



مركز  
للبحوث والتحريات الكمبيوترية

اصبهان

للغلام



عليه  
صلى  
عليه  
وآله  
وسلم

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

# الفقه

آية الله العظمى  
الشيخ محمد باقر  
نوم

كتاب الإدارة

١٠٣

دار السلام  
بغداد - لبنان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الفقه: موسوعه استدلاليه فى الفقه الاسلامى

كاتب:

آيت الله سيد محمد حسينى شيرازى

نشرت فى الطباعة:

موسسه الفكر الاسلامى

رقمى الناشر:

مركز القائمية باصفهان للتحريات الكمبيوترية

# الفهرس

٥	الفهرس
١٩	موسوعه استدلاليه فى الفقه الاسلامى المجلد ١٠٣
١٩	اشاره
١٩	اشاره
٢٥	كتاب الإدارة
٢٥	المقدمه
٢٧	((الإدارة لغه واصطلاحاً))
٢٧	اشاره
٢٧	((الإدارة الناجحه ومقوماتها))
٢٨	((معنى الإدارة))
٢٨	((الإدارة النشطه والناجحه))
٢٩	((ما ينبغى وما يمكن))
٢٩	((الإدارة علم وفن))
٣١	((من مقومات الإدارة))
٣٢	((صفات المدير))
٣٢	اشاره
٣٢	((قدره التعبير والبيان))
٣٣	((طلب الحق دائماً))
٣٣	((الاهتمام بالوقت))
٣٤	((مداره الآخرين))
٣٥	((الفكر المنظم والعقل البارع))
٣٥	((الدقه والعمق))
٣٥	((قوه التحليل والتطبيق))
٣٥	((بعد النظر))

- ٣٦ ..... ((العدل والإنصاف))
- ٣٦ ..... ((الإيمان بالله))
- ٣٨ ..... ((الإدارة المرنة))
- ٣٨ ..... اشاره
- ٣٨ ..... ((التعاون))
- ٣٨ ..... ((المساواة))
- ٣٩ ..... ((العمال واستقرارهم))
- ٣٩ ..... ((المبادرات وفتح المجال))
- ٤٠ ..... ((تقسيم الأعمال حسب الكفاءات))
- ٤٠ ..... ((بين السلطة والمسؤولية))
- ٤١ ..... ((مراعاة النظام والاتفاقات))
- ٤١ ..... ((الترتيب وأقسامه))
- ٤١ ..... ((تسلسل السلطات))
- ٤٣ ..... ((وحدته التوجيه))
- ٤٣ ..... ((وحدته السلطة الأمره))
- ٤٤ ..... ((المصلحة العامه أولاً))
- ٤٤ ..... ((المركزيه أو اللامركزيه))
- ٤٤ ..... ((المكافأه الماديه والمعنويه))
- ٤٤ ..... ((عدم الروتين))
- ٤٤ ..... ((مناهج الإدارة ومدارسها))
- ٤٤ ..... اشاره
- ٤٤ ..... ((المدرسه العلميه))
- ٤٤ ..... ((المدرسه التجريبيه))
- ٤٧ ..... ((المدرسه السلوكيه))
- ٤٨ ..... ((المدرسه الاجتماعيه))
- ٤٨ ..... ((المدرسه الرياضيه))

٤٩	((المدرسه السادسه والسابعه))
٤٩	((ملاحظه العنصر الإنسانى))
٥٢	((مميزات المدرسه الأولى فى الإدارة))
٥٤	((المؤهلات الإداريه))
٥٨	((وظائف المدير))
٥٨	اشاره -
٥٨	((البيئه الداخليه))
٥٨	((البيئه الخارجيه))
٥٩	((من وظائف المدير))
٥٩	((التخطيط))
٦٠	((التنظيم))
٦٢	((التشكيل))
٦٣	((التوجيه))
٦٤	((الرقابه))
٦٥	((أقسام الوظائف الإداريه))
٦٧	((مبادئ الإدارة الحسنه))
٦٧	اشاره -
٦٧	((الهدف))
٦٧	((التنظيم))
٦٨	((الوظيفه))
٦٩	((التخصص))
٦٩	((وحدته التوجيه))
٧٠	((عدم التدخل))
٧١	((قصر الخط))
٧٢	((تقابل المسؤولييه والسلطه))
٧٢	((حصر المسؤولين))

- ٧٣ ..... ((تفويض السلطة))
- ٧٤ ..... ((العلاقات الإنسانية))
- ٧٤ ..... ((المرونة))
- ٧٥ ..... ((الكفاءة))
- ٧٦ ..... ((الصيانة))
- ٧٦ ..... ((الإلتقان))
- ٧٧ ..... ((إداره الأعمال))
- ٧٧ ..... اشاره
- ٨١ ..... ((تصنيف المنشئات))
- ٨٣ ..... ((الوحدات الإدارية))
- ٨٣ ..... اشاره
- ٨٤ ..... ((أقسام الخرائط))
- ٨٥ ..... ((الخرائط الإدارية))
- ٨٦ ..... ((الخرائط الأفقيه))
- ٨٦ ..... ((الخرائط الدائريه))
- ٨٧ ..... ((الخرائط الوظيفيه))
- ٨٩ ..... ((الخرائط الإفراديه))
- ٩٠ ..... ((الخرائط الجغرافيه))
- ٩٠ ..... ((الخرائط الدائريه))
- ٩٢ ..... ((أشكال المنشئات الاقتصاديه))
- ٩٢ ..... اشاره
- ٩٤ ..... ((أنواع المنشئات والشركات))
- ٩٥ ..... ((المنشئه الفرديه))
- ٩٧ ..... ((عيوب المنشئات الفرديه))
- ٩٨ ..... ((شركه التضامن))
- ١٠٠ ..... ((من عيوب شركه التضامن))



- ١٠١ ..... ((تأمين الشركات))
- ١٠٢ ..... ((شركه التوصيه البسيطه))
- ١٠٤ ..... ((شركه التوصيه بالاسهم))
- ١٠٦ ..... ((شركه المحاصه))
- ١٠٧ ..... ((شركه المساهمه))
- ١٠٧ ..... ((مزايَا شركات المساهمه))
- ١١٠ ..... ((عيوب شركات المساهمه))
- ١١٣ ..... ((من أسرار سقوط الأحزاب))
- ١١٥ ..... ((من مشاكل الشركات الأسهميه))
- ١١٦ ..... ((المؤسسات والحرية الشرعيه))
- ١١٦ ..... اشاره
- ١١٧ ..... ((اختيار شكل المشروع))
- ١١٨ ..... ((الأموال اللازمه للمشروع))
- ١١٩ ..... ((اجراءات التكوين))
- ١٢٠ ..... ((الضرائب))
- ١٢١ ..... ((إداره المشاريع))
- ١٢٣ ..... ((شركات القطاع العام))
- ١٢٤ ..... ((الإداره والقوى التطويريه))
- ١٢٤ ..... اشاره
- ١٢٤ ..... ((الحاجه إلى الإعلام))
- ١٢٧ ..... ((المراد بالصالح العام))
- ١٢٨ ..... ((الإدارى والصالح العام))
- ١٣١ ..... ((الوظائف الإداريه والمؤسساتيه))
- ١٣١ ..... اشاره
- ١٣٢ ..... ((منشئه صناعيه نموذجاً))
- ١٣٢ ..... ((وظيفه الإنتاج))

- ١٣٣ ..... ((وظيفته التسويق))
- ١٣٣ ..... ((وظيفته المال))
- ١٣٤ ..... ((وظيفته الأفراد))
- ١٣٤ ..... ((جمع الحقائق والمعلومات المفيدة))
- ١٣٤ ..... اشاره
- ١٣٤ ..... ((الحاجه إلى جمع الحقائق))
- ١٣٧ ..... ((ما يلزم جمعها من الحقائق))
- ١٤٣ ..... ((وسائل جمع الحقائق))
- ١٥١ ..... ((ترتيب المعلومات واتخاذ الإجراءات))
- ١٥١ ..... اشاره
- ١٥١ ..... ((أسئله لتطوير العمل))
- ١٥٣ ..... ((الاقتراحات وما ينبغى فيها))
- ١٥٦ ..... ((طريقه كتابه التقارير والمقترحات))
- ١٦٠ ..... ((الرفق دائماً))
- ١٦١ ..... ((اتخاذ القرارات))
- ١٦١ ..... اشاره
- ١٦٢ ..... ((تعريف القرار))
- ١٦٤ ..... ((معنى القرار))
- ١٦٥ ..... ((من شروط القرار الإداري))
- ١٦٥ ..... ((التضارب بين البدائل))
- ١٦٦ ..... ((الاستشاره قبل اتخاذ القرار))
- ١٦٧ ..... ((من شروط نجاح القرار))
- ١٧٠ ..... ((أنواع القرارات))
- ١٧٠ ..... اشاره
- ١٧٢ ..... ((تصنيف آخر للقرارات))
- ١٧٣ ..... ((قرار الفرد أو الجماعه))

- ١٧٤ ----- ((مؤسسات اتخاذ القرار))
- ١٧٥ ----- ((تحديد المشكله))
- ١٧٦ ----- ((تحليل المشكله))
- ١٧٧ ----- ((الحلول البديله))
- ١٧٨ ----- ((تقييم البدائل))
- ١٧٩ ----- ((اختيار الحل الأفضل))
- ١٧٩ ----- ((معايير الأفضليه))
- ١٨٠ ----- ((تحويل القرار إلى عمل))
- ١٨٣ ----- ((النشاط وعامل الوقت والزمن))
- ١٨٥ ----- ((خساره التأخير))
- ١٨٦ ----- ((الزمن وحده القياس الرئيسي))
- ١٨٧ ----- ((خساره تضييع الوقت))
- ١٨٩ ----- ((موجبات هدر الوقت وتجنبها))
- ١٨٩ ----- ((المركزيه الشديده))
- ١٩٠ ----- ((الروتين الإداري))
- ١٩١ ----- ((قله التخطيط))
- ١٩٢ ----- ((عدم التطور في الآلات والمعدات))
- ١٩٢ ----- ((عدم وجود دور الحضانه))
- ١٩٣ ----- ((كثره العطل))
- ١٩٣ ----- ((سلب الحريات وكثره القيود))
- ١٩٤ ----- ((توزيع الأعمال))
- ١٩٥ ----- ((توزيع الأعمال وساعات العمل))
- ١٩٦ ----- ((الأنظمه والتعليمات المبسطه))
- ١٩٨ ----- ((تنظيم الوقت دائماً))
- ١٩٩ ----- ((من أضرار كثره اللجان الإداريه))
- ١٩٩ ----- ((التدريب والتأهيل))

- ٢٠٠ ..... ((أزمه المرور وتخفيفها))
- ٢٠٠ ..... ((نماذج مفيدة فى استغلال الوقت))
- ٢٠١ ..... ((أمثله لحسن الاستفاده من الوقت))
- ٢٠٥ ..... ((الروتين الإدارى))
- ٢٠٥ ..... اشاره
- ٢٠٦ ..... ((نماذج من الروتين العام))
- ٢٠٨ ..... ((عند إنشاء إداره جديده))
- ٢٠٨ ..... ((خلل فى الإجراءات السابقه))
- ٢١٠ ..... ((فوائد الإجراءات الصحيحه))
- ٢١٢ ..... ((الإجراءات الحديثه والمبسطة))
- ٢١٢ ..... ((عيوب الإجراءات))
- ٢١٣ ..... ((من أسباب تأخر المعاملات))
- ٢١٥ ..... ((الرشوه وأسبابها))
- ٢١٧ ..... ((دراسات لتبسيط الإجراءات))
- ٢١٧ ..... ((إقناع الإداره العليا))
- ٢١٨ ..... ((فشل الدكتاتور فى تبسيط الإجراءات))
- ٢١٩ ..... ((طرق تبسيط الإجراءات))
- ٢١٩ ..... ((١: الاستعانه بالخبراء خارج المنظمه))
- ٢٢٠ ..... ((سلبيات هذه الاستعانه))
- ٢٢١ ..... ((٢: إنشاء وحدات داخل المنظمه))
- ٢٢٢ ..... ((٣: الاستفاده من نفس مدراء ومشرفى المنظمه))
- ٢٢٣ ..... ((مراحل التبسيط))
- ٢٢٥ ..... ((التنفيذ ثم المتابعه))
- ٢٢٦ ..... ((التتبع الإدارى وأشكاله ومنطقاته))
- ٢٢٦ ..... اشاره
- ٢٢٧ ..... ((وضوح القرارات))

- ٢٢٧ ..... ((حسن التنسيق))
- ٢٢٨ ..... ((بين المتابع والمدير))
- ٢٢٨ ..... ((مما يلزم فى المتابعه))
- ٢٢٩ ..... ((أنواع المتابعه))
- ٢٣٠ ..... ((المتابعه من حيث المضمون))
- ٢٣٠ ..... ((المتابعه من حيث الأسلوب))
- ٢٣١ ..... ((من شروط المراقب))
- ٢٣٢ ..... ((ضروره الإحصاء))
- ٢٣٤ ..... ((ملاحظه سائر الرقباء))
- ٢٣٤ ..... ((المراقبه والتغييرات الحاصله))
- ٢٣٤ ..... اشاره
- ٢٣٤ ..... ((تغييرات منتظمه))
- ٢٣٤ ..... ((تغييرات غير منتظمه))
- ٢٣٧ ..... ((الوقت الإضافى))
- ٢٣٨ ..... ((الموظفون الفارغون))
- ٢٣٩ ..... ((مكاتب الخدمات))
- ٢٤٠ ..... ((تجميع الخدمه))
- ٢٤١ ..... ((الوسائل الحديثه))
- ٢٤١ ..... ((التدرج فى العمل))
- ٢٤٢ ..... ((التهيئه المسبقه))
- ٢٤٢ ..... ((الاستعداد للمفاجئات))
- ٢٤٢ ..... ((تهيئه الموظفين مسبقاً))
- ٢٤٣ ..... ((الحاجات الجاهزه))
- ٢٤٤ ..... ((تنميه أعضاء الإدارة))
- ٢٤٤ ..... اشاره
- ٢٤٥ ..... ((أسباب تهيئه المدراء وتنميه الكفاءات))

- ٢٤٧ ..... ((طرق التنمية الإداريه))
- ٢٥٣ ..... ((التخطيط التربوى للمدرء))
- ٢٥٣ ..... اشارة
- ٢٥٤ ..... ((الدانمارك مثلاً))
- ٢٥٧ ..... ((واليابان مثلاً))
- ٢٥٨ ..... ((من تبعات الدول المتخلفه تربوياً))
- ٢٥٨ ..... ((الهند ومشكله الفقر))
- ٢٦٠ ..... ((توزيع الأعمال))
- ٢٦٠ ..... اشارة
- ٢٦٢ ..... ((تراكم الأعمال وأقسامه))
- ٢٦٣ ..... ((عند حدوث تغييرات فى الموظفين))
- ٢٦٣ ..... ((عند انخفاض فعاليه الدائره))
- ٢٦٣ ..... ((عند طلب الكشوفات))
- ٢٦٤ ..... ((عند حدوث الأزمات))
- ٢٦٤ ..... ((خطوات خريطه توزيع الأعمال))
- ٢٦٤ ..... ((تدريب المشرفين))
- ٢٦٥ ..... ((جمع المعلومات))
- ٢٦٩ ..... ((دراسه الخريطه))
- ٢٧٢ ..... ((إعاده توزيع الأعمال))
- ٢٧٤ ..... ((بين العلاقات الشخصيه والعمل))
- ٢٧٤ ..... اشارة
- ٢٧٥ ..... ((المؤسسات وتوظيف الأعراب))
- ٢٧٧ ..... ((إعاده التنظيم وموجباتها))
- ٢٨١ ..... ((تبسيط الأعمال))
- ٢٨١ ..... اشارة
- ٢٨١ ..... ((الهدف من التبسيط ومقوماته))

- ٢٨٣ ..... ((معالجه العقلیات المنغلقة))
- ٢٨٤ ..... ((التعاون شرط النجاح))
- ٢٨٥ ..... ((العنصر البشرى أهم العناصر))
- ٢٨٦ ..... ((منسق برنامج التبسيط))
- ٢٨٨ ..... ((مقومات تبسيط الأعمال))
- ٢٨٩ ..... ((المنظمه والعلاقات الإنسانية))
- ٢٨٩ ..... ((أدوات تبسيط الأعمال))
- ٢٩٠ ..... ((درجات تنفيذ التبسيط))
- ٢٩٢ ..... ((المدير وتحمل المسؤليه))
- ٢٩٢ ..... اشاره
- ٢٩٣ ..... ((معنى تحمل المسؤليه))
- ٢٩٥ ..... ((الإداره الفرديه بلون آخر))
- ٢٩٥ ..... ((من علائم الاستبداد ديمومه القائد))
- ٢٩٧ ..... ((المؤسسه العالميه الإسلاميه))
- ٢٩٧ ..... اشاره
- ٢٩٧ ..... ((تنظيم المسلمين فى الغرب))
- ٢٩٧ ..... ((بيان الإسلام لغير المسلمين))
- ٢٩٨ ..... ((تمرکز النشاطات))
- ٢٩٨ ..... ((السلام والسلام))
- ٣٠٢ ..... ((المكاتب الإداريه وما يلزمها))
- ٣٠٢ ..... اشاره
- ٣١١ ..... ((أقسام المكاتب))
- ٣١٢ ..... ((إيجابيات المكاتب المفتوحه))
- ٣١٣ ..... ((سلبيات المكاتب المفتوحه))
- ٣١٥ ..... ((قياس الأداء وقياس الأعمال))
- ٣١٥ ..... اشاره

- ٣١٥ ..... ((الملاحظه المباشره))
- ٣١٦ ..... ((التقارير))
- ٣١٦ ..... ((التقارير وما ينبغى فيها))
- ٣١٧ ..... ((أشكال التقارير))
- ٣١٨ ..... ((صفات التقرير))
- ٣٢٢ ..... ((التقارير الإعلاميه والإقناعيه))
- ٣٢٤ ..... ((الإداره الماليه))
- ٣٢٤ ..... اشاره
- ٣٢٥ ..... ((طريقه التمويل))
- ٣٢٨ ..... ((دراسه مقياس العمل وصورها))
- ٣٢٨ ..... اشاره
- ٣٣٠ ..... ((قياس العمل ورفع الكفاءه الإنتاجيه))
- ٣٣٠ ..... ((تعريف قياس العمل))
- ٣٣١ ..... ((الهدف من قياس العمل))
- ٣٣٢ ..... ((دراسه الحركه))
- ٣٣٣ ..... ((دراسه الوقت))
- ٣٣٤ ..... ((الانطباق واللا انطباق))
- ٣٣٥ ..... ((طرق وضع المقاييس))
- ٣٣٦ ..... ((سجلات الإنتاج))
- ٣٣٧ ..... ((وحدات الوقت))
- ٣٣٩ ..... ((فوائد مقاييس العمل))
- ٣٤٠ ..... ((دراسه كميه العمل))
- ٣٤٢ ..... ((تحديد رأس المال))
- ٣٤٤ ..... ((الفرد أولاً ثم الأجهزه))
- ٣٤٤ ..... اشاره
- ٣٤٩ ..... ((تحليل الوظائف))



- ٣٤٩ ..... ((التقاعد وإنهاء الخدمة))
- ٣٥٠ ..... ((من وظائف المدير))
- ٣٥١ ..... ((التعيين وشروطه))
- ٣٥٢ ..... ((التدريب))
- ٣٥٣ ..... ((الترقيه))
- ٣٥٤ ..... ((تنزيل الرتب))
- ٣٥٤ ..... ((التعويضات الماديه وأنحواؤها))
- ٣٥٤ ..... ((نجاح إداره المستخدمين وعدم نجاحها))
- ٣٥٩ ..... ((راحه الموظفين وحاجاتهم))
- ٣٦٠ ..... ((تربيه الموظفين))
- ٣٦٠ ..... اشاره
- ٣٦٢ ..... ((ضروره التوازن الاجتماعى والاقتصادى))
- ٣٦٣ ..... ((رعايه الجانب الإنسانى))
- ٣٦٤ ..... ((التربيه والعوامل البنيويه الاجتماعيه))
- ٣٦٤ ..... ((علم الاجتماع الساكن))
- ٣٦٤ ..... ((علم الاجتماع الحركى))
- ٣٦٦ ..... ((التربيه والجماعات الضاغطة))
- ٣٦٨ ..... ((تقديم الضوابط))
- ٣٦٩ ..... ((الدوله وميادين التربيه العامه))
- ٣٧١ ..... ((آلات المنشئات والمنظمات))
- ٣٧١ ..... اشاره
- ٣٧١ ..... ((فوائد التزويد بالآلات الحديثه))
- ٣٧٤ ..... ((عيوب استخدام الآلات الحديثه))
- ٣٧٤ ..... ((آلات الراحة))
- ٣٧٤ ..... ((الدراسه قبل شراء الآلات))
- ٣٧٨ ..... ((شرايط اختيار الآلات))

٣٧٨	..... ((سهوله التشغيل))
٣٧٨	..... ((المتانه))
٣٧٩	..... ((المرونه))
٣٧٩	..... ((قابليه التكيف))
٣٨٠	..... ((قابليه الحمل والنقل))
٣٨٠	..... ((خدمات الصيانه))
٣٨١	..... ((تكاليف الاحتياج))
٣٨١	..... ((خصوصيات التشغيل))
٣٨١	..... ((شهرة الشركه المنتجه))
٣٨٢	..... ((منظر الآله))
٣٨٢	..... ((بين الشراء والإجاره))
٣٨٢	..... ((دوام الأجهزه))
٣٨٣	..... ((التنسيق بين الآلات))
٣٨٥	..... ((مما يلزم على المدير فى استخدام الآلات))
٣٨٧	..... ((تملك الآلات واستيجارها))
٣٨٩	..... ((الرقابه على الآلات وفوائدها))
٣٩١	..... ((الرقابه فى المؤسسات الحكوميه والأهليه))
٣٩٢	..... ((المحلل الإدارى ودراسه الآلات))
٣٩٥	..... المحتويات
٤١٦	..... تعريف مركز

اشاره

سرشناسه : حسینی شیرازی، محمد

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

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

شابک : ۴۰۰۰ ریال (هر جلد)

یادداشت : افست از روی چاپ : لبنان، دارالعلوم

موضوع : فقه جعفری -- قرن ۱۴

موضوع : اخلاق اسلامی

موضوع : مستحب (فقه) -- احادیث

موضوع : مسلمانان -- آداب و رسوم -- احادیث

رده بندی کنگره : BP۱۸۳/۵-ح ۵۶ ۷۶ ۱۳۷۰

رده بندی دیویی : ۲۹۷/۳۴۲

شماره کتابشناسی ملی : م ۷۰-۵۵۱۵

ص: ۱

اشاره



الفقه

موسوعه استدلاليه فى الفقه الإسلامى

آيه الله العظمى

السيد محمد الحسينى الشيرازى

دام ظله

كتاب الإدارة

الجزء الأول

دار العلوم

ص: ٣

الطبعة الأولى

١٤١٠ هـ \_ ١٩٨٩ م

دار العلوم: طباعه. نشر. توزيع.

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

ص: ٤

كتاب الإدارة

الجزء الأول

ص: ٥

بسم الله الرحمن الرحيم

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

ص: ٦



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على محمد وآله الطيبين الطاهرين.

نذكر في هذا الكتاب: (الفقه: الإدارة) بعض الكليات المستفادة من الأدلة الأربعة، وبعض الصغريات الخارجيه لتلك الكبريات، والله المسؤول أن يقرنه برضاه، ويجعله مقدمه لتطبيق الإدارة الصحيحة المنطبقه على الشريعة المقدسه، وهو المستعان.

قم المقدسه

١٦ / رمضان / ١٤٠٨ هـ

محمد بن المهدي الحسيني الشيرازي

ص: ٧



((الإدارة لغة واصطلاحاً))مسأله: الإدارة أجوف واوى، من دار يدور دوراً ودوراناً، بمعنى تحرك وعاد إلى حيث كان، و(أدار) باب أفعال، منه كان المدير يدير الأمر فيرجعه دورات ودورات إلى حيث ما بدأ، ولا يلزم أن يكون الأمر على نحو دائرى بما يخط بالبركان، وإن كان هو أيضاً منه.

والدار تسمى داراً للإدارة الحائط عليها، وهو غير البيت الذى هو عبارته عن محل البيتوته، وإن كان كل واحد منهما يطلق على الآخر.

ومن الواضح أن (المدارة) ليست هذه المادة، بل هى من درى ناقص يائى، وإن كانت المدارة من صغريات الإدارة فى المجمع بينهما، إذ بينهما عموم من وجه، لتفارقهما فى الإدارة بلا مداراه، وفى المدارة بدون الإدارة، وما فى الأحاديث عن النبى (صلى الله عليه وآله) من الأمر بمدارة الناس، يراد بما الأعم من الإدارة وغيرها.

وفرق بين (المدير) بالياء، و(المدير) بالياء، فالأول من يدير، والثانى من يرى دبر الأمور، أى خلفها، وكأنه لذا لم يطلق على الله سبحانه، بينما أطلق عليه المدير \_ بالياء \_ فالله لا يدير بل يكون، بينما الإنسان يدير لا أنه يكون، ويمكن أن يكون عدم الإطلاق لأمر آخر لسنا بصدد تفصيله الآن.

### **((الإدارة الناجحه ومقوماتها))**

((الإدارة الناجحه ومقوماتها))

ثم إن الإدارة الناجحه بحاجه إلى: نفسه قابله، فإن قابليات الناس تختلف فى جميع الأبعاد ومن كل الحثيات، وهى وإن كانت قابله لشيء من الترقى إلا أن الفرق بينها كالفرق بين الأرض الخصبه والنشاشه

وإلى علم بالإدارة، فالعلم كالنبات الذى يزرع فى الأرض، وإلا فمجرد قابليه الأرض بدون الإنبات لا تأتى بالثمر.

وإلى الممارسه ،

فإنها هي التي تجعل العلم في محك التجربة، وهذا العلم كفيلاً بالأمر الثاني، أما الأول فهو خارج عن طوق الإنسان، والثالث مرتبط بالعمل.

### **((معنى الإدارة))**

((معنى الإدارة))

ثم إن الإدارة عملية بين طرفين، المدير من جانب والعمال بالمعنى الأعم من جانب آخر، لتنفيذ غرض معين، وهذا يشمل الإدارة الحسنه أو السيئه.

فالإدارة الحسنه هي التي تكون وفق المتطلبات الاجتماعيه السليمه، بينما الإدارة السيئه ليست كذلك، من غير فرق في ذلك بين الإدارة السياسيه أو الاقتصاديه أو الاجتماعيه أو العسكريه أو الثقافيه أو غيرها.

ومن المعلوم أن ما ذكرناه ليس إلا شرح الاسم، وليس بحد ولا رسم، وإنما القصد الإلماع إلى ما في الذهن من معنى الإدارة.

ولا فرق في ذلك بين أن يكون المدير واحداً أو أكثر على طريقه الاستشاره، كما لا فرق بين أن يكون المدير هو المالك في مثل المصنع أو غيره.

### **((الإدارة النشطه والناجحه))**

((الإدارة النشطه والناجحه))

ولا يمكن لأي شيء يحتاج إلى الإدارة أن يكون ناجحاً ويسير إلى الأمام بسلامه واتساع، إلا إذا كانت له إدارة نشطه فعاله، فإن البقاء والنجاح والاطراد تتوقف على قدره الإدارة ومهاره المدير، فكفايه الحكومه وحسن المستوى الاجتماعى وتقدم الاقتصاد وما أشبهه، كلها تقع على الإدارة، فإذا كانت حسنه سارت الحكومه بسلام، وأنتج الاقتصاد أفضل المنتجات والخدمات، وساد الاجتماع أفضل العلاقات

الاجتماعيه، وإذا كانت متوسطه أو سيئه كانت النتيجة تابعه لها، فإن فاقد الشيء لا يعطيه.

والإداره الناجحه ليست عملاً سهلاً، بل هي على جانب كبير من الصعوبه، إذ الأمر بحاجه إلى حسن الابتداء، ثم الاستمرار الحسن، وكلاهما بحاجه إلى عشرات من المقومات، فالدخول في الميدان بدون دراسه كافيه، أو بدون ملاحظه جوانب الأعمال، أو بدون ملاحظه قوه المنافسه، أو التوسيع المخل مما هو خارج عن القدره، أو إنماء المنشأ بسرعه غير لائقه، أو عدم أخذ الاحتياطات اللازمه للتغيرات المفاجئه أو غير ذلك، كلها من سوء الإداره، ومن المستحيل أن تعطى الإداره السيئه النتائج الحسنه، والعكس صحيح أيضاً.

**((ما ينبغي وما يمكن))**

((ما ينبغي وما يمكن))

واللازم على الإداره الحسنه أن يفرق بين ما ينبغي وبين ما يمكن، فالغالب أن الأول متعذر، لأنه مثالي، بينما الثاني ممكن، فإذا رام المدير الأول سقط بدون الوصول إلى النتائج، بينما الثاني هو الذي يقتفيه المدير الناجح.

**((الإداره علم وفن))**

((الإداره علم وفن))

والإداره علم وفن، فأيهما بدون الآخر يكون ناقصاً، فالعلم عباره عن مجموعه قوانين ونظريات ومبادئ يلزم على المدير استيعابها سلفاً حتى يطبق كل شيء في موضعه، مثلاً يلزم أن يعرف لزوم مسك السجلات وتسجيل كل وارد وصادر، وضبط الوقت، ومعرفة الحد بين المبدأ والهدف، إلى غير ذلك.

ثم يأتي دور الفن وهو ما يعتمد على الموهبه الشخصيه والخبره العمليه والمهاره الفرديه واستنباط طرق حل المشاكل وما إلى ذلك.

ص: ١١

ومنه يعلم أن جعل الإدارة علماً مجرداً، أو فناً مجرداً، لا يمكن أن يأتي له بدليل، فهو كما إذا جعلت الإدارة قوه الشخصيه ذات البعد الإداري في النفس، باعتماد أن المديرين كانوا يديرون قبل ظهور علم الإدارة، فلا حازه إلى العلم ولا إلى الفن.

وعلى أى، فكما أن الطبيب الناجح بحاجه إلى العلم ليعرف المرض وعلائمه والأدويه، وإلى الفن بأن يكون طويل التطبيق للعلم حتى يكون ممارساً مجرباً، كذلك الإدارة.

إن الحياه تعتمد على التجارب مثل اعتمادها على العلم، فكون الإنسان شجاعاً يعرف فنون الحرب، لا يجعله محارباً ناجحاً، إلا إذا خاض حروباً وخرج منها بسلام، وعرف مواضع الخطأ والصواب حتى يتجنب الأولى في المواضع المشابهه وينجح إلى الثانيه فيها.

وهذا ينطبق على الفقيه والسياسى والخطيب وغيرهم، ولذا ورد فى الحديث قوله (عليه السلام): «اصمدا فى دينكما على كل مسن فى حبنا، وكل كثير القدم فى أمرنا»<sup>(١)</sup>.

وقال الشاعر فى بنى العباس: (فما لكم قَدَمَ فيها ولا قَدَمُ...).

فإذا تطابقت النفسيه الإداريه مع العلم والفن حصلت الإدارة الناجحه .

ثم إن الإدارة \_ كما تقدم \_ ممارسه ، لا مجرد نظريات وآراء وفرضيات، فإن تبلور هذه لا تكون إلا بالممارسه، أما من يملك هذه فقط بدون الممارسه فيصلح أن يكون مستشاراً من الدرجه الثانيه، إذ المستشار من الدرجه الأولى هو الذى مارس وتساعد فى علمه بالتجارب، ومن هنا قيل: (دع الطبيب واسأل المجربا)، فإنه وإن كان

ص: ١٢

---

١- وسائل الشيعه: ج ٢٧ ص ١٥١ ب ١١ ح ٣٣٤٦٠ ط آل البيت . بحار ال أنوار: ج ٢ ص ٨٢ ب ١٤.

خطأً، إذ المجرب بلا- طبابه علميه لا- يؤمن التطبيق الخطأ، مثلاً- إنه رأى وجع رأس ولد له وأن شفاءه فى العقار الفلانى، وإذا تمرض بمثل ذلك ولد آخر له أعطاه نفس العقار، بينما يمكن أن يكون الأول صداعه من الحرارة فالعقار الفلانى دواء له، بخلاف الثانى لإمكان كون صداعه من البروده ونفس ذلك العقار يزيده داءً.

### ((من مقومات الإدارة))

((من مقومات الإدارة))

وعلى أى، فالمدير الممارس بحاجه إلى صفات جسميه كالصحه والطاقه المكافئه للعمل، وصفات عقليه من العلم والقدره على تطبيق الصغريات على الكبريات، والتمكن من البت والحكم، والتقدير المناسب، إلى غير ذلك.

كما يلزم أن يكون حازماً، كما قال الشاعر:

وأحزم الناس من لم يرتكب عملاً

حتى يفكر ما تجنى عواقبه

وأن يستعد لتحمل المسؤوليه، وأن يكون له الولاء للعمل، فإن غير ذى الولاء لا يمكن أن يأتى بكامل الإنتاج.

وأن يكون له الابتكار، إذ ليست الإدارة جموداً وجفافاً وإنساناً آلياً، بل بحاجه إلى خلاقية ذهنيه تولد الابتكار فى الوقت المناسب، إلى غير ذلك.

وهذه الصفات \_ باستثناء الطاقه الجسميه \_ تعتمد على الأمور الثلاثه المتقدمه، من النفس الخصبه ذات البعد الإدارى، أى العلم والفن، ومن الواضح أن كلاً من هذه الثلاثه قابله للتغيير ليضعف الإنتاج، كالأرض الخصبه تُسَمَد، والعلم يتصاعد، والفن يتقدم، ولذا فعلى المدير أن يكون دائم التطلع والملاحظه، إن فى الحديث: «من ساوى يوماه فهو مغبون، ومن كان أمسه خيراً من يومه فهو ملعون، ومن لم يكن فى زياده فهو فى نقيصه، ومن كان فى نقيصه فالموت خير له من الحياه».

((صفات المدير))

مسألة: يلزم أن يتوفر في المدير صفات لها أهميتها في التمكن من إيصال سفينه الإدارة إلى المقصد بسلام، فإن الإدارة أمر ذو شعب، طرف منها المدير، وطرف منها العمال أو من إليهم، كمدير المدرسة حيث إن طرف التلاميذ والمعلمين، وطرف منها الجوامد كالمصنع أو المدرسة أو ما أشبه ذلك.

فالمدير يلزم عليه مراعاة كل من الطرفين على حده، ومراعاة الارتباط بين هذا الطرف وذاك، مثلاً مدير العمل يراعى العمل حيث الرعايه لها شرائطها وخصوصياتها، ويراعى العمال، ويراعى الارتباط بين العمل والعمال، وإلا دخل في حديث رسول الله (صلى الله عليه وآله): «لعن الله من ضيع من يعول»<sup>(١)</sup>.

فإنه وإن كان بلحاظ لفظ (من) يشمل العنصر الإنساني فقط، إلا أن الملاك يوجب التعدي إلى العنصر غير الإنساني.

وفي حديث علي (عليه السلام): «إنكم مسؤولون حتى عن البقاع والبهائم»<sup>(٢)</sup>.

و: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته»<sup>(٣)</sup>.

فالحديث في الشمول بالنص للإنسان وبالملاك لما يرتبط به، وحتى إذا لم نقل بالملاك شمله العمومات والإطلاقات.

وعلى أي فاللازم في المدير أن يتصف بالصفات التالية، وكلما ضعفت هذه الصفات فيه كماً أو كيفاً ضعفت الإدارة، والعكس بالعكس، وهي:

### ((قدره التعبير والبيان))

((قدره التعبير والبيان))

١: أن تكون له القدره التامه على التعبير عن نفسه تكليماً أو كتاباً، حتى يفضى إلى الطرف بما يريد، فإن الإدارة بحاجة إلى بحر من

ص: ١٤

١- انظر الكافي: ج ٤ ص ١٢ وفيه: (ملعون ملعون من ضيع من يعول).

٢- نهج الب لاغنه: الخطب ١٦٧.

٣- غوالى اللثالى: ج ١ ص ١٢٩.



الإقناع، وكلما كانت الإدارة أهم كان الإقناع محتاجاً إليه أكثر، وبدون ذلك لا يتمكن المدير لا من إقناع رؤسائه، إذا كان له رؤساء، ولا من إقناع مرؤوسيه.

### ((طلب الحق دائماً))

((طلب الحق دائماً))

٢: أن تكون له رغبه في البحث عن الحقائق، واستعداد للعمل بجد وإخلاص وتفان في تأديه الواجب في مختلف أبعاد الإدارة، فإن من يركب رأسه ويتصور أنه على صواب ينكشف لديه بعد زمان أن الطريق كان موصلاً إلى الفشل.

ومهما كان الإنسان يرى صواب نفسه احتاج إلى البحث، أليس كل منا جرب مراراً أنه كان مخطئاً في جهل مركب، ثم بالبحث والفحص ظهر صواب آخر غير الصواب الذى زعمه، فاللازم أن يكون دائم البحث عن المسائل والمشاكل المتنوعه وإيجاد الحلول المناسبه لها.

### ((الاهتمام بالوقت))

((الاهتمام بالوقت))

٣: أن يهتم بالوقت اهتماماً بالغاً، فإنه وإن قيل: (إن الوقت من الذهب)، لكن هذا مثال تقريبي، وإلا فالوقت ثالث الأثافي في تقديم الأعمم وتأخيرها، فالإنسان والعمل والوقت إن استغلت استغلالاً حسناً أتت بالنتائج المرضيه، وإلا كان الحصيل الخيبه والفشل، وقد قال على (عليه السلام): «انتهزوا الفرص فإنها تمرّ مرّ السحاب»<sup>(١)</sup>.

وفى حديث آخر: «الفرصه كثيره الفوت، قليله العود»، إلى غير ذلك.

وقد صور أهميه الوقت هذا المثل الشائع الصيت، وإن كان فيه نوع مبالغه وعنصر إغراق: (ذهبت الدوله ببوله)، فى قصه تنقل سبب ذهاب ملك بنى أميه بجهه غفله، فترى أن المستشفيات مليئه

ص: ١٥

---

١- ان ظر مستدرک الوسائل: ج ١٢ ص ١٤٢ ب ٩٠ وفيه: (انتهزوا فرص الخير...).

بالمصدومين بسبب حوادث السيارات، والغالب أن لحظه زمنيه قد لا تزيد عن الثانيه هي التي أوجبت ذلك حيث غفله السائق من السير المعتدل.

### ((مداره الآخريين))

((مداره الآخريين))

٤: أن يكون لطيفاً ودوداً محباً للآخرين مدارياً لهم، وفي الحديث عن النبي (صلى الله عليه وآله): «أمرني ربي بمداراه الناس كما أمرني بتبليغ الرساله»<sup>(١)</sup>.

فالرساله كلها في كفه ومداراه الناس في كفه، نعم إن الرساله لا تطبق بدون المداراه، فإذا لم يكن للمدير ميل لمد اليد إلى الآخرين، ولا يسعهم بأخلاقه، ولا يتمكن من إنشاء العلاقات وإبقائها، ولا يستعد لكسب ودّ الناس وثقتهم، لا بد وأن يعرف أنه يمشى في طريق الفشل، وحتى إذا كان رئيس الدوله أسقطه الناس بالطرق الديمقراطيه، إن كان البلد ديمقراطياً (استشارياً)، وإلا فبالسلاح.

إن الناس إذا لم يرضوا عن التاجر لم يتعاملوا معه، وإذا لم يرضوا عن إمام الجماعه لم يحضروا صلاته، وإذا لم يرضوا عن مرجع التقليد غيروا تقليدهم، وإذا لم يرضوا عن المدرّس استبدلوه بغيره، وإذا لم يرضوا عن الوزير أو السفير أو المدير سعوا لإسقاطه.

وأخيراً فإنه فرد، والناس جماعه، والجماعه تتغلب على الفرد، وفي الحديث: «يكف عنهم يداً واحده ويكفون عنه أيادي كثيره».

والمدير الذي فوقه رئيس أشكال، حيث إن توقعات رؤسائه يناقض توقعات رؤوسيه، فاللازم أن تكون له مهاره وبراعه في ترضيه الطرفين وتقريب وجهات نظرهم، وإلا فالسخط من جانب يوجب سقوطه وإن رضى عنه الطرف الآخر.

ص: ١٦

## ((الفكر المنظم والعقل البارع))

((الفكر المنظم والعقل البارع))

٥: أن يكون تفكيره منظماً وعقله بارعاً في تحليل الأشياء وتصنيفها، فإن النظم والتصنيف العقليين أهميتهما أكثر منهما في الأمور المادية، بل الأول في منزله القائد والثاني في منزله المقود، ولذا ورد: «تفكر ساعه خير من عباده سبعين سنه»<sup>(١)</sup>.

ثم إن كل ما نراه من آثار الجمال والظرافه في مختلف أبعاد الحياه التي عملها الإنسان، سواء في الحداثق أو الدور أو الشوارع أو المصانع أو الصنائع أو غيرها وغيرها، إنما هي من آثار جمال الفكر ونظام التحليلات الذهنيه.

## ((الدقه والعمق))

((الدقه والعمق))

٦: أن يكون له ميل طبيعى للإستفسار عن كل ما يحيط به، والتعمق في الإجابات المطروحه في الساحة، فلا يكتفى بالإجابات السريعه التي يأتى بها بادئ الرأى، وذلك لا يكون إلا بأن يربى نفسه على الدقه والعمق والتدبر في جوانب الأشياء، ليظهر له الأقرب فالأقرب إلى الصواب.

## ((قوه التحليل والتطبيق))

((قوه التحليل والتطبيق))

٧: ثم بعد الاستطلاع والاستفسار يأتى دور أن يكون له قدره على الاستفاده مما يجمعه من المعلومات، بأن يتمكن من تحليلها وغربلتها واستخراج الصالح منها، وربط بعضها ببعض، وملاحظه الملائمه بين النتائج والأبعاد الأخر.

## ((بعد النظر))

((بعد النظر))

٨: أن يكون بعيد النظر عند الدارسه، سواء على الأشياء أو الأفراد، قادراً على المقاييسات الزمنيه والعملية، وقد وصف أحد أصحاب الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام) الإمام (صلوات الله عليه) بقوله: «كان والله بعيد المدى»<sup>(٢)</sup>.

فإذا تمكن من ذلك لا يترك النفع الكثير المستقبلى لنفع قليل حاضر.

ص: ١٧

١- انظر مستدرک الوسائل: ج ١١ ص ١٨٣ ب ٥ ح ١٢٦٨٩، وفيه (خير من عباده سنه) .

٢- بحار ال أنوار: ج ٣٣ ص ٢٥٠ قاله ضرار .

قال سبحانه في وصف هكذا أناس: (إن هؤلاء يحبون العاجله ويذرون وراءهم يوماً ثقيلاً) (١١).

## ((العدل والإنصاف))

((العدل والإنصاف))

٩: أن يكون حكمه على نفسه وعلى الآخرين حكماً متصفاً بالعدل والإنصاف.

قال تعالى: (ولا يجبر منكم شتان قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى) (٢٢)، فيتصف في أحكامه بالأمانه والنضج والموضوعيه والتعقل، وأن يكون بعيداً عن التحيز والعنف والعاطفيه والأحكام العشوائيه.

## ((الإيمان بالله))

((الإيمان بالله))

١٠: وأخيراً أن يكون مؤمناً بالله واليوم الآخر، وإنما ذكرناه أخيراً مع أنه الأول، لأن الكلام في شروط الإدارة بصفه عامه، ومن الواضح أن كثيراً من المديرين يحسنون الإدارة بدون الإيمان، وإنما جعلناه شرط الإدارة، لأننا حسب ما نعتقد نرى أن الضمير لا يكمل بدون الإيمان مهما كان ضمير الإنسان نظيفاً نقياً محايداً، فهو في نظرنا الشرط الأساسي في الأمر، بينما ليس بنظرهم شرطاً.

إن معرفه الإنسان أن الله رقيب دائم عليه بحيث: (فمن يعمل مثقال ذره خيراً يره \* ومن يعمل مثقال ذره شراً يره) (٣٢)، وأنه يقول في يوم ما: (ما لهذا الكتاب لا يغادر صغيره ولا كبيره إلا أحصاها ووجدوا ما عملوا حاضراً ولا يظلم ربك أحداً) (٤٤)، توجب أن يعمل أحسن العمل ويتقن أفضل الإثقان، وذلك ما يحتاجه المدير في كل الأحوال.

وتنتهي هذه المسأله بكلمه للإمام السجاد (عليه الصلاه والسلام) وهي وإن كانت عامه شامله للمقام وغير المقام، إلا أنها منطبقه

ص: ١٨

١- سورة الإنسان: ٢٧ .

٢- سورة المائدة: ٨.

٣- سورة الزلزله: ٧ \_ ٨ ..

٤- سورة الكهف: ٤٩ .

على المقام من باب أنه من صغريات تلك الكليه.

قال (عليه السلام): «وأما حق الخليط إن لا تغره، ولا تغشه، ولا تُكذِّبه، ولا تغفله، ولا تخدعه، ولا تعمل في انتقاضه عمل العدو الذى لا يبقى على صاحبه، وإن اطمأن إليك استقصيت له على نفسك، وعلمت أن غبن المسترسل رباً، ولا قوه إلا بالله» (١).

والجمله الأخيره من الكلمه المباركه مأخوذه من كلام رسول الله (صلى الله عليه وآله) فى كلمه تروى عنه حيث قال: «غبن المسترسل سحت» (٢).

فمن استرسل إلى الإنسان واعتمد عليه فغبنه الإنسان مما أخذ من ماله بسبب هذا الاسترسال كان ذلك المال من أشد أنواع الحرام الذى يسمى فى اللغة الإسلاميه بالسحت، فإنه وإن كان الغبن مطلقاً حراماً إلا أن غبن المسترسل أسوأ، لأنه وثق من الإنسان فبدل ثقته بالعدوان.

ص: ١٩

---

١- مستدرک الوسائل: ج ١١ ص ١٦٤ ب ٣.

٢- الكافى: ج ٥ ص ١٥٣.

## ((الإدارة المرنة))

### إشاره

((الإدارة المرنة))

(مسأله) الإدارة يجب أن تكون مرنة، فإن الإنسان لم يخلق من الحجر والشجر حتى يتمكن الشخص من المعاشرة مع البشر بالعنف والشده، بل الإنسان خلق من عصب ولحم ودم، وعقل وعواطف، ومثل ذلك يحتاج إلى المرونة الكامله حتى يتمكن المدير من الإدارة الصحيحه.

فإن الإنسان يتمكن أن يأخذ منشاره ويدخل البستان ويقطع ما شاء من الزوائد من الأغصان أو الأشجار ونحوها، كما أنه يتمكن أن يأخذ فأسه ويدخل في بناء ويحطم ما يشاء، لكن هل يتمكن الإنسان أن يفعل مثل ذلك بالنسبه إلى إنسان مثله، هذا ما لا يمكن إطلاقاً.

ولذا فالواجب على الإدارة أن تكون مرنة، والمدير الناجح هو المدير الذى يكون مرناً، وعليه فاللازم على المدير الناجح أن يلاحظ هذه البنود الآتيه:

## ((التعاون))

((التعاون))

الأول: التعاون، فإن التعاون بين المدير ومرؤوسيه، كالتعاون بين المدير وعامله، وبين العمال من أى قسم من أقسام الإدارة كانوا، يسبب القوه والتقدم، مأخوذاً من مبدأ (الاتحاد قوه)، وهذا المبدأ يؤكد الحاجه إلى العمل الجماعى وأهميه الاتصال فى الأصول.

قال سبحانه: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان)(١).

## ((المساواه))

((المساواه))

الثانى: المساواه، فإن اللازم على المدير أن يجعل المساواه الكامله نصب عينيه بالنسبه إلى العمال المتساوين، لا أن يرجح بعضهم على بعض فى أيه من الامتيازات، فإن الترحيح يوجب التفكك وابتعاد القلوب مما يسبب ضعف الإنتاج، فاللازم على المدير الناجح الحصول على

ص: ٢٠

ولاء مرؤوسيه من هذه الناحيه حتى يتفانوا فى العمل، وذلك مزيداً من العطف والعدل والإحسان عند التعامل معهم.

وليس معنى المساواه جعل غير المتساويين متساويين، بل معناه جعل المتساويين متساويين، وإلا فجعل غير المتساويين متساويين ظلم وإجحاف بحق المتفوق.

### **((العمال واستقرارهم))**

((العمال واستقرارهم))

الثالث: استقرار العمال، بمعنى أن لا يكون المدير يخرج هذا تاره ويدخل ذاك أخرى حتى يسقط الاستقرار، فإن غير المستقر من العمال لا يخدم العمل بمثل المستقر.

من غير فرق بين أن يكون ذلك فى المعمل، أو المصنع، أو المدرسه، أو الوزاره، أو غيرها، فإن عدم الاستقرار راجع إلى سوء الإدارة والضيق فى المدير.

### **((المبادرات وفسح المجال))**

((المبادرات وفسح المجال))

الرابع: المبادرات، بأن يفسح المدير أمام المرؤوسين المجال ليتمكنوا من تطبيق أفكارهم ومبادئهم وابتكاراتهم، فإن كثيراً من المرؤوسين عندهم ابتكارات ونفسيات صالحه للارتفاع، فإذا رأوا أمامهم المجال مفتوحاً تمكنوا من التقدم والتفوق، بعكس ما إذا لم يفسح المدير المجال أمامهم، حيث إنهم يبقون فى درجه متأخره وتموت كفاءاتهم وابتكاراتهم.

بالإضافه إلى أن صاحب النفسه الرفيعه والابتكار إذا لم يجد المجال أمامه مفتوحاً لم يهتم بالعمل.

ولعل من أسرار جمود كثير من الأحزاب الإسلاميه وغير الإسلاميه فى العالم الثالث بصوره عامه عدم رعايه هذا المبدأ، حيث إن الأفراد المنظمين يشعرون بالغبن بالتشكيل الهرمى الذى يجعل من الرئيس رئيساً دائماً، فالأفراد يزهدون فى العمل لأنهم لا يرون أمامهم المجال مفتوحاً، وكثير منهم يرى نفسه أفضل من الوسط، أو أفضل من القمه بينما يجب أن يطيع.

أما غير المنظمين من

الأفراد الخارجين فإنهم لا يلتحقون بالتنظيم، لأنهم يزهدون في هذا الشيء الذى يرونه جامداً، ويقتل إبداعات وابتكارات أفرادهم، فيبقى الحزب جامداً من الداخل والخارج.

والحزب الذى يكون جامداً، داخلياً وخارجاً، لا يصعد إلى المدارج المتوخاه، بينما نرى العكس من ذلك فى الأحزاب فيما يسمى بالعالم الحر، حيث إن الفرد يصعد حسب كفاءته وإن التحق بالحزب بعد مده من الزمن، فكل منظم يجد المجال أمامه مفتوحاً للترقى، فيعمل غايه ما فى وسعه ويخدم الحزب والاجتماع وتظهر كفاءته، وكأنه مطارذ فى العمل، كما أن الأفراد غير المنظمين يرون المجال أمامهم مفتوحاً إذا انضموا إلى الحزب، فينضمون بهدف الترقى والتقدم.

### **((تقسيم الأعمال حسب الكفاءات))**

((تقسيم الأعمال حسب الكفاءات))

الخامس: تقسيم العمل، بأن يكون المدير قادراً على جعل الإنسان المناسب فى المكان المناسب، وهذا هو المعبر عنه بالتخصيص أو التخصص، من غير فرق بين أن تكون الإدارة خاصه أو عامه، فنيه أو خدماتيه(1)، أو فى القطاع الحكومى.

فبالإلزام على المدير أن يجعل كل فرد فى المكان المناسب له، فالفرد غير المناسب إن كان أرفع انهدمت كفاءته واندرت، وذلك خساره فى الإدارة وفى الحياه بصوره عامه، وإن كان أخفض لم يتمكن من العمل حسب مقامه، لأنه ليس كفوّاً له، وبذلك يضع العمل، فعدم التقسيم بين ضياع العمل أو ضياع الفرد، وبالأخره كلاهما ضياع الفرد وضياع العمل معاً.

### **((بين السلطة والمسؤوليه))**

((بين السلطة والمسؤوليه))

السادس: السلطة والمسؤوليه، فعلى المدير أن يعرف أن السلطة

ص: ٢٢

---

١- هذا خلاف قاعده النسبه الأدبيه، لكن مثل ذلك متعارف فى الأدب الخاص .



بقدر المسؤوليه، والمسؤوليه بقدر السلطه، وهذا ما يعبر عنه بالحق والواجب، فإن السلطه والمسؤوليه مرتبطتان ارتباطاً عضوياً، والمسؤوليه تتبع السلطه وتتدفق منها، كما أن السلطه مزيج من السلطه الرسميه المستمده من مركز المدير، والسلطه الشخصيه التي تتكون من الذكاء والخبره والقيمه الخلقيه والخدمات السابقه والتجارب وما أشبه ذلك، فالمسلط غير المسؤول، كما أن المسؤول غير المسلط لا يتمكن أن يسير بالإداره إلى شاطئ السلام.

### **((مراعه النظام والاتفاقات))**

((مراعه النظام والاتفاقات))

السابع: مراعه النظام، ومعنى ذلك احترام الاتفاقيات والنظم والأوامر، وعدم الإخلال بشيء من القواعد الموضوعه للإداره. وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإداريه، فإنه إذا اختل النظام انهدم كل شيء وعادت الإداره من السوء إلى الأسوأ، إلى حد الإضمحلال.

وفي كلام على (عليه الصلاه والسلام): «نظم أمركم»<sup>(١)</sup>.

كما في الآية الكريمه: (من كل شيء موزون)<sup>(٢)</sup>.

ومن الواضح أن الوزن يلازم النظام في الأمور المعنويه، كما أن في الأمور الماديه الوزن يلازم التقدير الصحيح.

### **((الترتيب وأقسامه))**

((الترتيب وأقسامه))

الثامن: الترتيب، وهذا تابع تلقائياً للنظام.

والترتيب ينقسم إلى الترتيب المادى والترتيب الاجتماعى، بمعنى أن يكون هناك مكان معنى لكل شيء ولكل شخص، ويكون كل شيء وكل شخص فى مكانه الخاص به، فإن البعثره فى الأفراد كالبعثره فى الأشياء توجب تحطيم الإداره، كان قريباً أو بعيداً.

### **((تسلسل السلطات))**

((تسلسل السلطات))

التاسع: تدرج السلطه، بأن تكون سلسله الرؤساء من أعلى



الترب إلى أذناها تسلسلاً صحيحاً، لا أن الرؤساء جاؤوا إلى السلطه بسبب المحسوبيه أو المنسوبيه، كما نرى ذلك بالنسبه إلى الحكومات الثوريه التي لا يلاحظ فيها إلا معايير الثوره، وبذلك تتحطم الإداره تحطماً فظيماً، ولذا نرى أن الثورات تبدأ بترحاب عظيم من المجتمع، ثم لا تزال في الضعف إلى حد الأضمحلال والسقوط، فترى أن الثورى يأتى إلى الإداره بمن هو صديقه أو شريك سلاحه أو قريبه أو خليه فى التنظيم أو ما أشبه ذلك، ومن الواضح أن مثل ذلك لا يتمكن من الإداره فتتحمم الإداره، وبذلك يرتفع ضجيج الناس ويعملون لسقوط الثوار.

### ((وحده التوجيه))

((وحده التوجيه))

العاشر: وحده التوجيه، بأن يكون كل مجموعه من الأنشطة التي لها نفس الهدف، لها خطه واحده ورئيس واحد، وهذا المبدأ يتعلق بالمنشئه، وسواء كانت منشئه خدماتيه أو معنويه أو حكوميه أو غيرها، وليس الأمر مربوطاً بالعاملين.

### ((وحده السلطه الأمره))

((وحده السلطه الأمره))

الحادى عشر: وحده السلطه الأمره، وهذا مربوط بالعاملين، وهو غير العاشر، ومعنى هذا أنه يجب أن يكون الموظف يحصل على الأوامر من رئيس أو مشرف واحد فقط، فإن تعدد الأمر والمشرف يوجب تبعثر الجهود وتحير العاملين.

مثلاً المدرسه يجب أن يكون نظامها حسب سلطه واحده، لا أن جماعه فى مقام السلطه يقرون كتاباً لهذا الصف، وجماعه أخرى يقرون كتاب آخر، هذا بالنسبه إلى وحده التوجيه، أما بالنسبه إلى وحده السلطه الأمره فهو عباره عن مدير عام واحد يوزع المعلمين على الصفوف ويراقب حركاتهم، ولا يراد بذلك فى كلا الأمرين الوحده الحقيقيه، بل الأعم عن الوحده الاعتباريه أيضاً،

كأن يكون هناك أفراد متعددون في مقام السلطه والتوجيه والأمر لكنهم يوجهون ويأمرون بأكثرية الآراء.

### **((المصلحة العامه أولاً))**

((المصلحة العامه أولاً))

الثاني عشر: خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامه، فإن كان هناك مدبرين سواء كانوا رؤساء الحكومات أو في المعامل أو في المدارس أو في القطاع الشخصي، يقدمون المصلحة الشخصية على المصلحة العامه، فهذا تبعثر في الجهود وعدم وصول إلى النتائج، فإذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامه يجب تقديم المصلحة العامه على المصلحة الشخصية، أو التلاؤم بينهما بحيث لا يضر بالمصلحة العامه.

### **((المركزيه أو اللامركزيه))**

((المركزيه أو اللامركزيه))

الثالث عشر: ملاحظه المركزيه أو اللامركزيه في السلطه، فإن هناك قد تكون المركزيه كما في الحكومات الودويه، وقد تكون اللامركزيه كما في الحكومات المحليه مع الحكومات اللامركزيه، ولكل منهما موضع لا يرتبط بالآخر، ومن ملاحظه الحكومات الودويه والحكومات الفدراليه تظهر هذه الحقيقه.

### **((المكافأه الماديه والمعنويه))**

((المكافأه الماديه والمعنويه))

الرابع عشر: مكافأه الأفراد وتعويضهم لا مادياً فحسب بل المعنوي أيضاً، ويجب أن تكون المكافأه للعاملين وطرق دفع أجورهم وإرضاء نفسياتهم عادله، وقادره على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل فرد من أفراد العاملين، وصاحب العمل والمدير يكون هو المسؤول الأول عن مثل ذلك.

### **((عدم الروتين))**

((عدم الروتين))

الخامس عشر: على المدير أن يكون قادراً على التخفيف من ثقل الروتين واليأس الذي يكون كابوساً على قلوب العاملين، فإن الإنسان

خلق متطوراً وتقدمياً، فإذا لم يلاحظ فيه هذه الناحية يكون قطعه من الجمود، وهل الجامد يتمكن من تقديم الحياه إلى الأمام، وذلك يسبب فشل الإدارة وضعف الإنتاج، وكثيراً ما ينتهي الأمر بالإدارة إلى السقوط.

ثم إن من الواضح أن ما ذكرناه في هذه المسألة ليس جميع مبادئ الإدارة الناجحه، وإنما ذكرنا شرطاً من تلك المبادئ، وعلى من يريد الاستقصاء فعليه بالملاحظه ومراجعته المفصلات.

ص: ٢٤

((مناهج الإدارة ومدارسها))

(مسألة) قد تشعبت المناهج الرئيسية للإدارة إلى عديد من المدارس، ولكل منها اتجاهها، وأهمها سبع مدارس، لكن الظاهر أنها تلتقى في جامع واحد هو القوانين العامة للإدارة الصحيحة.

إذ كل ظاهره في الحياه قد قرر الله لها قوانين عامه، إذا سارت وفق تلك القوانين كانت الظاهره بسلام، وإذا حادت عن تلك القوانين آلت إلى الخبال والفساد، ونحن نذكر جمله من هذه المدارس لنرى كيف أنها تصب كلها في مصب واحد.

**((المدرسه العلميه))**

((المدرسه العلميه))

الأولى: المدرسه العلميه للإداره، وهذه المدرسه تبنى تحققها على تجزئه الإداره عن طريق تحرير وظائف المدير، وعلى الخبره الطويله مع الإداره ومرافقها المتنوعه، مما يستخلص منها حقائق ومبادئ تساعد على فهم وتحسين عمليه الإداره، والمدخل الأساسى لهذه المدرسه هو النظر أولاً إلى وظائف المديرين من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابه وما إلى ذلك، ثم استخلاص بعض الحقائق الجوهرية من المبادئ والقوانين العامه من هذه الوظائف للاسترشاد بها عند الممارسه والتطبيق.

**((المدرسه التجريبيه))**

((المدرسه التجريبيه))

الثانيه: المدرسه التجريبيه، وهذه المدرسه تهتم بدارسه تجارب المديرين الناجحين والمديرين الفاشلين التي تحدث في الإدارات الناجحه والإدارات الفاشله، فهي تحلل الإداره عن طريق التجارب لغرض الوصول إلى عموميات، لنقل هذه الخبره والتجارب للدارسين والممارسين.

ويقوم هذا على أساس افتراض أنه بدارسه تجارب المديرين الناجحين، وبدراسه الأخطاء التي تحدث عند الإداره، وبمحاولة حل

مشكلات معينه، يمكن للدارسين والممارسين التعرف والإلمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب الفنيه فعالياً فى المواقف المتشابهه أو المتقاربه.

### ((المدرسه السلوكيه))

((المدرسه السلوكيه))

الثالثه: مدرسه السلوك الإنسانى، وتقوم هذه المدرسه لتحليل الإدارة على فكره أساسيه مفادها أنه حيث إن الإدارة تنطوى على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم، فإن دراستها يجب أن تتركز على العلاقات الشخصيه.

وهذا ما يطلق عليه مدخل العلاقات الإنسانيه، أو مدخل القيادة أو العلوم السلوكيه أو ما أشبه، وهذه المدرسه تتركز على الجانب الإنسانى للإدارة، بمعنى أن الناس حيث يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض، وكلما كان هذا الفهم أحسن تكون النتائج أفضل.

ومن الواضح أن المدرسه الثانيه اقتنعت بجزء من المدرسه الأولى، وهذا الجزء غير كاف فى مهمه الإدارة، كما أن المدرسه الثالثه لا تفى بمهمه الإدارة وفاءً كافياً، إذ بين العلاقات الإنسانيه والإدارة عموم من وجه على اصطلاح المنطقيين، فجانب من العلاقات الإنسانيه لا ترتبط بالإدارة، كما أن بعض مهمات الإدارة لا ترتبط بالعلاقات الإنسانيه.

إنه لا ينكر أن الإدارة تنطوى على السلوك الإنسانى، كما أنه لا ينكر أن دراسه الأعمال الإنسانيه المتداخله، سواء كانت فى بيئه الإدارة أو خارجها تعتبر هامه ومفيده، لكن القول بأن ميدان السلوك الإنسانى هو نفسه يعادل ميدان الإدارة غير تام، فإنه ليس بينهما التساوى الكلى، بل ولا-العموم المطلق، وإنما بينهما عموم من وجه كما ذكرناه، فهما كالإنسان والأبيض حيث بعض الإنسان أبيض وبعض الإنسان ليس

بأيض، وبعض الأيض ليس بإنسان، فهل يمكن أن يقتنع بأحدهما عن الآخر فى التعريف به.

### **((المدرسه الاجتماعيه))**

((المدرسه الاجتماعيه))

الرابعه : مدرسه النظام الاجتماعى، وينظر هذا إلى الإدارة كنظام اجتماعى، وكنظام للعلاقات الثقافيه المتداخله بين أفراد المجتمع.

وهذه المدرسه أساس علم النفس الاجتماعى، وتتعامل مع تحديد الجماعات الاجتماعيه المختلفه، وعلاقاتها الثقافيه، بالإضافة إلى العمل على تكامل هذه الجماعات فى نظام اجتماعى كامل.

وكثيراً ما يحدث خلط بين هذه المدرسه ومدرسه السلوك الإنسانى المتقدمه، نظراً لأن المدرستين تبعثان من تطور الفكر الإدارى القائم على أساس العلوم السلوكيه، لكن الفرق أن هذه المدرسه تنطلق من علم الاجتماع، والمدرسه السلوكيه تنطلق من علوم الإنسان، ومن الواضح أن العلوم الإنسانيه جزء من العلوم الاجتماعيه.

وهذه المدرسه تولى اهتماماً خاصاً بالحاجه على التغلب على القيود الماديه والاجتماعيه الخاصه بالفرد وبيئته، وذلك عن طريق التعاون، ولذا جماعه من أتباع هذه المدرسه يستخدمون مفهوم النظام التعاونى، أو يصطلحون عليه بالتنظيم الرسمى، فهو نظام تعاونى لأشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض، وراغبين للمساهمه فى العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

ونقد هذه المدرسه هو النقد المتقدم، من أن هذا الطراز من الإدارة بينه وبين الإدارة عموم من وجه، فلا يمكن أن يكون أحدهما مساوياً أو معرفاً للآخر.

### **((المدرسه الرياضيه))**

((المدرسه الرياضيه))

الخامسه: المدرسه الرياضيه، وهى تتضمن النظر إلى الإدارة كعمليه يمكن التعبير عنها فى شكل رموز وعلاقات رياضيه، لأنه بواسطه



النماذج يمكن التعبير عن المشكله على أساس علاقاتها الأساسية، وعلى أساس الأهداف المختاره.

وليس من شك في أهميه المدخل الرياضى وفائدته الكبرى لأى ميدان من ميادين التحرى والتقصى، فالمدخل الرياضى يجبر المحلل والباحث على تحليل المشكله ومجالها، كما يسمح باستخدام الرموز، وتحل محل البيانات المجهوله، وتقدم هذه المدرسه أداه قويه لحل أو تبسيط الظواهر المعقده.

ولكن من الواضح أن من الصعب النظر إلى الرياضيات باعتبارها مدرسه منفصله للإداره، فحتى بالنسبه للفيزياء والكيمياء والهندسه والطلب حيث تظهر أهميه الرياضيات، إنها لا تعتبر مدرسه قائمه بذاتها فى كل ميدان من الميادين السابقه، وهكذا حال الإداره، فالإداره بحاجه إلى الرياضيات لكن ليست الرياضيات هى الإداره، على ما تقدم شبه هذا النقد فى المدرستين السابقتين.

### **((المدرسه السادسه والسابعه))**

((المدرسه السادسه والسابعه))

ومن الكلام فى المدارس السابقه يظهر نقد المدرستين الأخرتين السادسه والسابعه:

حيث تنظر المدرسه السادسه وهى (نظريه القرارات) إلى تركيز الاهتمام بالقرارات الإداريه، بتقريب أنها هى العمل الحقيقى للمدير، فقرار ماذا يجب تحقيقه وكيف هو، هى الصفه الجوهريه المميزه للمدير ومن أشبهه، فهى الإداره فى نظر هذه المدرسه.

كما أن المدرسه السابعه وهى مدرسه (التحليل الاقتصادى والمحاسبه) التى تهتم اهتماماً كبيراً للتكاليف وتعامل مع المشكلات الإداريه المتعلقه بالأنواع المختلفه للتكلفه قصره الأجل، يرد عليها أيضاً ما ورد على بعض المدارس السابقه من أنها جزء من الإداره، وليس كل شىء.

### **((ملاحظه العنصر الإنسانى))**

((ملاحظه العنصر الإنسانى))

ثم إنه مهما قلنا فى المدارس السابقه، اللازم على المدير ملاحظه العنصر الإنسانى فى الإداره، كأهم الأشياء، فيجب عدم

إغفال هذا العنصر عند بناء هيكل المنظمه الإداريه، وذلك لأهميه الدور الذى يقوم به الإنسان، فهو كالخلية الحيه فى جسم المنظمه يبعث الحياه والحركه فيها، وكما هو ظاهر بأنه إذا أصيبت خليه أو عضو من أعضاء الجسم بمرض من الأمراض فإنها تسبب انهيار الأعضاء الآخرين، كذلك الحال بالنسبه إلى الإداره.

فإن أى فساد أو فشل وعدم تعاون بين بعض موظفيه مع بعض يسبب انهيار المنظمه، وبالنتيجه انهيار الإداره.

ولهذا فإنه مهما كان الهيكل التنظيمى سليماً من ناحيه تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتقسيم الأدوار والعلاقات بين المناصب الإداريه المختلفه فى المنظمه الإداريه، فإن وجود العنصر البشرى يؤثر تأثيراً كبيراً على الأعمال فيها، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها، ومدى فشلها أو نجاحها، وإذا أخذنا إحدى المنظمات ودرسنا أسباب المشاكل التى تحدث فيها نجد أن بعض الخلافات والمشاكل التى تحدث فى المنظمه ليس بسبب وجود عيوب أو نواقص فى قوانين أو أنظمه المنظمه والإداره، وإنما بسبب عوامل أخرى لا تدخل أحياناً فى الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت فى العادات والتقاليد والثقافه والأخلاق فى الأفراد الذين نشؤوا فى البيئات المختلفه، والحاجات والأمانى فى الموظفين.

ولذا فإن على المدير الإدارى أن يأخذ فى الحسبان العادات والتقاليد والأديان والمذاهب واللغات وما أشبه، التى قد تؤدى إلى نجاح المنظمه أو إلى فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمى للمنظمه الإداريه.

فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغى العادات والتقاليد غير المرغوبه بأوامر إداريه أو بالضغوط وما أشبه، وإنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابيه لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والمداراه

والتشجيع المعنوى والمادى، وإعطاء المكافأه وغيرها من الوسائل.

فعلى المدير أن يأخذ كل شخص شخص بعين الاعتبار، فإذا لم يكن هؤلاء الأشخاص ملائمين للعمل التنظيمى الإدارى المثالى، وإذا لم يكن الاستغناء عنهم ممكناً أو جائزاً فلا بد من تعديل المنظمه الإداريه لتتوافق التعديلات على المبادئ التنظيميه الصحيحه فى أضيق الحدود، وعليه التخطيط الدقيق لإزاله هذه الانحرافات.

وكلما حدث تغيير فى الموظفين والخطه التنظيميه الإداريه المبنيه على هذه الطريقه التى لها حظ وافر فى المنظمه على المدير أن يكيف المنشأه وفق تغيرات العوامل المحيطه المختلفه الضروريه لاستمرار المنظمه الإداريه.

ومن الواضح أن مثل هذا الأمر بحاجه إلى أكثر قد ممكن من التواضع لا- للحق فقط، بل للهدف، فإنه كثيراً ما يقول الطرف المشاغب زوراً، فإذا أراد المدير أن يقابله بالمثل أو بأقل من المثل فاته الهدف، فعلى المدير أن يكون متسلحاً بالتواضع العميق، بالإضافة إلى تسلحه بعدم الغرور والأنانيه وما أشبهها من الصفات التى أقل ما يحدث بسببها الفشل، ولذا كان من تعاليم القرآن الحكيم الرفيعه لإداره الاجتماع قوله سبحانه: (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين)(١).

وقال سبحانه فى آيه أخرى: (ادفع بالتي هى أحسن فإذا الذى بينك وبينه عداوه كأنه ولى حميم \* وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم)(٢).

إلى غير ذلك من الآيات والروايات والسيره الطاهره التى تصب كلها فى هذا المصب.

وتبين مما تقدم أن المدرسه الأولى (وهى مدرسه عمليه الإدارة) هى أفضل المدارس كلها بالنسبه إلى الإدارة إن

ص: ٣٢

١- سورة الأعراف: ١٩٩ .

٢- سورة فصلت: ٣٤ \_ ٣٥ .

لم تكن هي المدرسه الوحيده اللازم الاتباع.

والإدارات غالباً فيما يسمى بالعالم الحر تتبع هذه المدرسه:

### **((مميزات المدرسه الأولى فى الإدارة))**

((مميزات المدرسه الأولى فى الإدارة))

أولاً: تقدم هذه المدرسه القوانين الكفيله باتباعها لحسن الإدارة، ثم تجعل التجارب ملحقه بتلك القوانين مما يكون العلم والعمل جناحى الإدارة، وهما كافيان فى الإدارة الحسنه.

وثانياً: إن هذه المدرسه تقوم بمسح شامل لكل أفراد الإدارة أخذاً من إداره الدوله إلى الإدارات الصغيره الخاصه.

وثالثاً: فى ظل هذه المدرسه تستخدم إسهامات المدارس الأخرى للإداره، ففى سبيل الوصول إلى أفضل إداره ممكنه تستخدم أفضل مدخل بالنسبه إلى المشكله المعينه، مثلاً لو كان العمل يستلزم اتخاذ قرار يتعلق بعوامل ماديه يمكن قياسها، فإن المدخل الرياضى قد يكون مفيداً للغاية، أما إذا كان العمل يتعلق بالحوافز فمن غير الشك أن المدخل المناسب هو مدرسه السلوك الإنسانى، فإسهامات المدارس الأخرى فى حسن الإدارة تدخل فى إطار عمليه الإدارة مما يوجب بقاء الإدارة وتقدمها باطراد.

ورابعاً: تشجع هذه المدرسه عمليه الإدارة بتقديم المبادئ المشتقه من الحقائق الجوهرية أو من العموميات الإداريه، وتقدم هذه المبادئ الأساس اللازم للبحوث الإداريه المفيده، كما تساعد على فهم الإدارة وتطبيقها.

وخامساً: سائر المدارس لا تكون مستوعبه لكل الجوانب الإداريه على ما عرفت، فبعض تلك المدارس يكون على جانب من الفعاليه فى

العمل على توضيح الأهداف وتحديدها، لكنها لا- تقدم إلا- القليل من المساعدة على إعداد وتحضير الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

وبعض المدارس الأخر يكون اهتمامها مركزاً على جانب تحقيق الهدف مع إجماله جانب تحديدها، بينما تهتم مدرسه عمليه الإدارة بكل من تحديد الأهداف وتحقيقها مما تكون هذه المدرسه مستوعبه لكل الجوانب المحتاج إليها في الإدارة الحسنه.

وسادساً: تعترف مدرسه عمليه الإدارة إلى المهارة الإداريه، فمسأله تطبيق المعرفه تعتبر من الضروريات في الإدارة، كما هو الحال في أى ميدان آخر من ميادين العلم، مثلاً المعرفه بالطب أو الهندسه لا تؤدي إلى أفضل طبيب أو مهندس، ولكن المعرفه مضافاً إليها المهارة في التطبيق والممارسه هي التي تؤدي إلى كل النتائج الصحيحه للطب والهندسه المتكامله، وكذلك بالنسبه إلى سائر العلوم والمعارف.

وهذه المدرسه الإداريه هي التي تكون كذلك، بخلاف سائر المدارس التي فيها نقص من ناحيه أو من نواح كما تقدم الإلماع إلى ذلك.

ثم إن جانب القوانين وإن كان سهلاً بالنسبه إلى الاستيعاب، لأنه علم كسائر العلوم محتاج إلى الدارسه التي يمكن تحصيلها في المعاهد والجامعات، إلا أن جانب استخلاص الأخطاء والاستقامات والتقدمات التي هي الجناح الثاني لهذه المدرسه صعب، فإن ذلك بحاجه إلى المساييره الزمنيه خطوه خطوه، وملاحظه أن أى سلوك في أى نشاط من الأنشطة الإداريه أدى إلى الانهيار أو الاستقامه أو التوسع في الكم أو الكيف، حتى يستخلص منها ما يفيد في مستقبل الإدارة الخاصه، أو يكون قانوناً عاماً لفائده كل الإدارات.

(مسأله): المدير بحاجه إلى مؤهلات سابقه على الإدارة ومزامنه مع الإدارة، حتى يكون مديراً ناجحاً يتمكن أن يسير بالمنشأه إلى الأمام، منها:

الأول: يحتاج المدير إلى مؤهل جامعي في إحدى التخصصات المرتبطه بالإدارة، كالإدارة العامه، أو إدارة الأعمال، أو العلوم السياسيه، أو العلوم الاقتصاديه، أو المحاسبه، أو ما أشبه ذلك، ومن الواضح أنه كل ما كان المدير أكبر ويدير منشئه أضخم يحتاج إلى مؤهل جامعي أرفع.

الثاني: في البلاد الإسلاميه حيث الصبغه العامه في البلاد هي الإسلام، فالمدير بحاجه إلى إمام بالعلوم الإسلاميه المحتاج إليها في كيفيه الإدارة، من الأخلاق الإسلاميه في باب المعاشره والمداراه والتراور وما أشبه، وعلم الاجتماع العام بالسلوكيات الإسلاميه، وعلم الفقه في الجملة، وعلم النفس الإسلامى بأن يعرف نفسيات المسلمين وما إلى ذلك.

وهذا ليس خاصاً ببلاد الإسلام، وإنما ذكرناه من باب أنه محل الكلام بالنسبه إلى هذه البلاد التي نعيش نحن فيها، وإنما كل مدير يعيش في بيئه خاصه دينيه أو غير دينيه بحاجه إلى معرفه الأجواء النفسيه والأخلاقية والاجتماعيه لتلك البيئه، وإلا- لم يتمكن من التعايش مع الرؤساء والمرؤوسين ومن أشبه، ممن إدارته مرتبطه بهم، وذلك يسبب له فشلاً ذريعاً.

الثالث: الخبره العمليه، حيث يلزم توفر الخبره العمليه للمدير في مجال عمله، وذلك لا يكون إلا بالتصاعد التدريجي في سلم تلك

الإدارة، ولهذا نرى في البلاد الاستشارية (الديمقراطية) يصعد الموظف الحكومي من مدير الناحية إلى القائم مقاميه، إلى المحافظه الصغيره، ثم إلى المحافظه الكبيره، ثم إلى محافظه العاصمه، وهكذا بالنسبه إلى سائر الشؤون.

من غير فرق فيما ذكرناه بين الإدارى الحكومى أو الإدارى فى القطاع الخاص فى مختلف الأنشطة الاقتصاديه أو السياسيه أو الاجتماعيه أو الثقافيه أو العسكريه أو غيرها.

فالخبره العمليه تساعد المدير فى التعرف على الجوانب الإيجابيه والسلبيه فى الإدارة، وتفيده فى وضع الأمور فى نصابها، سواء عند قيامه بإجراء الدراسات والأمور التنظيمه، أو بصب الهيكل الإدارى، أو بالممارسه العمليه.

الرابع: التدريب فى مجال التنظيم والأساليب المحتاج إليها المدير، فإنه شرط أساسى بالنسبه إلى العاملين فى هذه الأنشطه، فمن المستحسن بالنسبه إلى المدير تنظيم دورات تدريبيه لعدده أسابيع أو لعدده أشهر، حسب صعوبه الإدارة أو سهولتها، لإطلاع المدراء الجدد بالنسبه إلى أعمالهم الجديده، على كافه أعمال ونشاطات التنظيم والأساليب الهيكلية، وعلى كيفية القيام بإجراء الدراسات التنظيميه، وكيفية التعامل مع الرؤساء الإداريين، ومع الموظفين فى الإدارات والأقسام التى سيقومون بإجراء دراسات فيها، أو مع سائر الناس إذا كانوا مرتبطين فى إدارتهم بسائر الناس، فإن الدورات التدريبيه لها مدخله كامله فى إعداد المديرين لتسلم المناصب الجديده، أو للسير بهم حسب المناهج المتغيره فى نفس الإدارة.

الخامس: يلزم مراعاة التخصص بالنسبه إلى الإدارة، والعلوم العامه لا تنفع بالنسبه إلى الأمور المحتاجه إلى الاختصاص بالنسبه إلى

المديرين الذين يتسلمون قسماً يحتاج إلى الاختصاصات، فإن الإدارة ليست كدكان يبيع بسيط يدير البيع والشراء فقط، وإنما هو اختصاص، فلا يكفي العلوم العامه بالنسبه إلى إعطاء الاختصاص.

فمثلاً الدراسه العامه لا يكفي المدير الذى يريد إداره مؤسسه اقتصاديه أو ثقافيه أو سياسيه أو ما أشبه ذلك، كما أن الاختصاص فى عمل لا ينفع المدير بالنسبه إلى إداره غير ذلك العمل، كالسياسى يوضع مديراً لمؤسسه اقتصاديه أو بالعكس.

السادس: إذا كانت المؤسسة مرتبطه بلغه أجنبيه من حيث العمال أو الرؤساء أو سائر الناس الذين هم محل معاشره المدير، فاللازم أن يكون المدير ملماً بتلك اللغه، أما إذا كان له مترجم لا ينفعه فى الإلمام بتلك الخصوصيات اللغويه التى يحتاج إليها المدير، وقد قيل قديماً: (وكل لسان فى الحقيقه إنسان).

وفى الحديث: «من عرف لسان قوم أمن شرهم».

وإنما ذكر الحديث الجانب السلبي لأنه غير معلوم للناس غالباً، أما الجانب الإيجابى فهو واضح، وعلى هذا فتتمه هذا الحديث إنه استفاد من خيرهم، فهو كآليه الشريفه المتعرضه للجانب السلبي الذى هو أهم الجانبين مما يتجنبه الإنسان.

قال سبحانه: (ليس بأمانىكم ولا بأمانى أهل الكتاب من يعمل سوءاً يجز به) (١).

السابع: أن يكون دائم التفاوض والاستطلاع والمطالع فى

ص: ٣٧



الكتب المعنيه بشأن إدارته، خصوصاً في ظروفنا الراهنه التي يتصاعد العلم فيها بسرعه مذهله، وهناك مجلات وجرائد وكتب خاصه تعنى بالتصاعد الإدارى مما يتخلف المدير من الزمن إن لم يكن دائم الاتصال بها.

ص: ٣٨

## ((وظائف المدير))

### إشاره

((وظائف المدير))

(مسأله) فى وظائف المدير، المدير مكلف بعملين أساسيين:

## ((البيئه الداخليه))

((البيئه الداخليه))

الأول: بالنسبه إلى البيئه الداخليه، فإنه سيتأثر البيئه الداخليه بالمدير بالنسبه إلى مسؤوليه، فإن المدير فى منشئته يكون مسؤولاً عن البيئه التى سيعمل فيها بضمن مرؤوسيه، أو مع الناس إن كانت المنشئه مربوطه بالناس.

ومن ثم فإن المدير يجب أن يخلق الظروف التى تمكنه من القيام بالعمل بفاعليه وكفاءه وتقديم وإطراد، سواء فى الجبهه الكيفيه أو فى الجبهه الكمييه، فاللازم أن يخطط المدير عمليات مرؤوسيه والمرتبطين به فى داخل بيئته، ويختارهم بدقه، ويدربهم لأن يتقدموا إلى الأمام، وينظم علاقات العمل، ويوجه عملهم، ويقيس النتائج الفعليه بالمقدمات، ويرى الارتباط بين الأسباب والمسببات التى توجب قوه الإدارة، وما أشبه ذلك.

## ((البيئه الخارجيه))

((البيئه الخارجيه))

الثانى: بالنسبه إلى البيئه الخارجيه، فإنه وإن لم يملك الخارج ملكاً كما يملك الداخل فإن المدير لا يملك القوه التى تمكنه من التأثير على سياسه الحكومه، أو الظروف الاقتصاديه، أو العلاقات الدوليه، والعلاقات مع سائر المؤسسات المشابهه، أو غير المشابهه، مما تؤثر كل واحد منها فى الآخر تأثيراً ما، لكنه يملك التهيئه والإرفاق والعمل على طبق العلاقات المتبادلله وما أشبه ذلك، فيجب عليه أن يلاحظ ذلك بدقه متناهيه، بل الدقه فى البيئه الخارجيه أهم من الدقه فى البيئه الداخليه، فإن الإنسان إذا ملك شيئاً تمكن من التصرف فيه كيف ما شاء، وإن كان بقدر، حيث إن طرفه إنسان له عاطفه، لكن بالنسبه إلى البيئه الخارجيه فإن ملك المدير محدود جداً، من غير فرق بين أن يكون المراد بالمدير الحكومه أو المؤسسه الخاصه أو المؤسسه العامه.

ومن

ذلك يظهر أنه يجب على المدير تصنيف الوظائف الإداريه بحيث يتمكن من تقسيم الأنشطة بين البيئه الخارجيه والبيئه الداخليه، مثلاً- بالنسبه إلى المؤسسه الاقتصديه فى البيئه الخارجيه يكون التسويق والإنتاج والتمويل والتخزين وما أشبه من الأمور التي يجب على المدير القيام بها ، وتختلف وظائف المشروع من منشئه لمنشئه أخرى، ولكن وظائف المدير لا- تختلف بل هى مشتركه بينهما جميعاً.

ومن ثم فإن على المدير وظائف عامه بالنسبه إلى الكل، ووظائف خاصه بالنسبه إلى البيئه الداخليه، أو البيئه الخارجيه، ونحن نوجز:

### **((من وظائف المدير))**

((من وظائف المدير))

أولاً: أعمال المدير، ثم نفصل ذلك فى مسائل مستقبليه، فإن الأعمال الرئيسيه التي ذكرها للمدير خمس:

الأول: التخطيط.

والثانى: التنظيم.

والثالث: التشكيل.

والرابع: التوجيه.

والخامس: الرقابه.

### **((التخطيط))**

((التخطيط))

أما الأول: الذى هو عبارته عن التخطيط، فهو عبارته عن اختيار الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات التي يحتاج إليها المدير فى تخطيطه للإداره.

ومن الواضح أن كل ذلك للمؤسسه كوحده واحده تشعب إلى فروع كثيره.

ومن التخطيط إتخاذ القرارات، لأن القرار ينطوى على اختيار بين البدائل، فإن أمام المدير عادة بدائل متعدده يمكن صرف النشاط فى هذا البديل أو البديل الآخر، فاللازم أن يعرف أن أى البدائل أفضل من الجبهه الاقتصديه أو الاجتماعيه أو من

سائر الجهات المرتبطة بالاختيار الأفضل، كما أن هناك مثلاً السياسات المتعلقة بالسلطة أو الأسعار أو المنافسه أو المؤتمرات مع المؤسسات المشابهه ونحو ذلك، وكذلك البرامج الخاصه بالإنتاج أو المراجعه الداخليه أو التمويل، أو الإجراءات التي تستلزم مناولة المنتجات والأشخاص.

ومن المعلوم أن التخطيط ومسؤوليته لا- يمكن فصله عن الأداء الإداري، لأن كل المديرين تقع عليهم مسؤوليه التخطيط بغض النظر عن مستواهم الإداري، من غير فرق بين أن يكونوا في قمة الهيكل التنظيمي، أم في وسطه، أم في أخير السلم.

كما أن على المدير أن يلاحظ دائماً احتمالات تبدل التخطيط بوساطه مفاجئات لم تكن في الحسبان، أو بوساطه أمور تظهر، وإن كانت في الواقع موجوده، لكن إداره كانت في غفله عنها، فربما يخطط لأحد البدائل لأنه الأفضل، ثم يظهر له أن غيره أفضل، أو يفاجأ الأمر بحرب أو انقلاب في البلد أو في الجوار، أو سيل أو زلزله أو إضراب من العمال يسبب تجمد سير العمل أو انحرافه، مما يضطر المدير من تغيير البديل إلى بديل آخر، أما إذا وقع الانقلاب في نفس البلد فالاضطراب يكون أكثر والانتباه يجب أن يكون أسرع.

## ((التنظيم))

### ((التنظيم))

الثاني: التنظيم، وربما يطلق على التنظيم (سلاح الهيكل التنظيمي) أو يطلق عليه (علاقات السلطه الإداريه)، وهو عباره عن إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق التمييز وتحديد الأنشطة اللازمه لتحقيق أهداف المنشئه، وكل جزء منها على نحو أفضل، وتجميع هذه الأنشطة وتخصيص المديرين لكل مجموعه من هذه النشاطات وتفويض

السلطة للقيام بهذه الأنشطة، وتوفير أسباب تنشيط علاقات السلطة أفقياً ورأسياً في الهيكل التنظيمي.

وهذا الهيكل التنظيمي ليس نهايه في حد ذاته، بل هو مرحله من مراحل التقدم إلى نحو الهدف للمؤسسه، والتنظيم يساهم مساهمه فعاله في نجاح المنشئه، ولهذا السبب فإن تطبيق مبادئ التنظيم يعتبر على جانب كبير من الأهميه بالنسبه إلى الهدف.

ومن اللازم في الهيكل التنظيمي محاوله الأمرين معاً:

الأول: حسن صوره التنظيم، بأن يكون جميل المنظر.

والثاني: أن يكون كفوءاً بحيث يؤدي المؤدى المطلوب لسائر الأشياء الكونيه، حيث لها مظهر ومخبر، فالإنسان مثلاً- له مظهر جمل، بينما له مخبر هو عبارته عن القلب والكبد والكلية وما أشبه ذلك، ولا يغنى أحدهما عن الآخر، وإن كان المظهر ثانوياً والمخبر أولياً.

ومن الواجب أن يكون التنظيم مناسباً للعمل، كما أن الإدارات في هياكلها التنظيميه تشبه بعضها بعضاً إذا كانت من قسم خاص، وكل المديرين عند ما يقررون تنظيم منشئه أو إداره أو قسم يتبعون نفس الطرق المعروفه، بغض النظر عن كونه رئيساً لمجلس الإدارة، أو مديراً للإداره، أو رئيساً لقسم في القمه أو في القاعده أو في الوسط، فإنه سيعكس الأهداف التي ينبغي الوصول إليها عن طريق تجميع الأنشطة المسؤوله عنها، ثم يعهد بالبعض إلى مرؤوسيه مع تفويضهم السلطة التي تلزمهم لتحقيق النتائج.

وعليه أن يوفر التنسيق الضروري بين هذه السلطات من ناحيه وبين نفسه، وبين تلك السلطات من ناحيه ثانيه، وبين تلك

السلطات والعمل الخارجى من ناحيه ثالثه، وكل ذلك يقع فى ضمن الهيكل التنظيمى المعبر عنه بـ (التنظيم) فى الاصطلاح الإدارى.

ثم إن من اللازم فى تنظيم الهيكل أن يكون وسطاً بين الفضفاض والضيق، فإن كلاً منهما يوجب عنناً وإرهاقاً وعدم وصول إلى النتائج المتوخاه، وقد قال سبحانه: (وكذلك جعلناكم أمة وسطاً) (١).

وفى الحديث: «خير الأمور أوسطها» (٢).

فإن الآيه والروايه كليتان تنطبقان على ما نحن فيه أيضاً، كانطباقهما على ألوف الصغيرات فى جميع أبعاد الحياه، فإن التنظيم لو كان فضفاضاً أوجب الفوضى وعدم تحدد المسؤوليات، وإن كان ضيقاً أوجب عدم تمكن الأفراد سواء من الرؤساء أو المرؤوسين من التحرك المريح، وعدم ذلك يوجب الضيق على الموظف مما يسبب عدم سير العمل نحو الهدف المرضى، وكثيراً ما يسبب العطف والشلل ولا أقل من عدم اطراد التقدم، سواء فى الجبهه الأفقيه أو الرأسية.

### ((التشكيل))

### ((التشكيل))

الثالث: التشكيل، ويقصد به تنميه الهيئه الإداريه على الوضع الصالح، بوضع الإداريين فى المراكز المختلفه التى يبينها الهيكل التنظيمى، ومن ثم فإن هذه الوظيفه تستلزم بالضروره تحديد المواصفات والمستلزمات اللازمه لكل من يتولى مركزاً معيناً مع تقييم المرشحين واختيارهم وتدريبهم والتنسيق بينهم، مع تقديم الحوافز لضمان فاعليه الأداء فاعليه تنتهى إلى النتيجة المتوخاه.

ثم إن من اللازم أن لا يكون التشكيل فى أول وضعه بالصيغه النهائيه، إذ كثيراً ما يخطأ الحدس فى التشكيل مما يستلزم التغيير حسب

ص: ٤٣

١- سورة البقره: ١٥٣.

٢- الكافى: ج ٦ ص ٥٤٠.

التجارب التي دلت على صلاحية أو اللا صلاحية، فإذا كان التشكيل مشدوداً بقوه لم يتمكن المدير من التغيير المطلوب.

مثلاً يجعل المدير العام مدير القسم الفلاني مديراً لمدة ثلاثة أشهر تحت تجربته والاختبار، فإذا أحسن مدد المده إلى سنه أو ما أشبه ذلك، حتى إذا أساء لم يكن مشدوداً بمعاهده لا يتمكن من نقضها، أو يقع في مشاكل مادية أو إداريه أو قانونيه كان في غنى عنها لو حزم في أول الأمر وجعل الأمر رجراجاً ممكناً للشد أو الفصل.

**((التوجيه))**

((التوجيه))

الرابع: التوجيه، حيث من المعلوم أن التخطيط والتنظيم في حد ذاتهما لا- يؤديان إلى إتمام العمل على النحو المطلوب، فمن الضروري توجيه الرئيس الإداري على الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم، ليطلع على سير الأعمال سيراً حسناً حسب المطلوب.

ومطلوب التوجيه بسيط للغاية، إلا أن أساليب التوجيه تكون معقدة على قدر كبير من التعقيد، حيث إن التوجيه عباره عن توجيه إنسان لإنسان آخر، وذلك الإنسان كثيراً ما لا يستعد لقبول التوجيه إذا لم تكن العبارات المناسبه الملائمه، والإداره الحازمه والمداراه الصحيحه.

فالواجب على الرئيس الأعلى وكذلك على رئيس الأقسام، سواء كان المدير في القمه أو في القاعده أو في الوسط، أن يخلق في مرؤوسيه فهماً عميقاً وتقديراً لمفاهيم المؤسسه وطرقها وأهدافها وسياساتها ونتائجها العائده إليهم أو إلى المجتمع، فإن الإقناع في باب التوجيه من أهم الأمور التي يجب مراعاتها لكل شخص في صدد التوجيه، سواء كان مديراً أو رئيساً أو واعظاً أو مبلغاً أو مرشداً دينياً أو سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو غير ذلك.

كما أنه ينبغي على المرؤوسين معرفه هيكل التنظيم والعلاقات

الداخليه بين الأنشطة والشخصيات وواجباتهم وسلطاتهم، وتقع على الرئيس مسؤوليه مستمره تتعلق بتوضيح مهام المرؤوسين وإرشادهم نحو الأداء الأفضل مع تحفيزهم للعمل بحماس وثقه، مما يخلق فيهم جواً من الاندفاع النفسى.

ثم إن أساليب وطرق التوجيه التى يمكن للمدير استخدامها متنوعه، وتختلف حسب شروط الزمان والمكان والمرؤوسين وغير ذلك، فلذا يجب على المدير الذى يريد التوجيه السليم الناجح أن يكون ملماً بكل الأساليب البديله، مع قدره على استخدام الأسلوب الصحيح.

أما نتيجة التوجيه الناجح للمرؤوسين فهى تنميه أشخاصهم بالنسبه إلى معرفه والمهاره والخبره وغير ذلك، فيكونون مدربين ناجحين، ويقومون بعملهم بكفاءه نحو تحقيق أهداف المؤسسه.

ولا يلزم أن يكون المدير بنفسه موجهاً، ومن الممكن أن يستخدم الموجه اللائق الملم بشؤون الإدارة.

كما أن على المدير فى المسأله التوجيه أن يستفيد من كل الوسائل الممكنه، كالدورات والمخيمات فى الفصول المناسبه، والفيديوات والأشرطه والكتب والجرائد والمجلات المعنيه بهذا الشأن، والنشرات الجداريه وغيرها.

ومن غير المحتاج إلى الذكر أن التوجيه يجب أن لا يكون جافاً، وإلا كان ضرره أقرب من نفعه.

كما أنه يجب أن لا يكون ثقيلاً- وجارحاً لكرامه المرؤوسين، والمرؤوسون بحاجه الى مكافئات فى قبال التوجيه، سواء كانت مكافئات ماديه كوجه من الطعام أو ما أشبه ذلك، أو معنويه كالتحسين اللفظى أو الخطى أو غير ذلك.

## ((الرقابه))

((الرقابه))

الخامس: الرقابه، فالأعمال الأربعه السابقه لا تكفى فى السير إلى الأمام، إذ الإنسان بطبيعته إذا لم يكن يعرف برقيب عليه لا يستقيم، إما لأنه يرى نفسه على حق فى عدم العمل، أو إنه يرى الحق فى

ص: ٤٥



الجانب الآخر لكنه يسرق من الوقت والعمل، أو غير ذلك، كما هو الشأن في كل انحراف.

والرقابه تنطوى على الأنشطة التي تصمم لكي تجبر الأهداف والأفراد على التمشى مع الخطط الموضوعه، ومن ثم فهي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبيه، وتؤكد الخطط، وتسبب الحوافز للتقدم من جهه الكم والكيف.

والتخطيط يجب أن يسبق الرقابه، لكن الخطط وحدها لا تكفى، لأنه لا يمكن أن تأتي بالنتائج ذاتياً بل ترشد المدير على استخدام الزمن لغرض تحقيق أهداف محدد، وبعد ذلك يتم اختبار ومراجعه الأنشطة لتحديد مدى اتفاقها مع العمل المخطط، أى إن الأداء الفعلى يقيم عن طريق مقارنه النتيجة بالمعيار السابق وضعه، وتكون الرقابه سبباً لتصحيح مسار العمل من كلتي جهتي الكم والكيف.

وكثيراً ما تنتهى الرقابه إلى تغيير وسيله الأداء لفرد أو أكثر فرد من المرؤوسين أو المديرين المتوسطين، أو الذين هم فى القاعده، وإعاده توزيع الواجبات والحقوق وتعديل السلطات المفوضه وتغيير الخطه الإداريه وتعديل الأهداف والتزويد والتنقيص، فالرقابه مثل الترموتر الذى يعين درجه الحراره فى الإنسان مما يسبب أن يعدل الإنسان حرارته إذا رآها على غير المستوى المطلوب بالزياده تاره والتنقيصه أخرى، كما أنه إذا رآها على المستوى المطلوب يحافظ على البقاء على ذلك بأن لا تزيد ولا تنقص، وكذلك حاله الرقابه بالنسبه إلى المؤسسات العامه أو الخاصه، الحكوميه أو غير الحكوميه.

### **((أقسام الوظائف الإداريه))**

((أقسام الوظائف الإداريه))

ثم إنه تبين مما تقدم من الأعمال الخمسه أنه يمكن تقسيم الوظائف الرئيسيه للإداره إلى مجموعتين:

المجموعه الأولى: مجموعه الوظائف السابقه للتنفيذ، وتتكون هذه

الوظائف من التخطيط والتنظيم والتشكيل، على ما بينا شرح كل واحد موجزاً، وتعمل هذه الوظائف على تحضير الجهود وإقامه إطار للعمل يناسب الهدف المنشود.

أما المجموعه الثانيه من الوظائف الرئيسييه للإداره، فهي المتعلقه بالتنفيذ، وتتكون من التوجيه والرقابه، وهما وظيفتان تعملان على دفع الأعمال الماديه والمعنويه اللازمه لتحقيق الهدف بواسطه جهود الآخرين، فهما كالقوى المحركه الضروريه لتقديم العمل إلى الأمام من ناحيه الكم والكيف.

وقد يكون من الضروري في بعض الأحيان في المرحله الثانيه إجراء تعديلات في وظائف قبل التنفيذ.

وهذان المرحلتان الرئيسييتان لا يتوقف أحدهما على الآخر، كما لا يكون أحدهما بديلاً عن الآخر، إن نشاط التخطيط والتنظيم والتشكيل لا يتوقف عند ما يبدأ التوجيه والرقابه، وكذلك التوجيه والرقابه يكونان في عرض سير العمل، والفارق هو الضعف والقوه في هذا الجانب أو ذاك الجانب.

وهذه الأعمال الخمسه على الشرط الذى ذكرناه، يقوم بها المدير بغض النظر عن نوع المؤسسه أو نوع النشاط، أو المكان أو الزمان، أو غير ذلك.

فرؤساء مجالس الإدارات، ومدير الإدارات، ورؤساء الأقسام، ورؤساء العمال، ومديرو المصالح الحكوميه، أخذاً من رئيس الدوله إلى الرؤساء الذين هم فى القاعده، وعمداء الكليات ومديرو المطارات والقطارات وما أشبه، كلهم بصفتهم يحتلون مراكز إداريه، يؤدون نفس الشئ من الناحيه الإداريه، وإن كانت أنشطتهم تختلف حسب المنشئه التى يديرونها.

((مبادئ الإدارة الحسنه))

(مسأله): تقدم فى المسائل السابقه جمله من الأمور الدخيله فى الإدارة الحسنه، وقد ذكر جمع من الكتاب بشأن الإدارة احتياج الإدارة إلى مبادئ أربعه عشر نذكرها بإيجاز، مع وضوح أن بين هذه القائمه والقوائم السابقه عموماً من وجه، لتلقيهما فى بعض البنود، وتفارقهما فى بنود أخرى، من جانب هذه القائمه أو تلك.

((الهدف))

((الهدف))

الأول: مبدأ الهدف، فإنه لا يمكن أن يوجد شىء عقلائى إلا أن يكون هناك هدف يتوخى العقلاء من إيجاد ذلك الشىء الوصول إلى ذلك الهدف، سواء كان فى الأعمال الفرديه أو الاجتماعيه.

والأعمال الاجتماعيه أولى بالاحتياج إلى الهدف لأبعديتها عن العبيته، ومن الواضح أن الإدارة لا توجد إلا لقصده شىء مادي أو معنى على اختلاف الجهات فى كل من الماديات والمعنويات، من سياسيه أو اقتصاديه أو اجتماعيه أو ثقافيه أو عسكريه أو عمرانيه أو زراعيه أو مصرفيه أو غيرها.

وإذا كانت المنظمه تتكون من جمله من الوحدات الإداريه، فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات فى تحقيق ذلك الهدف الرئيسى العام للمنظمه، وتنصب الأهداف الصغار لتلك الوحدات كلها فى الهدف الكبير الذى وجدت المؤسسة لأجله، ويتم ذلك بتحديد الأهداف الفرعيه الثانويه لتلك الوحدات، بحيث تكون الأهداف الفرعيه متكامله ومتناسقه وتؤدى إلى تحقيق الهدف الرئيسى لتلك المنشئه.

ويطلق على مساهمه الوحدات الإداريه فى الوصول إلى الهدف الرئيسى للمنظمه اسم (مبدأ وحده الهدف)، والهدف باصطلاح الفلاسفه هو الأول فى التفكير والآخر فى العمل.

((التنظيم))

((التنظيم))

الثانى: مبدأ ضروره التنظيم، فإنه إذا زاد عدد الأفراد فى أى

عمل عن فرد واحد وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه، حتى لا يكون العمل فوضى والوصول إلى الهدف بعيداً أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً.

### ((الوظيفة))

((الوظيفة))

الثالث: مبدأ الوظيفة، فإنه يجب أن يتم التنظيم الإدارى لأية منظمه حكوميه أو شعبيه، سواء فاعليه خاصه أو عامه، فى فروعها الرئيسيه أو الفروع الثانويه، على أساس وظائف من نوع الأعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الأشخاص الموظفين، فإن الوظيفة غير الموظف، وإنما الموظف يقوم بالوظيفة.

فالوظيفة هى الوحده الأساسيه التى يتكوّن منها كل تنظيم، وهو عبارته عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محدوده، ويجعل فى قبالة تلك الواجبات والمسؤوليات الحقوق ويعين لها الأنشطة المعينه الموصلة إلى الهدف من تلك الوظيفة، وقد تكون الوظيفة مشغوله أو شاغره، كما قد يكون الموظف مشغولاً أو غير مشغول، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ إن القواعد الأساسيه فى الإداره العامه تنص على أن الوظائف العامه تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد، وهى لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهى ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها، ورغم أن الموظفين قد يكونون أصحاب كفاءات رفيه أو كفاءات متوسطه أو دون المتوسطه.

أما الموظف فهو الشخص الذى يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها، وللوظيفة غالباً شخصيه حقوقيه مرتبطه بالوظيفة، فالموظف ما دام فى الوظيفة يكون مسؤولاً، بينما إذا خرج عن الوظيفة تكون المسؤوليه من شأن الموظف الذى يأتى بعد ذلك، مثلاً رئاسه الوزاره إذا عقدت عقداً مع شركه أو مع فرد فإن رئاسه

الوزاره هي طرف تلك الشركه أو ذلك الفرد، سواء كان رئيس الوزراء زيبداً أو عمرواً، فإذا كان رئيس الوزراء زيبداً كان هو المسؤول، وإذا خرج عن الوظيفه لم تكن عليه المسؤوليه.

وقد ذكرنا في (الفقه): إن ذلك حيث يكون معامله عقلائييه، والشارح أمضى المعاملات العقلائييه، فاللازم صحه ذلك، ولا يستشكل بأن مثل ذلك لم يكن في أول الإسلام، إذ قد تحقق في (الفقه) عدم الاحتياج إلى ذلك، كما ذكره كل من الشهيد في المسالك، إلى السيد الطباطبائي في العروه.

وعلى أي حال، فالمعامله قد ترتبط بالوظيفه، وقد ترتبط بالفرد، وقد ترتبط بهما معاً، على نحو الشرط أو الجزء أو القيد، على تفصيل ذكرنا الفرق بينما في الأصول والفقه، مما لا حاجه إلى تكراره في المقام.

نعم في كل من الأقسام الثلاثه يجب حصول الشرائط العامه في المعامله كعدم الغرر ونحو ذلك.

### ((التخصص))

((التخصص))

الرابع: مبدأ التخصص، وكلما زاد التخصص زادت الكفاءه، والعكس بالعكس، فإن الكفاءات الإداريه رهينه بالتخصصات في الأفراد، وعند ما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال وله تخصص فيه ويتفرغ له، فإن ذلك يودي إلى إتقانه وإجادته، وقد قال الشيخ البهائي (رحمه الله): (غلبت كل ذى فنون، وغلبني كل ذى فن).

### ((وحده التوجيه))

((وحده التوجيه))

الخامس: مبدأ وحده التوجيه، فإنه يجب أن يكون للموظف، سواء كان رئيساً فوقه رئيس، أو موظفاً عادياً فوقه رئيس، توجيه واحد، سواء كان ذلك التوجيه الواحد من فرد واحد، أو كان ذلك التوجيه من

جماعه يقطعون الأمور بالشورى، فيتسلم هذا الشخص \_ مديراً متوسطاً أو مديراً فى القاعده أو فرداً \_ الأوامر والتعليمات من جهه واحده، ويكون مسؤولاً عن أعماله أمام تلك الجبهه.

فإن عدم وحده الموجه يودى إلى الإخلال بالنظام والفوضى، سواء فى الموظفين أو فى الرؤساء، فإذا استلم الموظف أوامر من عدده رؤساء فى آن واحد، ومن الطبيعى أن تكون تكل الأوامر متعارضه، فإن الموظف يضطرب ويرتبك ولا يستطيع التصرف فى مثل تلك الحالات، وإذا تصرف حسب كلام هذا الأمر يكون مسؤولاً أمام الآخر، والعكس بالعكس.

ولذا فمن الضرورى أن لا تكون هناك مبدأ تعدد الرئاسة، سواء الرئاسة العرضيه أو الرئاسة الطويله.

نعم فى تصوير عقلى يمكن أن يكون هناك رئيسان طوليان أو عرضيان، لكن يكون حكم أحدهما مقدماً على حكم الآخر إذا اجتمع الحكمان، كما يمكن أن تكون الإطاعه على نحو الكفائيه، لكن ذلك خارج عن نطاق القوانين والمقرارات العرفيه، وإن كان تصويراً عقلياً صحيحاً فى نفسه، لكن بالآخره يرجع إلى وحده التوجيه أيضاً.

وما ذكر فى المدير يصح فى الموظف أيضاً، فإن الموظف يجب أن يكون واحداً لا متعدداً، سواء وحده شخصيه أو اجتماعيه، وإلا فكل يلقى بالمسؤوليه على الآخر، ويقع نفس الارتباك والفوضى، وهنا أيضاً يصح الأمر على نحو الترتيب أو الكفائيه لكن فيه المحذور السابق.

**((عدم التدخل))**

((عدم التدخل))

السادس: مبدأ عدم التدخل، فإن الضرورى على المدير أن لا يتدخل فى شؤون الموظفين مما يودى إلى مضايقتهم، وإنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط والتفريط، وإلا فضيق الموظف بعمله

ص: ٥١

يوجب قله الإنتاج، ويقلل شعوره بالمسؤولية، كما يقلل اعتماده على نفسه، فإنه إذا رأى الموظف أن المدير يتدخل في كل صغيرة وكبيرة لا بد وأن ينسحب عن الميدان.

فالمدير هو الذى يتدخل فى الخطوط العريضة، أما الجزئيات فيتركها للموظفين، وقد ذكر فى أحوال الرسول (صلى الله عليه وآله) أنه كان يحتفظ لنفسه بالمهمات، أما الجزئيات فكان يتركها للمسلمين فيعملون بها كما يشاءون، وذلك جمع بين التقديم إلى الأمام مما يقصده الرئيس أو المدير غالباً، وبين حريه المرؤوسين حتى لا يحسوا بضيق وضنك، ويسبب ذلك برودهم عن العمل مما يضر الهدف أخيراً.

### ((قصر الخط))

### ((قصر الخط))

السابع: مبدأ قصر الخط، وذلك يقتضى بأن تختصر المراحل التى تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قل المستويات والمراحل، وأحرقت العقبات التى تمر فيها المعاملات والاتصالات بين الرئيس الإدارى وبين أصغر موظف فى المنشئه، زادت الكفاءة والفاعليه الإداريه، لأن الاتصالات فى هذه الحاله تكون أسرع وتمر فى طريق أقصر، ولا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات أو انحرافها أو البرود فى الموظفين الذين يتلقون الأوامر.

وهذا مبدأ عام يأتى فى كل الأعمال الإجرائيه، ويسمى أحياناً بـ (روتينه العمل) فإنها مضيعة للوقت وللمال وتعطيل عن الإنتاج، بالإضافة إلى تطرق الانحراف والالتواء كلما زادت الوسائط وابتعدت الخطوط.

وقد جرب بعض العلماء ذلك فى مثال خارجى، فأعطى أمراً سرياً إلى زيد وقال ليعطه إلى عمرو، وهو بدوره يعطيه إلى بكر وهكذا، فلاحظ أنه كلما ازدادت الأفراد ازداد الانحراف، فبينما قال مثلاً هو فى أول الخط:

محمد يأتى إلى البلد فى يوم الخميس، تلقى الكلام من الأخير بعد الاستطلاع بأن علياً ذهب إلى الحج فى العام الماضى مثلاً، وهذا الكلام وإن كان مستغرباً جداً ولعل فيه عنصر المبالغه إلا أنه مثال لمزيد من الانحراف كلما زاد الخط.

ومن الممكن أن يجرب الإنسان بنفسه هذا الشيء فيصف عده أشخاص ويسر فى أذن أحدهم بشيء، ثم يأمره بأن يقوله للثانى، وهكذا للثالث، والرابع، إلى أخير الخط، ليرى الانحراف الشاسع بين الأول والآخير.

### **((تقابل المسؤليه والسلطه))**

((تقابل المسؤليه والسلطه))

الثامن: مبدأ (تقابل المسؤليه والسلطه)، فالمسؤليه عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطه الكافيه لإنجاز ذلك العمل، فتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطه المناسبه، فكلما كانت السلطه أوسع أو المسؤليه أوسع أو كان بينهما عموم من وجه أورت ذلك خبالاً وفساداً.

فإن السلطه إنما توضع فى يد الموظف، أو الرئيس الأعلى، أو المدير فى الوسط، أو فى القاعده، وبقصد تحقيق غايات وأهداف محدده سلفاً، ومن ثم يصبح الأمور مسؤلاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، وليس من الصحيح أن يكون مسؤلاً عن أقل من سلطته، أو عن أكثر من سلطته، أو أن يكون بين السلطه والمسؤليه العموم من وجه، حيث يكون من كل جانب جهه سلبيه والالتقاء إنما يكون فى الإيجابيات.

### **((حصر المسؤلين))**

((حصر المسؤلين))

التاسع: مبدأ حصر المرؤوسين، فإنه لا يستطيع أى رئيس إدارى أن يشرف إشرافاً كاملاً إلا على عدد محدود من المرؤوسين، وكلما كان الكيف أقوى يكون العدد أقل، مثلاً حدد بعضهم أن الإشراف



يجب أن يتراوح بين ثلاثة أشخاص إلى ستة أشخاص للرئيس الإداري، أما بالنسبة للمشرف على العمال فإنه يستطيع الإشراف على ثلاثين عمالاً، لكن بعضهم قال: بأن الرئيس الإداري يستطيع الإشراف على ما بين خمسة إلى عشرة، والرئيس المشرف على العمال \_ مما لا يحتاج الأمر إلى كيف \_ يستطيع أن يشرف إلى ما يقارب خمسين عاملاً.

ولكن الظاهر أن التحديد غير مطرد، فإنه ليس عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون في نطاق الإشراف المناسب، بل يجب أن يحول نطاق الإشراف بالنسبة إلى اختلاف الرئيس والمرؤوسين ونوعيه العمل، فربما يكون الرئيس قوياً يتمكن من الإشراف على عدد أكبر، وربما يكون ضعيفاً أو متوسطاً فإشرافه يكون على عدد أقل، كما أن المرؤوسين يكونون بهذا الحكم أيضاً، وإذا أريد قوه التدريب أو كان الموقع الجغرافي موقعاً غير مناسب يلزم أن يكون الإشراف على عدد أقل، مثلاً إذا كان المرؤوسون موزعين على مناطق جغرافية بعيدة فإن الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم، وكذلك بالنسبة إلى التيارات المضادة، فربما يكون هناك تيار مضاد أو تيارات مضادة بالنسبة إلى المرؤوسين كما في كثير من الأحزاب والمنظمات وما أشبهه، فالإشراف يكون على عدد أقل، بينما الإشراف يكون على عدد أكثر إذا لم تكن هذه الأمور.

### **((تفويض السلطة))**

((تفويض السلطة))

العاشر: مبدأ تفويض السلطة، فإنه يجب على المدير الأعلى تفويض السلطة إلى المديرين المتوسطين، كما أنه يجب تفويض السلطة منهم إلى المديرين في المستويات السفلى، ذلك بإعطاء الرئيس السلطات الإدارية إلى مساعديه ووكلائه والمديرين تحت يده، وهذا التفويض يجب

أن يكون بقدر الحاجة لا أكثر حتى يُفسد ولا أقل حتى يفسد.

ويتحتم التفويض في حال وجود وحدات إداريه بعيده عن المركز الرئيسي للمنشئه، كرؤساء الأقسام في الولايات المتعدده، أو في الولايه الواحده البعيده عن المركز، وقد تقدم في مبدأ آخر وجوب التكافؤ بين السلطه، والواجب من المسؤوليه.

ثم إن التفويض للسلطه قد يكون من الرئيس الأعلى، وقد يكون من الرئيس المتوسط، وأى منهما فوض السلطه يكون هو الذى يتمكن من استردادها أو تحديدها حسب القرار المقرر فى منهاج الإداره، ومن الممكن أن يعطى السلطه أحدهما ويجعل الحق للآخر فى الاسترداد أو التوسع أو التضييق.

### ((العلاقات الإنسانيه))

((العلاقات الإنسانيه))

الحادى عشر: مبدأ العلاقات الإنسانيه التى يجب مراعاتها من المبادئ العالیه، رئيساً كان أو مديراً أو رئيس قسم أو غير ذلك، سواء بالنسبه إلى المديرين أو سائر الموظفين.

وهى أمور كثيره، مثل مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين، سواء كانوا زملاء أو مرؤوسين أو غيرهم، ومبدأ عدم الحده فى الكلام معهم، وإنما يجب أن يكون الاقتراح فى عبارات ملائمته مذكوره فى علم الاجتماع، ومبدأ تنميه الموظفين، ومبدأ إشراك الموظفين فى رأى، ومبدأ عدم الترفع عليهم، ومبدأ قضاء حوائجهم، ومبدأ جعل المؤسسات لأجل حياتهم، مثل مؤسسه لزواج عزابهم وعازباتهم، ومؤسسه لإقراضهم، ومؤسسه لتهيئه السكن لهم، إلى غير ذلك مما هو كثير، وسيأتى الإلماع إلى بعضها.

### ((المرونه))

((المرونه))

الثانى عشر: مبدأ المرونه، فإنه يجب أن يكون التنظيم مرناً

وقابلاً للتكيف حسب متطلبات الظروف المختلفه، حتى يتمكن من مواجهه التغيرات التى تحدث داخل المنظمه أو خارجها، سواء كانت تغيرات بالحسبان أو المفاجئات، كما أشرنا إلى ذلك فى فصل سابق، دون الحاجه إلى إحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمى للمنظمه.

نعم قد يجب أن تكون المروره بحيث يمكن أن يحدث تعديلاً جوهرياً أيضاً على الهيكل التنظيمى للمؤسسه، مثلاً إذا كانت المؤسسه مؤسسها لتخريج الأخشاب، لكن الأخشاب شحت أو انقطع موردها أو ما أشبه ذلك، احتاجت الإدارة إلى تغيير الهيكل التنظيمى من المؤسسها الأخشايه إلى مؤسسها تعليب الفواكه أو ما أشبه ذلك، ولذا نرى أن فى حاله الحرب تتغير الهياكل التنظيميه لمعامل البضائع الاستهلاكيه إلى معامل لصنع الأسلحه وبالعكس فيما إذا انتهت الحرب، وهكذا بالنسبه إلى الطوارئ التى توجب تغيير الهيكل التنظيمى بصوره عامه.

**((الكفاءه))**

((الكفاءه))

الثالث عشر: مبدأ الكفاءه، فإن التنظيم يعتبر ذا كفاءه عند ما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف، وتكون النتائج حسنه مرغوبه فى الاجتماع.

والتنظيم بالكفايه هو الذى يكون فيه تقسيم للسلطه واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسؤوليه، واشتراك مع الكل فى حل المشاكل، وتكاليف أقل إلى الوصول إلى الهدف.

وهذا ليس بالشىء السهل، وإنما يجب توفير جوانب متعدده ضاعطه حتى تتمكن المنشئه من السير بكفاءه ولياقه، مثلاً إذا كانت المنشئه تحتاج إلى نصف سياره لنقل بضائعها إلى الزبائن، فاللازم اشتراك المؤسسها مع مؤسسها أخرى مشابه أو غير مشابه لا شراء السياره وتحملها معاً تكاليف السكن والموقف والوقود وسائر النفقات المحتاجه من الضرائب الحكوميه وما أشبه، فإن

ص: ٥٦

ذلك يوجب الكفاءة ، بينما إذا استبدت المؤسسة بوحدها على تحمل هذه المسؤوليه يكون التكليف كثيراً، مما يؤثر على الإنتاج السليم، فلا كفاءه بالآخره لمثل هذه المؤسسة، ويقال مثل ذلك في مختلف الأبعاد.

### ((الصيانه))

((الصيانه))

الرابع عشر: مبدأ الصيانه، فإنه يجب على المدير الاهتمام الكافي لصيانه الأجهزه المرتبطه بالمؤسسه، سواء كانت مطاراً أو قطاراً أو معملاً أو معهداً أو مدرسه أو دائره حكوميه أو غيرها، بأن يحفظها من العطب أو الصرف أكثر مما ينبغي مما ينقص من عمرها العادى إذا لم تكن الصيانه الكافيه، وذلك يحتاج إلى الخبراء والفنيين والمراقبه المناسبه وتخصيص رصيد لمثل ذلك.

### ((الإتقان))

((الإتقان))

الخامس عشر: الإتقان، فإن الإتقان سواء كان فى قطاع الخدمات أو الوظائف أو الصناعه أو غيرها من أهم ما يسبب التفاف الناس حول المشروع، وبذلك ينمو ويصل إلى الهدف المنشود، فإن الدعايه مهما كانت قويه لا تسد حتى عشر مسد الإتقان.

ثم إن الإتقان هو الذى يوجب النمو لا- الشكليات، فكما أن البيضه هى التى تفرخ، والحبه من الحنظه هى التى تنمو، لا شكل البيضه أو الحنظه، فإنه ليس لهما الفرخ والسنبل، كذلك الإتقان، فإن الإنسان إذا ذم سلعته بأقذع الذم لكنه أتقنها التف الناس حولها ولا ينظرون إلى كلامه ودعايته المضاده، ولو لم يتقن وجعل لها أكبر الدعايات ينفض الناس من حولها، وقد قال رسول الله (صلى الله عليه وآله) فى الحديث المنسوب إليه: «رحم الله امرءاً عمل عملاً فأتقنه».

ص: ٥٧

(مسأله) تكلمنا فى المسائل السابقه حول الإداره (المضاف )، وفى هذه المسأله نتكلم حول (المضاف إليه) أعنى الأعمال، لأن كتاب الإداره إنما يتكون من (إداره الأعمال)، فكل واحد من الكلمتين بحاجه إلى الشرح والتوضيح والتحديد.

وقد تقدم أن الإداره بصفه عامه: نشاط متميز لصاحب كل عمل اجتماعى فى منشآت أعماله أو مؤسسات دينيه أو مؤسسات حكوميه إلى آخر ذلك، ومن الأعمال الأنشطة التى تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضروريه لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانيه، أو مؤسسات حكوميه التى يديرها المدبرون، سواء كان يسمى وزيراً أو سفيراً أو مديراً عاماً أو رئيس دوله أو غير ذلك.

وعلى هذا، فإن النشاط للأعمال نشاط اجتماعى يبذله جماعه من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك ثقافى أو سياسى أو اجتماعى أو غير ذلك، فالأعمال تعتبر مؤسسه اجتماعيه تشمل كل أنواع المؤسسات الاجتماعيه، سواء كانت مؤسسات اجتماعيه عامه كالحكومه، أو مؤسسات اجتماعيه فى أخص معناها كالحياه العائليه، أو ما بين ذلك من المؤسسات على مختلف صورها وأشكالها وأهدافها وأنشطتها.

والأعمال مثل غيرها من المؤسسات الاجتماعيه تستخدم الموارد لتحقيق أهداف معينه، ولذا فإن الموارد تعتبر بمثابة الوسائل اللازمه لبلوغ النهايات المرغوبه التى يهدف إليها جماعه من الناس بغيه الوصول إلى ذلك المقصد.

ومن الواضح أن تحقيق الغايه المنشوده والهدف المتوخى يتأثر بالمهاره فى استخدام تلك الموارد التى تنتهى بسبب الأعمال والأنشطه إلى تلك الأهداف والغايات، ومن الواضح أيضاً أن عمليه الحصول على الموارد واستخدامها تتأثر تأثيراً كاملاً بإطار عمل المؤسسات الاجتماعيه والقوى

التي تشكل وتحدد الطريقه التي ستستغل بها الموارد الممكنه، وقد قسم علماء الإدارة مجموع ذلك إلى أربعة أمور، وهي عباره عن:

الأول: الموارد.

والثاني: استخدام تلك الموارد.

والثالث: إطار عمل المؤسسات الاجتماعيه والقوى المؤثره.

الرابع: الأهداف والعناصر التي يتوخى المجموعه من الناس الوصول إليها.

والأهداف أول في الفكر وآخر في العمل كما يقوله الفلاسفه، والعناصر الثلاثه الأولى هي الوسائل للبلوغ إلى العنصر الرابع في الخارج، وهو الهدف المنشود والنهايه المتوخاه من تلك الأمور الثلاثه.

وكل واحد من هذه العناصر الأربعة تقسم إلى أقسام العنصر.

فالعنصر الأول (وهو الموارد التي تحصل عليها الأعمال) تنقسم إلى موارد طبيعيه، وإلى موارد بشريه، وإلى موارد ماليه، وإلى موارد علميه، وإلى موارد اجتماعيه، وإلى موارد ثقافيه، وما إلى ذلك.

كما أن العنصر الثاني وهو استخدام الموارد بواسطه الأعمال تنقسم إلى إنتاج السلع، وإنتاج الخدمات، وتوزيع وبيع السلع والخدمات، وكما يشمل ذلك المواد البشريه الذي هو عباره عن العمل الذي يقوم به الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم في سبيل الوصول إلى الهدف المنشود، وإلى تمويل منشآت الأعمال وتنظيمها وإدارتها والتنسيق بين الأجنحه المختلفه في منشئه العمل.

أما العنصر الثالث وهو إطار العمل في المنشآت المذكوره، فينقسم إلى المؤسسات الاقتصديه، والسياسيه، والقانونيه، والثقافيه، والدينيه،

ص: ٥٩

والمؤسسات المرتبطة بالتكنولوجيا، والمؤسسات العسكرية، وغير ذلك من المؤسسات المنتشرة في المجتمع، مما تكون كأعمده لبقاء المجتمع السليم المتعدد الأبعاد المعطى لحاجات الفرد بما هو فرد، وحاجات الاجتماع بما هو اجتماع.

والعنصر الرابع الذى هو عبارته عن الأهداف التى تنشدها الأعمال بسبب العناصر الثلاثة الأولى، فهى عبارته عن إعطاء احتياجات المجتمع، سواء كان احتياجات من قبيل الخدمات، أو الاحتياجات من قبيل المصنوعات، وكذلك عبارته عن المبيعات وعن الدخل المتضمن للربح وعن رفع الدخل الحقيقى للفرد، وعن احتياجات المجتمع الروحية بسبب المؤسسات الدينية والمؤسسات الأخلاقية والمؤسسات التربوية وما أشبه ذلك.

ونظام الأعمال شامل لكل الموارد والتنظيمات والمؤسسات والمنشآت التى ترتبط بطريقه المباشرة أو غير المباشرة بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانيه فى أبعادها المختلفه، سواء كان بعداً من النقص إلى الكمال، أو بعداً من الكمال إلى الأكمل.

من غير فرق بين أن تكون المنشآت مرتبطة بالقطاع العام، أو مرتبطة بالقطاع الخاص، فإن القطاع العام أيضاً التى تديرها الحكومه مؤسسها فى قبال المؤسسات الأخر المتواجده فى الأنظمه الاستشاريه (الديمقراطيه)، كما أن ذلك ينطوى على مجال واسع من المؤثرات التى تؤثر على سياسات وعمليات هذه المنشآت.

ومن الواضح أن كل الأفراد أجزاء فى هذا الهيكل التنظيمى التشغيلى العام، سواء كان رئيس الدوله أو مدير الشركه أو رجل المبيعات أو العامل أو المستهلك، كما يتضمن هذا الهيكل العام أيضاً الموارد الأوليه المستخدمه فى الأعمال

ورؤوس الأموال المستثمره فى المنشآت، والمنشآت نفسها وتنظيماتها ووظائفها وسياساتها.

وقد تبين بذلك أن هناك أجزاء مباشره وأجزاء غير مباشره، وتتضمن الأجزاء غير المباشره كل عناصر الحياه الاجتماعيه التى تسهل وتنظم وتؤثر على نشاط الأعمال، وتشتمل على الحكومه، ومختلف شعبها وفروعها، ونقابات العمال، والأحزاب والمنظمات، ودور النشر، والإعلام، والنقود، والائتمان، والمستهلكين، والجمهور العام، فإنها كلها وغيرها عوامل بيئويه تؤثر على سياسه الأعمال وتصرفها وتوجهها توجيهاً على قدر ما لها من المجال فى هذا البحر العام من الاجتماع.

وبالرغم من أن علقه هذه العوامل البيئويه بالأعمال هى علقه غير مباشره، إلا أنها هامه، ولها وزنها وتأثيراتها فى سير الأمور حسناً أو سيئاً، باستقامه أو بانحراف، بتوسع أو بتضييق، من جهه الكم أو الكيف.

ثم هذه العلاقات متبادله ومتشابهه نظراً لأن نشاط منشآت الأعمال وأهدافها تشكل هذه العوامل البيئويه وتؤثر عليها أيضاً، فإنه كما أن أجزاء الكون متشابهه جداً حتى أن رغيغ الخبز الواحد بحاجه إلى الأرض والمطر والهواء والنور والماء والحر والبرد واليد العامله والليل والنهار والتكنولوجيا فى العصر الحديث أو البقر ونحوها فى العصر السابق لأجل حرث الأرض، وحتى بحاجه إلى الطيور التى تلتقط الحشرات الضاره بالزراعه، كذلك أجزاء الأعمال والخدمات، فمعمل واحد بحاجه إلى حكومه ترعاه ومصارف ماليه تكون مستودعاً لأهل المال، ومنه عطاؤه، ونقابه عمال ينسقون العمال أنشطتهم وجهودهم فى تلك النقابه، وحزب يسنده حتى لا يطغى عليه، وقضاء يفصل نزاعاته، وغيرها وغيرها، وبعض هذه الأمور مما يعد من المنظورات، وبعضها مما يعد من غير المنظورات.



ثم إن المشته يجب أن تساير الأهداف والمعايير الاجتماعيه العامه، وإلا ما سمح لها بالوجود، وإذا وجد وجد ضعيفاً وناقصاً ولا يمر عليه زمان إلاّ وينهدم، مثلاً- الاجتماع الذى لا- يسمح بشرب الخمر لا- يمكن فيه تأسيس معمل خمر، فإنه وإن ساندته الحكومه فرضاً لكنه إذا ولد كان ولاده ناقصه، ثم لا يمر زمان حتى يسقط.

وعليه فالخطط الاقتصاديه مثلاً- يجب أن توضع حيث يكون مقبولاً- للجماهير، سواء من جهه الدين أو من جهه الفكره التى يحملها الاجتماع، ومثل الخطط الاقتصاديه الخطط الثقافيه والخطط الاجتماعيه وغيرهما من سائر أبعاد المجتمع.

### **((تصنيف المنشآت))**

وقد قام علماء الإدارة بتصنيف المنشآت إلى أقسام:

كالمنشآت الحكومه، والمنشآت الاقتصاديه، والمنشآت الثقافيه، والمنشآت التربويه، والمنشآت الزراعيه، إلى غير ذلك.

كما أن منشآت الزراعه تنقسم إلى: منشآت زراعه المواد الأوليه كالحنطه والشعير وما أشبهه، ومنشآت زراعه المواد الثانويه كالفواكه والخضار ونحو ذلك.

كما أن هناك تقسيم يقوم على أساس التفرقه بين تلك المنشآت التى تعمل مع الإنتاج وتوزيع السلع، وبين تلك التى تعمل للخدمات.

كما أن هناك تقسيماً على أساس حجم المنشئه، وقياس الحجم قد يكون من ناحيه رأس المال المستثمر، أو من ناحيه مقدار المبيعات، أو من ناحيه عدد العاملين والرؤساء، أو من ناحيه مقدار زمان العمل، إذ قد يكون زمان العمل فى الشتاء، وقد يكون فى الصيف، وقد يكون موقتاً، وقد يكون غير موقت، مثلاً المعمل الذى يقوم بصنع السكر من الشمندر يكون عمله موقتاً بأيام ظهور هذه الثمره، وهى فى السنه ثلاثه أشهر أو ما أشبه ذلك، أما سائر شهور السنه فاللازم أن يقف المعمل أو يشتغل

فى عمل آخر.

والمؤسسه التى تعنى بالخدمه للحراسه الليليه عن اللصوص وغيرهم تعمل ليلأ لا نهارأ، وبالعكس من تلك المؤسسات التى تعمل نهارأ لا ليلأ كالمصارف والإدارات وغيرها.

وبذلك تبين أن الأعمال عباره عن الأنشطة المجتمعه فى منشئه خاصه تهدف إلى هدف خاص، وإن تشعبت إلى عدّه أقسام، مثلاً- تقسم الأنشطة حسب الهيكل التنظيمى للمنشآت إلى منشآت مصرفيه، ومنشآت ثقافيه من الروضه إلى المعاهد العاليه، والمنشآت الدينيه كالمدارس للعلوم الدينيه والمساجد والأوقاف، والمنشآت العسكريه، والمنشآت الزراعيه، ومنشآت المناجم، والمنشآت الصناعيه، ومنشآت التشييد والبناء والعمران، ومنشآت الحاجات الأوليه كالكهرباء والغاز والماء، والمنشآت التجاريه، ومنشآت النقل والمواصلات، ومنشآت التخزين، ومنشآت الخدمات بمختلف صورها وأشكالها.

ص: ٦٣

((الوحدات الإدارية))

(مسألة) توضع خرائط للتنظيم وليبان هيكل المنظمة في كثير من الإدارات الكبيرة، سواء كانت إداره حكوميه أو إداره أهليه، لتبين الوحدات الإداريه التي تتكون منها الصوره التنظيمه، ولتبين الوظائف الموجوده فيها، وخطوط السلطه والمسؤوليه التي ترتبط بين أجزائها وارتباط بعضها ببعض، وكيفيه التنسيق بينها، وذلك لعدده أمور:

والتي منها: تحديد إطار المنظمه والوحدات الإداريه والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.

ومنها: بيان كيفيه تقسيم العمل بين الموظفين في المنظمه.

ومنها: توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام وكيفيه التنسيق بينها، وأن أيها أكبر وأيها أصغر وأيها مقدم وأيها مؤخر، وإلى غير ذلك.

ومنها: توضيح خطوط السلطه والمسؤوليه في المنظمه.

ومنها: توضيح عدد المستويات الإداريه في المنظمه.

ومنها: تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له مباشره، وأن أي رئيس في القمه وأي رئيس في الوسط وأي رئيس في القاعده.

ومنها: بيان للجان الموجوده في المنظمه وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء المنظمه.

ومنها: الغرض الإعلامى، حيث إن الخريطه تساعد الزائرين الذين يأتون من خارج المنظمه للتعريف على أقسام المنظمه، وعلى

الأشخاص الموجودين فيها وقدرها، كبيراً وصغراً، وكميه وكيفيه.

ومنها: أن تكون وسيله الإيضاح للموظفين الجدد، حيث بواسطه تلك الخرائط يتم تعريف الموظفين الذين يأتون إلى الوظيفه جديداً بالهيكل التنظيمى للمنظمه، وبيان المراكز التى سيشغلونها فيها وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، تابعين لهم أو زملاء أو ما أشبه.

ومنها: أن الخرائط التنظيميه تساعد فى اكتشاف الأخطاء الموجوده فى التنظيم حتى تعالج فى المستقبل القريب، فعند رسم الخريطه التنظيميه تظهر الأخطاء الموجوده فى هيكل المنظمه والمخالفات للقواعد الإداريه.

مثلاً هل يكون للموظف رئيسان أو رئيس واحد أو أكثر كرؤساء متعددين، أو أن الرؤساء المتعددين هم بعنوان الاستشاره، أو بعنوان أن كل واحد منهم رئيس مستقل حتى يكون مخالفاً لمبدأ وحده الرئاسه الذى تكلمنا عن خطيئته سابقاً.

وأنه هل يزيد عدد المستويات الإداريه عن الحدود السليمه، أو أنها بقدر الحدود السليمه التى ذكرناها سابقاً، من مبدأ قصر خط السلطه بين الرئيس والمرؤوس، حتى لا يكون الطريق طويلاً يسبب التواءً وانحرافاً. أو هل أن نطاق الإشراف فى بعض الإداريين واسع أو ضيق، لما ذكرنا سابقاً من مبدأ نطاق الإشراف، إلى غير ذلك من الأخطاء التى تظهر بسبب الخريطه.

## ((أقسام الخرائط))

((أقسام الخرائط))

ثم الخرائط على خمس أقسام:

الأول: الخرائط الإداريه.

والثانى: الخرائط الوظيفيه.

والثالث: الخرائط الإفراديه.

والرابع: الخرائط الجغرافيه.

والخامس: الخرائط التنسيقيه.

### ((الخرائط الإداريه))

((الخرائط الإداريه))

أما الخرائط الإداريه، فهو عباره عن الخريطه التي تبين المدير العام ومدير الإداره ورئيس الأقسام وما إلى ذلك.

وهو قد يكون قميماً، وقد يكون أفقياً، وقد يكون دائرياً.

والقَمِيّ عباره عن يكون مدير المنظمه العام في فوق، ومدراء الإدارات متشعبون من مدراء الإدارات في أسفل القائمه، فكبار الموظفين الذين لهم سلطه إعطاء الأوامر والتعليمات يكونون في رأس قمه المنظمه، ويليههم الموظفون في الإداره الوسطى، ثم الموظفون التنفيذيون، ويكون خطوط انسياب المسؤوليه من الأسفل إلى الأعلى، فالموظفون في المستويات الدنيا السفلى يكونون مسؤولين مباشره أمام رؤسائهم في المستويات العليا التي تقع فوقهم مباشره في خط السلطه المرتبطين به.

وهذا النوع من الخرائط الإداريه تبين الوظائف التي هي في مستوى واحد بسهوله، فهذه الوظائف تكون على خط أفقى واحد، أو في مستوى أفقى واحد، كما أنها تبين الرؤساء والمرؤوسين بوضوح.

وكثيراً ما تنتقد مثل هذه الخرائط التي تسمى بالخرائط التقليديه أيضاً بأنها تترك أثراً نفسياً غير مرغوب فيه عند المرؤوسين في المستويات الإداريه الدنيا، خصوصاً عند ما يلاحظون بأنهم موجودون في قاعده الهرم، وأنهم يشغلون أصغر الوظائف في المنظمه، لكن هذا الانتقاد غير وارد، حيث إن إخفاء الحقائق عنهم عمل غير صحيح، إذ من الأفضل أن يبين لهم موقعهم الحقيقي في المنظمه في الخريطه التنظيميه، حتى وإن ترك عندهم آثاراً نفسيه غير مرغوب فيها، لكي

يكون ذلك دافعاً لهم لتحسين مركزهم الوظيفى فى المستقبل.

ثم هذا القسم من الخرائط الإداريه يقابلها الخرائط بعكس ذلك، وهى الخرائط التى تكون من الأسفل إلى الأعلى، حيث يكون مدير المنظمه فى الأسفل، ثم فى الوسط مدرء الإدارات، ثم فى الفوق رؤساء الأقسام.

### ((الخرائط الأفقيه))

((الخرائط الأفقيه))

وفى مقابل هذين: الخرائط الإداريه التى تطلق عليها الخرائط الأفقيه، وهى التى تكون من اليمين إلى الشمال، أو من الشمال إلى اليمين، وفى هذا النوع من الخرائط السلطه وخطوطها تناسب من إحدى الجهتين إلى الجبهه الأخرى، فوظائف الإداره العليا تكون فى أقصى اليمين مثلاً، ثم تليها وظائف الإداره المتوسطه، فالوظائف التنفيذيه إلى جهه الشمال، أو يكون بالعكس، فوظائف الإداره العليا تكون فى أقصى الشمال، ثم تليها وظائف الإداره المتوسطه، فالوظائف التنفيذيه إلى أقصى اليمين.

### ((الخرائط الدائريه))

((الخرائط الدائريه))

ثم بعد الخرائط القميه والخرائط الأفقيه بأقسامهما الأربعة على ما عرفت، يأتى دور الخرائط الدائريه.

وفى هذا النوع من الخرائط يكون موضع رئيس المنظمه فى مركز الدائره، وتنسار السلطه من الداخلى إلى الخارج، والمسؤولين من الخارج إلى الداخلى، وكلما قرب المنصب الإدارى من مركز الدائره حيث يوجد رئيس المنظمه ازدادت أهميته، وتظهر الوظائف الإداريه المتساويه على محيط دائره واحده، ولكل مستوى إدارى معين دائره واحده، حيث ترسم وظائفه على محيطها.

وبعضهم ذكر أن هذا القسم الخامس من الخرائط الدائريه لها مزايا،

من جملتها: أنها لا تترك آثاراً سلبية على نفس الموظف الذى فى الدرجه الدنيا من السلم، فليست مثل الخرائط التقليديه التى تترك الآثار السلبيه كما تقدم، لأنه لا يظهر للناظر أن وظيفه هذا الموظف فى أعلى المنظمه، أو أن وظيفه ذلك الموظف فى أدنى مستوى فيها، فالخرائط الدائريه تقضى على الشعور النفسى غير المرغوب فيه عند صغار الموظفين، لأنها ترسم هيكل المنظمه وبطريقه تبين بأن كل فرد فى عملها على تلك الأجزاء المكونه منها.

ثم هناك ميزه أخرى للخرائط الدائريه، وهى أنها تساعد فى رسم هيكل المنظمات الإداريه الكبيره، فالدائره تكون صغيره عند المركز وتزداد كبراً واتساعاً عند الابتعاد عن المركز، ولهذا فإنها تتلاءم مع عدد الوظائف والمناصب الإداريه.

وعلى كل فهذه الخرائط بأقسامها الخمسه، من فوق إلى تحت، أو من تحت إلى فوق، أو من اليمين إلى الشمال، أو من الشمال إلى اليمين، أو على صوره الدائره، كلها تنخرط فى القسم الأول من الخرائط، وهى الخرائط الإداريه على ما ذكرناه.

### ((الخرائط الوظيفيه))

((الخرائط الوظيفيه))

القسم الثانى: الخرائط الوظيفيه، وتبين هذه الخرائط المهام والواجبات الرئيسيه للمنظمه وللأقسام التى تتكون منها، فيذكر فى مربع مستطيل أو دائره الإداره أو القسم، والاختصاصات المحدده للإداره أو القسم.

وتفيد هذه الخرائط بإعطاء فكره عن النشاطات والأعمال التى تقوم بها المنظمه، مثلاً ترسم الخرائط الوظيفيه هكذا:

أفقى فوق تكتب: (الإداره المركزيه للتنظيم والإداره)، ثم تحت ذلك تكتب فى الجانب اليمين: (الإداره العامه للتنظيم)، وفى الوسط: (الإداره

العامه لطرق العمل)، وفي الأخير: (الإداره العامه لمعدلات الأداء).

ثم تخرج من الإداره العامه للتنظيم:

(١): وضع دليل تنظيمي للجهاز الإداري للدولة أو المؤسسة، ومتابعته دورياً.

(٢): إبداء الرأى الفنى وتقديم المعاونه فى عمليات التنظيم، سواء للأجهزه المرتبطه أو لوحدات التنظيم.

(٣): اقتراح إعاده تنظيم أو تعديل اختصاصات الأجهزه القائمه.

(٤): اختصاصات أخرى.

كما تكتب تحت الثانى، وهو الإداره العامه لطرق العمل:

(١): دراسه النماذج والسجلات على المفتش أو نحوه، بقصد تبسيطها وتنظيمها وفهرستها لتحقيق التكاليف وسرعه العمل.

(٢): القيام بالدراسات الخاصه بتبسيط إجراءات العمل فى مختلف الأجهزه.

(٣): القيام بالدراسات الخاصه بالتوزيع على العاملين داخل الوحدات.

(٤): الاختصاصات الأخرى.

ثم تكتب تحت الثالث وهو الإداره العامه لمعدلات الأداء:

(١): وضع معدلات الأداء للأعمال النمطيه والتخصيصه على



مستوى الدولة أو المؤسسة، وذلك بالتعاون مع الإدارة العامة، وطرق العمل والأجهزة الفنية المتخصصة بالقطاعات المختلفة.

٢: التعاون مع الإدارات العامة التابعة لقطاع الترتيب من أجل تحديد القرارات الوظيفية وميزانيه الوظائف.

٣: الاختصاصات الأخرى.

وهكذا تكون الخرائط الوظيفية بالنسبة إلى القطاعات الخاصه من المعامل والقطارات والمطارات والمعاهد وما أشبه ذلك.

### ((الخرائط الإفراديه))

((الخرائط الإفراديه))

ثم يأتى دور للقسم الثالث من الخرائط، وهى الخرائط الإفراديه، وهذه الخرائط تبين الوظائف المعتمده ومراتبها، والوظائف الشاغره بها، وتفيد هذه الخرائط إداره الميزانيه عند مناقشه مشاريع ميزانيات الوزارات أو الإدارات المختلفه فى المؤسسة أثناء عمليه تحضير الميزانيه أو نحوها، فتعطى محلل الميزانيه أو نحوها فكره موجزه عن الوظائف المعتمده للمنظمه، والوظائف الشاغره فيها، كما تفيد الرئيس الإدارى الأعلى فى التعرف على الوظائف الشاغره فى منظمته، ليقوم بتعبئتها.

مثلاً- يكتب فى فوق الخريطه: (إداره التفتيش العام) ثم تحته يكتب: (القسم الأول قسم التفتيش)، (القسم الثانى قسم المحاسبه)، ويكتب تحت قسم التفتيش على اليمين العدد، وبعد ذلك الوظيفه، وبعد ذلك الوظائف الشاغره، وكذلك يكتب فى قسم المحاسبه على اليمين العدد، ثم يكتب الوظيفه، ثم يكتب المرتبه، ثم يكتب الوظائف الشاغره، وتحت كل واحد من هذه الأربعة يكتب التفاصيل المرتبطه بهذه القائمه، مثلاً يكتب تحت الوظيفه فى قسم التفتيش: كبير المفتشين، مفتش أول،

مفتش ثان، مفتش ثالث، كاتب تأديبه، محرر، مأمور ملفات، كاتب صادر، كاتب وارد، ويكتب تحت الوظيفة: قسم المحاسبه، رئيس قسم المحاسبه، مدقق كفالات، محاسب، كاتب يوميه، كاتب حوالات، مسجل كفالات، مأمور ملفات، كاتب صادر، كاتب وارد، وهكذا تكون الخرائط الإفراديه مبينه للهيكل التنظيمى فى هذا البعد من الإدارة.

### ((الخرائط الجغرافيه))

((الخرائط الجغرافيه))

ثم يأتى دور القسم الرابع من أقسام الخرائط، وهى الخرائط الجغرافيه.

وهى تبين الارتباط بين فروع المؤسسه فى مختلف البلدان، أو البلد الواحد إذا كانت لها فروع متعدده، حيث تكون للمؤسسه فرع مثلاً- فى بغداد، وفرع فى النجف، وفرع فى كربلاء، وفرع فى الحله، أو فى بغداد مثلاً- تكون لها فرع فى مدينه الثوره وفرع فى قلب بغداد إلى غير ذلك.

من غير فرق بين أن تكون تلك الفروع فى صف واحد، أو طولياً بأن يكون المستودع والمخزن والمعقل والإداره وغير ذلك.

### ((الخرائط الدائريه))

((الخرائط الدائريه))

أما القسم الخامس، وهى الخرائط التنسيقيه، فهى عباره عن الخريطه التى تبين ارتباط المؤسسه بغيرها من المؤسسات، وما هى النسبه بين هذه المنشئه وسائر المنشئات، مثلاً المعمل الذى ينتج البلاستيك يكون وسطاً بين معمل يعطى المواد وبين معمل آخر يأخذ البلاستيك المصنوعه ليكملها فى جهه من الجهات، ثم يسوقها.

وربما يكون المعمل صاحب الخريطه فى القمه وربما يكون فى الوسط وربما يكون فى القاعده، كما أنه ربما يكون بالنسبه إلى معمل آخر فى صف واحد

عرضى لكن بينهما تعامل وتوازن، بحيث يكمل كل واحد منهما الآخر، ويكون بينهما أخذ وعطاء فى جهة من الجهات، ولو لجهه (اليكارشى) على الاصطلاح الاقتصادى.

ص: ٧٢

((أشكال المنشآت الاقتصادية))

(مسألة): المنشآت الاقتصادية لها أشكال قانونية مختلفة في قوانين العالم الحاضر، تختلف من جهة العيوب والفوائد والقوانين الدولية.

وهذا مما يرجع إلى المنشئين، فيختارون الشبه القانوني للمنشئه، ويحددون الشكل القانوني في علاقته بالمنشئه بالغير، كما أن بذلك تحدد المسؤوليه القانونيه في مختلف المعاملات، سواء كانت للمساهمين أو الشركاء، أو بين رجال الإدارة والعاملين أو غيرهم.

كما أن الشكل القانوني للمنشئه يكون مورد قدر التدخل الحكومي في أعمالها زياده ونقيصه، وعملية اتخاذ القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشئه ليست بالعملية الاعتيادية، إذ من يتخذ القرار يواجه عدداً من البدائل التي لها أشكال قانونية مختلفة، فيختار من بينها ما يشاء في نظره مما هو أنفع بمزاجه أو أبعد عن المشكلات، إذ لكل شكل من هذه الأشكال مزاياه وعيوبه.

ومن ثم يجب على متخذي القرار دراسه هذه البدائل واختيار أفضلها بنظره، وقد يكون الأفضل مختلفاً من مكان إلى مكان، أو من دولة إلى دولة، أو من جماعه إلى جماعه، أو من شكل تنظيمي إلى شكل تنظيمي، مثلاً. يقوم القانون التجاري في معظم الدول بتنظيم الأعمال التجارية وتحديد المسؤوليات القانونيه في النشاط التجاري بغرض حمايه المعاملات ونشر الثقه في ميدان الأعمال، وعدم قابليه المنشئه للاحتيال والالتفاف من بعض المساهمين أو ما أشبه.

فمثلاً الشريك والمساهم في المشروع يجب أن تعطى له كافة الضمانات الممكنه لحمايه أمواله المستثمره، كما أن مدير المنشئه يجب أن يكون مسؤولاً عن عمله، وخاصة ذلك العمل المتعلق بالتصرف في أموال المنشئه المرتبطه بالناس.

أما بالنسبه إلى العاملين في المؤسسه فيجب أن يكون كل فرد منهم

مسؤولاً- عن عمله مع إيضاح حدود هذا العمل، ومن الواضح أن المسؤولية عليهم تكون في قبال الحقوق التي يتقاضونها من أصحاب المنشئه، سواء كانت حقوقاً محددة كالماليات التي يأخذونها، أو حدوداً غير محددة كالأرباح التي يجيئونها من وراء المؤسسه والتي ينبغي تحديدها تحديداً واضحاً.

ويتوقف تحديد هذه الحقوق والواجبات إلى حد كبير على الشكل القانوني للمنشئه.

وهذا ليس خاصاً بالأعمال التجاريه التي هي السلع والبضائع التي تستهلك في الأسواق، بل يمكن أن يكون ذلك بمثل خدمات ثقافيه في إيجاد المدارس بقصد الاسترباح، أو المطارات أو القطارات الأهليه، أو ما أشبه ذلك من المنشئات المختلفه، هذا بصوره عامه.

أما إذا لوحظ ذلك بالنسبه إلى البلاد التي تعمل بالإسلام في قوانينها، أو الجماعه الذين يريدون موافقه الشريعه، فالأمر بحاجه إلى إضافه ملاحظه القوانين الشرعيه أيضاً، التي ذكرنا طائفه منها في كتاب الشركه وغيره، لوضوح أن بين القوانين العالميه وبين الشريعه الإسلاميه من ناحيه التطبيق عموماً من وجه.

فاللازم أن يلاحظ من يريد تطبيق الشريعه أن لا يكون عمله مخالفاً للإسلام، فيطور الشركه إلى نحو أن يكون موضع الالتقاء بين القانون والشريعه، فإنه حكومياً مسؤول أمام القانون، ولا- يتمكن من التخطي منه أمام الحكومه، كما أنه شرعياً مسؤول أمام الشريعه الإسلاميه، ولا يتمكن من التخطي منها، لفرض تدينه وخوفه من الله سبحانه وتعالى.

ونمثل لذلك بمثل بسيط وهو أنه إذا كانت الشركه لا تسمح بسحب المال إلا بعد عشر سنوات مثلاً، ومات الشريك وورثه الصغير الذي يرى وصيه أن الصلاح في سحب

المال، أو وارثه الكبير الذى لا يريد بقاء المال عند الشركه، فإنه يقع التصادم بين القانون والشريعة، فاللزام أن يكون عند إنشاء الشركه تشترط المؤسسه على المساهم بقاء ماله إلى تلك المده، وبهذا يكون تطبيقاً للحديث الشريف: «المؤمنون عند شروطهم»<sup>(١)</sup>، فتراضيه فى البقاء حينئذ حتى بعد جنون المساهم أو سفهه وفلسه، أو موته ووراثه الصغير أو الكبير له.

## ((أنواع المنشآت والشركات))

((أنواع المنشآت والشركات))

ثم الأشكال التى يمكن اختيار أحدها فى الوقت الحاضر فى جملة من البلاد هى:

أولاً: المنشئه الفرديه.

وثانياً: شركه التضامن.

وثالثاً: شركه التوصيه البسيطه.

ورابعاً: شركه التوصيه بالأسهم.

وخامساً: الشركه ذات المسئوليه المحدوده.

وسادساً: الشركه المحاصه.

وسابعاً: الشركه المساهمه.

ولاء يخفى أن الأصل فى الإسلام الحريات التى ذكرناها مكرراً فى كتبنا السياسيه وغيرها، نعم هناك ضوابط إسلاميه فى المعاملات مما ذكرت فى فقه الإسلام، فاللزام على المسلم التقيد بها.

أما القوانين السائده فى الحال الحاضر فى البلاد الإسلاميه فهى كما تقدم، بينها وبين الشريعه الإسلاميه عموم من وجه، ونحن إنما نذكر ما

ص: ٧٥

نذكر للإلماع إلى ما يتعارف في القانون، لا الالتزام بصحة ذلك وانطباقها على الشريعة، واللازم على المسلمين طرح كل قانون يخالف الإسلام سواء بالتباين، أو العموم المطلق، أو العموم من وجه، حتى يكون الدين كله لله سبحانه.

أما تفصيل هذه الأقسام السبعة المذكورة:

### **((المنشئه الفرديه))**

((المنشئه الفرديه))

فالأول: هو المنشئه الفرديه، وهى تلك المنشئه التى يملكها فرد واحد يديرها بنفسه، ويحصل على جميع الأرباح بجانب تحمله كل المسؤوليات، والموظفون الذين يأتى بهم يعدون ثانويين لا شأن لهم إلا بقدر ما يعطيهم من الصلاحيه، وما يقرر لهم من الحقوق.

وتعتبر المنشئه الفرديه من أقدم ما عرفه الإنسان من القديم، ونظراً لانفراد صاحب المنشئه برسم سياستها فإنه يتخذ القرارات بصوره يراها هو، ولا يواجهه فى اتخاذ القرار اختلافات ووجهات نظر، ولا يحتاج إلى الاقتراع وأكثرية الآراء أو ما أشبه ذلك.

والإشراف والرقابه والتسيير وما أشبه فى حاله المشروع الفردي يكون مركزاً فى صاحبه ولا يشاركه فيه أحد، وإذا مات يكون وارثه مخيراً فى البقاء أو الهدم، كما أنه بنفسه يكون مخيراً بينهما.

وبما أن أحداً لا يشارك صاحب المنشئه الفرديه فى الأرباح عند النجاح فإن الدافع له على العمل يكون شخصياً ومباشراً، وغالباً يكون مثل هذا الشخص على اتصال مباشر بعماله، وقد يجعل بين نفسه وبين العملاء بعض الموظفين، وبالتالي يمكنه التأكد من سير العمل بطريقه تستجلب الأرباح أكثر فأكثر، وذلك لا يكون إلا حسب استرضاء العملاء، كما يكون

على علم تام بالتغيرات التي تحدث في حاجاتهم ورغباتهم مما يمكنه من مقابلتها بسرعة.

وهذا القسم من المنشئه الفرديه لا تخضع لقانون حكومى خاص، إلا بعض القوانين البسيطة، كما أن الحكومه لا تتدخل فيها إلا فى حالات نادره.

ومن الواضح أن تكوين المشروع الفردي سهل لا- يحتاج إلى القيام بإجراءات قانونيه باستثناء القيد فى السجل التجارى والمأذونيه من الحكومه ، وذلك أيضاً كما عرفت خلاف الحريه الإسلاميه وباطل ويجب إلغاؤه، فإن الحكومه لا يجوز لها التدخل فى حريات الناس إلا بقدر «لا ضرر» وما أشبه من القوانين الثانويه.

وعلى أى حال، فمثل هذه المنشئه الفرديه لا يواجه الكثير من القيود، كما هو الحال فى الأنواع الأخرى مما تحتاج المنشئه إلى قيود كثيره أو متوسطه، كما تتكلم حولها فى المسائل الآتية.

ويكتفى صاحب المنشئه الفرديه بإمساك السجلات فقط لا التى يفرضها القانون على سائر الأشكال كدفاتر الحسابات وصور المراسلات ونحو ذلك.

ويمكن صاحب المنشئه الفرديه من ترك العمل حينما يرغب فى ذلك، كما يمكنه تحويل نشاطه من ميدان إلى آخر بكل سهوله، هذا من الناحيه الشرعيه، ومن الناحيه القانونيه، فقد يقف القانون دون ترك العمل أو الانتقال.

وحيث إن هذه المنشئه من السهوله والبساطه بحيث قد عرفت، فهى لا تزال المنشئه الكثيره الانتشار فى غالب البلاد الإسلاميه.

وهذه المنشئه وإن كانت كثيره الانتشار لكنها ليست من المنشئات التى لا عيوب فيها، أو العيوب فيها قليله:



فأولاً: الناس لا يأتونون بمثل هذه المنشئه، فمعظم الناس يحجمون من إقراضها بسبب صغر رأس المال، وذلك بالرغم من مسؤوليه صاحب المنشئه غير المحدوده، فإن الناس غالباً لا يطمئنون بفرد، يضاف إلى ذلك أن الخطر المحتمل الناتج من عدم مقدرة الفرد على إداره مشروعه بكفائه يقف دون ائتمان الناس إليه، ولهذا لا يربح مثل هذا المشروع ربحاً كبيراً، ولا يشترك الناس في إقراضه عادة. نعم البنوك تقرض مثل هذه المنشئه حسب تقييمه لممتلكات هذا الإنسان الذي يريد الإقتراض.

ثانياً: لا نمو (1) لمثل هذه المنشئه، لأن نمو الفرد محدود وامتداده محدود أيضاً، فلا ينمو إلى الحجم الكبير، وبالتالي يتحتم عليه البقاء في مجالات الأعمال المحدوده، أى إن اتساع نطاق السوق يفسح المجال للمشروعات الكبيره، ويقلل من فرص العمل للمنشآت الفرديه مثل هذه المنشئه.

ثالثاً: مثل هذه المنشئه معرضه لتنافس المنشآت الكبيره ذات القدرات الواسعه فى الاسترباح، فيكون على جناح خساره أو السقوط أو التقلص.

رابعاً: غالباً لا تتمكن مثل هذه المنشآت الصغيره من الاستعانه بالأخصائيين، لأن صغر حجم هذا النوع وضعف إمكانياته الماديه والاجتماعيه غالباً يجعل من الصعب عليه الاستعانه بأمثالهم حتى تكون المنشئه ذات بنيه قويه تسير حسب الاختصاص والفن فى قوه الكيفيه، فبالإضافه إلى أنها ضعيفه كما ضعيفه كذلك كيفياً.

خامساً: لا- تتمكن مثل هذه المنشئه من مواجهه الأخطار التي تتعرض لها المنشئه، فعجز صاحب المنشئه لكونه فرداً عن دفع الديون بإعسار أو إفلاس أو ما أشبه قد يؤدي إلى ضياع ممتلكاته الخاصه فضلاً عن ممتلكات المنشئه.

سادساً: لا تكون حياه المنشئه إلا بقدر حياه ونشاط الفرد المالك لها، وبقدر إرادته، فإن حياه مثل هذه المنشئه الفرديه تتوقف على رغبه صاحبها وعلى قدرته على العمل، أو على حياته على أطول صوره ممكنه.

فإن حياه هذا المشروع تقتصر على السنوات الإنتاجيه لحياه الفرد نفسه، فإذا توقف نشاطه أو مات وورثها الخلف فإن نشاطها غالباً ما يتغير نظراً لاختلاف الطبيعه البشريه فى الأجيال المتعاقبه، بالإضافة إلى أن الوارث إذا أراد بقاء المنشئه لا يتمكن من ذلك إلا- بشركه سائر الورثه فيما إذا كانوا ورثه متعددين، وغالباً لا يتمكنون من البقاء لأنهم يختلفون، لاختلاف نشاطاتهم الاجتماعيه، مما يجر كل ربحه إلى نفسه غير مرید للاشتراك مع الآخرين حتى إذا كانوا أشقاءه وأقرباءه.

### **((شركه التضامن))**

((شركه التضامن))

القسم الثانى: شركه التضامن، وهى ما إذا كان شخصان أو أكثر يشتركون فى ملكيه وإداره المشروع بقصد تحقيق الربح، فليست كالشركه الفرديه السابقه وإنما شركه تضامنيه.

وهذه تشابه الشركه الفرديه فى أن كل واحد من المشتركين يكون مسؤولاً- غير محدود، ولكن بطبيعه الحال محدود أمام الشريك الآخر، فهى شركه فرديه موسعه، وتعمل على الجمع بين المواهب والكفاءات والخبرات والثروات لأشخاص متعددين، وبالتالي تتمكن شركه التضامن من الحصول على

قدر أكبر من رأس مال الفرد، يمكنها من القيام بالأعمال على نطاق أوسع.

ومن المعلوم أن في شركة التضامن الربح يكون أكثر، كما أن الخساره غالباً تكون أقل، لأن العقول إذا اجتمعت تعطى ثمرات أحسن، وفي حديث عن الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام): (أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله).

وغالباً في هذه الشركة يقوم كل شريك بالعمل في كل المؤسسه نيابه عن الشركاء الآخرين، ويكون إمضاء أحدهم إمضاء الجميع بدون حاجه إلى التفويض، وإن كان يمكن أن يحدد الشركاء عمل كل واحد حسب ما يرونه من التحديد أو الإطلاق.

وحيث إن هذه شركة تضامنيه يعمل كل واحد نيابه عن الآخرين باستقلال حسب الغالب.

ويمكن لهذه الشركة أن تعمل بسرعه وتغتنم ما يسمح لها بأكبر سرعه ممكنه، وتنتهز الفرص التجاريه المتاحة لها، كما أنه يمكن أن يسافر بعضهم ويبقى بعض لأمر ترفيهيه أو تجاريه أو عقد صفقات أو ما أشبه ذلك.

وحيث إن كل شريك يعرف أنه المسؤول عن كل الشركه، يبذل أكثر جهد ممكن للقيام بالأعمال بأفضل صورته، وهذه المسؤوليه الموجوده في هذه الشركه التضامنيه تمكن الشركه من التعاقد مع الغير بما يكون لها من القوه، بخلاف المنشئه الفرديه على ما تقدم.

ومن الواضح أنه يمكن حسب التعاقد بين الشركاء أن تكون الشركه التضامنيه قادره على التوسع عن طريقه إضافه شركاء جدد، وإذا دخل الشركاء الجدد حصلت الشركه على أموال إضافيه وكفاءات إداريه وفنيه جديده، وبذلك يزداد رأس مالها بدون احتياج إلى نفقات أو تغيير للهيكال التنظيمي.

وحيث إن هذه الشركه بين أفراد محصورين لا يحتاج إلى إجراءات قانونيه كبيره، مثل الشركات التي تتعرض لها فيما سيأتي.

ثم الشريكان يسجلان عقد شركه ويثبتانه عند الدوله، إذا أرادا تدخل الدوله عند بروز المشاكل، كما أن كثيراً ما يشتركان بدون اتفاقيه خطيه، لكن ذلك خلاف المستحب الأكيد شرعاً.

قال سبحانه: (يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه) (١)، وملاكه آت في المقام.

وفي حديث: «قيدوا العلم بالكتابه» (٢)، وإن العلم يشمل مثل ذلك أيضاً ولو بالملاك.

وقد قال الشاعر بهذا الصدد:

أنلنى بالذى استقرضت صكاً

وأشهد معشراً قد شاهدوه

فإن الله خلاق البرايا

عنت لجلال هيبتة الوجوه

يقول: إذا تداينتم بدين

إلى أجل مسمى فاكتبوه

### **((من عيوب شركه التضامن))**

((من عيوب شركه التضامن))

ومن الواضح أن عيوب مثل هذه الشركه وإن كانت أقل من عيوب المنشئه السابقه، إلا أن من عيوب هذه الشركه هي تغلب الطابع الشخصى بين الشركاء، مما يجعل التنظيم غير مستقر، وكثيراً ما يؤدي إلى نهايه حياه المشروع والتنازع، خصوصاً فى الأمم البدائيه الذين لا يتمكنون من التغلب على عواطفهم، فسوء تصرف أحد الشركاء قد لا يؤدي إلى فقدان أموال الشركه فحسب، بل يصل إلى الممتلكات الشخصيه للشركاء الآخرين، ومن الواضح أن الكتابه المضبوطه، والتسجيل عند دوائر الدوله، وجعل مفتش، وفنى، وما أشبه مشرفاً على سير الأمور، يقلل من هذا الخطر.

وربما يكون من عيوب مثل هذه الشركه أنه قد يحدث أن أحد

ص: ٨١

١- سور ه البقره: ٢٨٢ .

٢- بحار الأنوار: ج ٥٨ ص ١٢٤ ط بيروت .

الشركاء الذى يملك حصه صغيره فى رأس مال الشركه وقدره إداريه محدوده، أن يصّر على رأى معين، ويتمسك بوجهه نظره مما يعرقل قرارات الشركاء الآخرين ويمنع تنفيذها، ومثل هذه المشاحنات الداخليه قد تؤدى إلى فشل المشروع وتصفيته، إلا إذا كان المحكم أكثره الآراء، حيث إن الشريك الذى يصّر على رأيه يتمكن من الانسحاب إذا كانت أكثره الآراء ضده.

وإذا فرض أنهما شريكان فقط فمن الممكن حسم النزاعات بالاقتراع، أو بالرجوع إلى الصنف أو ما أشبه ذلك.

ودخول الشركاء الجدد فى مثل هذه الشركه يتوقف حسب القرار بأكثره الآراء، أو بالقرعه، أو بما أشبه ذلك من الذى يقرون بينهم، وقد يكون الدخول حسب الاشتراط بموافقه جميع الشركاء.

كما أن انسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته قد يؤدى إلى تصفيه الشركه، وقد يترتب على ذلك خسائر تلحق بحصص الشركاء فى رأس المال، بل أحياناً يتعدى ذلك إلى الأموال الشخصيه للشركاء الآخرين الذين أحياناً يتحملون الخسائر الفادحه التى تلحق بهم.

### ((تأمين الشركات))

((تأمين الشركات))

ومن المحسن تسجيل مثل هذه الشركات فى شركه التأمين، حيث تقل الخسائر كما هو المتعارف الآن، وقد ذكرنا فى الفقه أن التأمين بحدودها المعقوله جائز شرعاً، فإن: {أوفوا بالعقود} (١) وما أشبه يشمل حتى العقود المستجده، كما ذكره جمع من الفقهاء، ابتداءً من الشهيد فى المسالك حسب اطلاعنا، ولعل قبله أيضاً قالوا بذلك، وانتهاءً إلى السيد الطباطبائى فى العروه، بل ومن بعده.

نعم لا شك أن شركه التضامن حسب ما ذكرناها تعجز عن

ص: ٨٢

القيام بالأعمال الكبيّره التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، ولذلك فهي صالحه للتجارات الصغيره وما أشبه التجارات الصغيره، من فتح مدرسه أو معهد أو نحو ذلك من الأعمال المحدوده.

كما أن هذا النوع من الشركات تستخدم أيضاً في مجال المهن الحره، كالمحاماه والمحاسبه والهندسه وما أشبه ذلك.

وقد ذكرنا في (الفقه) صحه الشركه بأن يكون من أحدهم الأرض ومن الآخر البذر ومن الثالث البقر ومن الرابع الماء ومن الخامس التسويق وما إلى ذلك، وهكذا أن يكون من أحدهم الدكان ومن الآخر رأس المال ومن الثالث الجلوس ومن الرابع جلب البضائع ومن الخامس التخزين، إلى غير ذلك من الشركات التي تكون بهذه الصور.

لكن جمع من الفقهاء كالعلامه وغيره يستشكلون في ذلك، والتفصيل موكول إلى الفقه في كتاب الشركه.

### ((شركه التوصيه البسيطه))

((شركه التوصيه البسيطه))

القسم الثالث: شركه التوصيه، وهي شركه التضامن، بأن يكون هناك في الشركه فردان أو أكثر، لكن يضاف إلى القسم الثاني إضافه أناس آخرين يعطون ويوصون وليس لهم شؤون في الشركه إلا أنهم يأخذون من الربح بالنسبه، ومن خساره بالنسبه لأموالهم.

ولا يتمكن الموصى من التصرف في حصته بالبيع ونحوه إلا بموافقه الشركاء، فهي شيء متوسط بين الشركه السابقه والشركه الآتيه، تعقد بين شريكين أو أكثر من الشركاء المتضامين وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال ويأخذون الربح بنسبه رأس مالهم كما يخسرون بنسبه رأس مالهم، فلا هم يربحون ربحاً كبيراً ولا يخسرون خساراً كثيره.

أما الشركاء المتضامنون فمسئوليتهم تكون غير محدوده، كما في القسم السابق من شركه التضامن.

ونظراً

ص: ٨٣

للمسؤولية المحدوده التي يتمتع بها الشركاء الموصون فإن سلطتهم تكون محدوده أيضاً، وهم لا يتدخلون فى الإدارة ولا يظهر اسمهم فى معاملات الشركه، ولا يكون لهم رأى فى الأخذ والعطاء والإيجاب والسلب.

وأمثال هذه الشركات تكون سهله وبسيطه، مثل إجراءات تكوين شركات التضامن، وإنما ينضم إليها سجل على الأغلب بأسماء الشركاء الموصين، والحكومه لا- تتدخل من طريق الرقابه على إداره هذا النوع من المنشئات نظراً لقيامها على أساس الثقه الشخصيه المتادبله بين الشركاء. نعم لهم أن يدخلوا الحكومه إذا خافوا من التلف أو الإنكار أو التحايل أو ما أشبه ذلك.

وهذا النوع من الشركات يسمح بدخول الذين يرغبون فى استثمار أموالهم بأسماء علنيه أو أسماء سريه، ولكن نظراً لظروفهم الخاصه لا يمكنهم أن يتحملوا من الأخطار إلاّ بقدر ما يقدموه من الأموال، وبالتالي تتمكن شركه التوصيه من الحصول على قدر أكبر من رؤوس الأموال مما لا يتمكن مثله من شركه التضامن، فإن الأفراد الذين يدخلون فى شركه التضامن \_ كما تقدم \_ يكونون أعضاء، وهؤلاء فى هذه الشركه التوصيه لا يكونون أعضاء، ومن الصحيح أن يشترطوا أن يكون لهم ربح بنسبه أكبر، أو أن يكون عليهم الخساره بنسبه أكبر، (فإن المؤمنين عند شروطهم).

وعيوب مثل هذه الشركات هى عيوب شركات التضامن، بإضافه أنها قد تكون مجالاً للاحتيال إذا لم يقيد تقييداً دقيقاً مما لا يقع الضرر على الممولين من الشركاء الموصين بصوره خاصه، فقد يتولى الإدارة شريك متضامن سىء النيه، أو سىء العمل، ولا يملك إلاّ القليل

من رأس المال، وبالتالي قد يجازف بأموال الشركه وأموال الدائنين، وإذا فشلت الشركه فإن الخساره ستقع على الشركاء الموصين، حيث يضيع رأس مالهم، كما ستقع الخساره على الشركاء الآخرين من المتضامين.

ولذا فينبغى على الشركاء الموصين حسب قوله (صلى الله عليه وآله): «رحم الله امرءاً عمل عملاً فأتقنه» أن يضبطوا أمرهم ضبطاً كبيراً، وكذلك بالنسبه إلى الدائنين، إذا كان هناك دائنون لمثل هذه الشركات، وكذلك بالنسبه إلى الفرقاء الآخرين إذا كانوا يشكون فى سلامه النيه أو سلامه العمل أو الاستقامه لظروف طارئه اجتماعيه أو سياسيه أو اقتصاديه أو ما أشبهه، فيحتاطوا فى التعامل مع هذا النوع، ويتأكدوا من شخصيه الشريك أو الشركاء المتضامين، ومن ممتلكاتهم الشخصيه، مع التحقيق من سمعتهم فى السوق وأرصدتهم فى البنوك وما أشبه ذلك.

كما أن من الضرورى أن يعين الموصون من يقوم مقامهم فى حال مرض أو جنون أو سفه أو فلس أو موت، وأنه كيف يعامل بأصل أموالهم وأرباحهم، ويجب أن يكون الشرط حسب المقرر شرعاً كما تقدم، وحسب المقرر قانوناً، حتى لا يخيّف القانون على أموالهم أو على وارداتهم.

### **((شركه التوصيه بالأسهم))**

((شركه التوصيه بالأسهم))

أما القسم الرابع: فهى شركه التوصيه بالأسهم، وهى مثل الشركه التوصيه البسيطة إلا أنه يتمكن الفرقاء من التصرف فى أسهمهم بدون موافقه الشركاء، وفى الحقيقه إن الأمر يرجع إلى اشتراط هكذا كالقسم الثالث، أو هكذا كالقسم الرابع، فهذه الشركه تشبه شركه التوصيه البسيطة، إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامين، ومن شركاء يملكون أسهماً فى رأس مال الشركه، ويعهد



بإداره هذه الشركه إلى شريك متضامن أو أكثر، وتكون مسؤوليته غير محدوده، حكمه في ذلك حكم الشريك في شركه التضامن.

ولكن شركه التوصيه بالأسهم تختلف عن شركه التوصيه البسيطة فيما يتعلق بمركز الشركه المساهميه، فهو يمتلك عدداً من الأسهم القابله للتحويل بالبيع أو بالتنازل أو بالهبه أو بالإجاره أو ما أشبه ذلك، أما في شركه التوصيه البسيطة فقد رأينا في بابه أن الشريك الموصى يملك حصه في رأس المال بصفته الشخصيه، ولا يمكنه في هذا البيع أو التحويل إلا بعد موافقه باقى الشركاء.

والظاهر صحه وقف السهم أيضاً، سواء هنا أو فيما يأتى إذا انطبق على ذلك شرائط الوقف الشرعى، أما شرائط الوقف القانونى اللازم المراعاة، فذلك لأجل عدم مزاحمه القانون لإرادته الواقف المطابق للشرع.

وهذا القسم من الشركه سهل لا يحتاج إلى إجراءات طويله، فكلما يلزم هو كتابه العقد واتباع إجراءات التسجيل والنشر، كما هو الحال في شركات التضامن والتوصيه البسيطة، ونظراً لسهولة التخلص من الأسهم التى يمتلكها الشركاء الموصون فإن هذا النوع يمكنه أن يجمع مقداراً من المال أكثر مما تجمعه شركات التضامن أو شركات التوصيه البسيطة، فمن المثل المعروف في الفلسفه : (كلما زادت قيوده قل وجوده).

وحيث إن في هذه الشركه للفرقاء الموصين الحريه في البيع والتنازل والوقف والهبه وغير ذلك، يكونون أكثر إقبالاً على مثل هذه الشركه.

وهذا القسم الرابع كالقسم الثالث على المساهمين الموصين أن يتأكدوا من شخصيه المؤسسين المتضامنين، وسمعتهم في السوق، ومن ممتلكاتهم الشخصيه، ومن

أرصدتهم فى البنوك، ومن معاملاتهم السابقه، وذلك قبل المساهمه فى أسهم هذه الشركات، فإن (المغبون ليس بمحمود ولا مأجور) كما ورد بذلك النص.

### ((شركه المحاصه))

((شركه المحاصه))

القسم الخامس: شركه المحاصه، وهو شركه مؤقتة تنتهى بانتهاء العمل الذى أقيمت من أجله، مثلاً يشترك اثنان فى بيع الفاكهه الفلانيه فى الفصل الفلانى، أو فى بيع الثلاجه أو الغساله أو المدفئه وما أشبه فى فصل خاص أو فى شهر خاص، وبانتهاء ذلك الفصل أو الشهر أو الموسم \_ كموسم الزياره مثلاً فى الأعتاب المقدسه أو فى الحج أو فى العمره \_ ينتهى عمر الشركه.

فهى شركه قد تستمر لمده يوم أو أسبوع أو شهر أو أكثر، وهى مستتره غالباً لا يعلم الجمهور بوجودها ولا يشترط فيها الإشهار، وكذلك لا يحتاج إلى الكتابه، ولا إلى تسجيل فى الدوله.

وفى هذه الشركه يتم الاتفاق بين شريكين أو أكثر على القيام بنشاط تجارى معين يؤديه أحدهم أو كلهم على سبيل التساوى أو على سبيل التوزيع، ولكن كل واحد يقوم بالعمل باسمه الخاص وبعنوانه الخاص مع تقسيم نتيجه العمل من ربح أو خساره بين الشركاء حسب الشروط المتفقه عليها فى ما بينهم من التساوى أو الاختلاف، حسب تساوى الكفاءات أو اختلافها، أو تساوى الأعمال أو اختلافها.

لكن يجب ملاحظه أن لا تكون مثل هذه الشركه محرمة شرعاً، وإنما يجب أن يوفق مع القوانين الإسلاميه حسب ما ذكرنا ذلك، فإن الشارع لم يرض بكثير من الأعمال وإن باشرها العقلاء، مثل معامله الغرر، أو القمار، أو الربا، أو ما أشبه ذلك.

وهذه الشركه قد تكون بين اثنين أو بين ثلاثه أو بين أكثر حسب المقرر عندهم.

وفى أخير السلم يأتى:

### **((شركة المساهمه))**

((شركة المساهمه))

القسم السادس: وهى شركة المساهمه، وتمتع هذه الشركة بشخصيه معنويه مستقله عن شخصيه أصحابها الذين يساهمون فى رأس مالها، أى أنها وحده قانونيه قائمه بذاتها، ولها حقوقها القانونيه، على ما ألمعنا إليه سابقاً، وقد ذكرنا أن مثل ذلك مشمول للكليات الشرعيه.

ومن ثم يمكنها أن تقاضى وتتقاضى، كما يمكنها مقاضاه حمله أسهمها، ويمكن لحمله الأسهم أيضاً مقاضاتها كأنها فرد خارج عن المجتمع، وعن المساهمين.

ولا تقتصر المساهمه فيها على الأشخاص، بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنويه أهليه أو حكوميه لها وحداتها القانونيه والحقوقيه.

وينقسم رأس مال هذه الشركة المساهميه إلى حصص صغيره متساويه، مثلاً شركة تتكون من مليون دينار تكون المساهمه فيها بدينار أو بعشره دنانير أو بخمسه دنانير أو ما أشبه ذلك، وكل حصه تسمى سهماً.

من غير فرق بين أن تكون الشركة المساهمه فى مؤسسه ثقافيه كالمعاهد، أو مؤسسه سياسيه أو صناعيه أو ما أشبه ذلك من الخدمات، كالمطارات والقطارات والمستشفيات وغيرها.

وتتحدد مسؤوليه المساهم فيها بمقدار استثماره فى رأس مالها، غير أنه يجب أن يسدد المبلغ الذى اكتب فيه بالكامل، وإلا كان مسؤولاً عن الرصيد المتبقى حسب المقرر فى تنظيم تلك الشركة، وأحياناً توزع السهام التى على الأفراد فى غضون سنه أو أكثر.

### **((مزاي شركات المساهمه))**

((مزاي شركات المساهمه))

ثم إن لشركات المساهمه مزاي:

منها: إن للمساهم الحق فى تحويل أسهمه أو بيعها فى أى وقت حسب رغبته، فإن الحق ينتقل من صاحب الحق إلى السهم، فالسهم يمكن التقلب فيه كيف ما شاء

ومن مزاياها: إنه نظراً لصغر قيمة السهم غالباً ولسهولة تحويله أو بيعه أو ما أشبه تتمكن شركات المساهمه من جمع الأموال الوفيره، وهى أقدر المنشئات على اجتذاب مدخرات المستثمرين والأموال المسيبه والتي يتحيز أصحابها فى كل من حفظها حتى فى البنوك، حيث إن الحكومات تأخذ الضرائب وما أشبه من المصارف، ومن التصرف والتقلب فيها بالتجاره ونحو ذلك، فالمستثمر يمكنه المساهمه فى هذه الشركات بكل سهوله.

كما أن من مزاياه إمكان الانفصال عنها فى أى وقت شاء، وذلك بخلاف الحال فى الشركات الأخرى التى يشترط فيها أن يكون لدى كل مستثمر قدر كبير نسبياً من رأس المال حتى يمكنه الاشتراك فى المشروع.

كما يتمكن المساهم من الانفصال عن المؤسسه واسترداد أمواله المستثمره فى أى وقت شاء، ولا يتوقف على موافقه بقية الشركاء كما فى غير شركات المساهمه، سواء ببيع سهمه أو تحويله أو ما أشبه ذلك.

كما أن من الامتيازات فى شركات المساهمه غالباً: أنها بمقدرتها على مقابله رغبات المستثمرين المتباينه، نظراً لما تنتجه من فرص الاستثمار المختلفه تتمكن من جذب أكبر قدر من المال فى سبيل الحصول على الأرباح الكثيره، فبعض المساهمين حيث إنهم محافظون يتوسطون فى عطاء الأسهم، وبعضهم حيث إنهم مجازفون يجعلون أموالاً كبيره للأسهم، وبعضهم لقله موارده أو ما أشبه يكون مساهماً فى أسهم محدوده، ولذا فالشركه المساهميه تصدر أنواعاً مختلفه من الأوراق الماليه، سواء كانت الأسهم عاديه أو ممتازه أو سندات، والفرق بين السندات والأسهم أن الأسهم تمثل الملكيه، أما السندات فتمثل المديونيه، وحمله السندات هم الدائنون للشركه، بعكس حمله الأسهم

فهم ملاك الشركه.

وعلى أى، فالمستثمر يواجه تشكيكه متنوعه يختار منها ما يوافق غرضه وحالته وظروفه الخاصه ومقدرته على تحمل الأخطار.

ومنها: إن البنوك لتشجيع الصنائه أو ما أشبهه، حسب سياسه الحكومات أو حسب سياسه الجماعات الخاصه المشرفه على البنوك، تعطى الشركات المساهميه تسهيلات وترخيصات مما لا تعطيلها للأفراد.

ومنها: إن الشركه المساهميه إذا أشرفت على الإفلاس أو أفلست فالحكومات تقوم بأخذ عضدها حتى ترجعها إلى حالتها السابقه، لما تتمتع بها تلك الشركات من الخدمات الكبيره إزاء المجتمع.

ومنها: إن هذه الشركات تتمتع بدرجة كبيره من الاستقرار، نظراً لطول حياه المشروع التى قد تمتد إلى ما بعد حياه مؤسسيتها ومديريها، وهى دائمه من الناحيه القانونيه طال ما تكون اقتصادياتها سليمه وسيرها صحيحاً، وحياه هذه المؤسسات لا تتأثر بانتقال ملكيه أسهمها أو بما يحدث لمساهميها أو مديريها.

ومنها: إنها تتميز بالمرونه من النواحي المتعدده كالتوسع فى الإدارة، والإداره الحسنه حيث إنها تملك رصيدهاً كبيراً من المال، فإنها تتمكن من جذب أحسن المدراء والمفتشين وغيرهم، وحيث إنها قادره على اجتذاب المستثمرين المختلفين يمكنها التوسع بسهوله، نظراً لمقدرتها على الحصول على ما تحتاجه من أموال بدون صعوبه، كما أنه يساعد على توسع قدرتها على تكييف الأغراض المختلفه.

وكثيراً ما تكون الشركه المساهميه ذات أنشطه مختلفه بها، فلا تصب أنشطتها فى بعد واحد، وإنما تشترك فى أبعاد متعدده.

ص: ٩٠

ومنهما: إن الشركة حيث كانت كبيره وذات مورد واسع من المال وغير المال، يمكنها الاستعانه بالأخصائيين من فنيين وإداريين وأصحاب الاختصاصات من ذوى المرتبات المرتفعه، ومن المزايا التي تخصصها الحكومات لمثل هذه الشركات.

ثم إن المساهمين أصحاب الحق في إداره الشركات المساهميه، لكن حيث لا- يمكن القيام لكل المساهمين بالإداره لكثيره المساهمين غالباً، يقوم المساهمون بانتخاب عدّه أفراد منهم يقومون بإداره الشركه بالنيابه عنهم، حسب مقررات الشركه، من كل سنتين مره أو كل أربع سنوات مره أو ما أشبه ذلك، وغالباً يكون الانتخابات بحضور ممثل القضاء وشبهه حتى لا يكون تزوير في الانتخابات، وهؤلاء المنتخبون هم أعضاء مجلس الإدارة.

ومن الغالب أن لا يتدخل المساهم في ما تتخذه الشركه من قرارات تنفيذيه حسب المجلس المنتخب من قبل المساهمين، بل يوجه المساهم كل اهتمامه إلى ما تحققه الشركه من أرباح وما تتبعه من سياسات متعلقه بتوزيع الأرباح ونحو ذلك، ولذا فمجلس إداره الشركه المساهمه يتمتع بدرجة كبيره من الاستقلال عن أصحاب الأموال والمشروع، فإداره الشركه المساهميه تتمتع بدرجة واسعه من الحريه في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات وتقسيم العمل وتفويض السلطه وما إلى ذلك.

### **((عيوب شركات المساهمه))**

((عيوب شركات المساهمه))

أما العيوب التي يمكن أن تتسرب إلى هذه الشركات، فهي أيضاً عديده:

منها: إشراف الحكومه المتزايد على مثل هذه الشركات، فنظراً لطبيعته الشركه المساهميه ولأهميه الدور الذي تلعبه في الحياه الاقتصاديه أخذاً وعطاءً، لابد للحكومه من الإشراف الكثير على مثل هذه الشركه حتى لا- تخسر، ولا- تتدهور، ولا- تلعب باقتصاديات الناس أخذاً أو

عطاءً، فهي تخضع لإشراف الحكومه ورقابتها في كل مرحله من مراحل حياتها.

ومنها: إن شركات المساهمه تتكون بمقتضى موافقه الدوله، ولا- يمكن اعتبارها كأموال المواطنين العاديين، فليس لها حريه التنقل من دوله لأخرى، نعم تتمكن شركات المساهمه أن تكوّن نفسها من الجنسيات المتعدده، بأن تظهر في كل دوله بمظهر تلك الدوله، وإن كان الواقع واحداً، وإذا ما تجاوزت حدود الدوله المنشئه فيها فإنها تخضع لقوانين الدوله المضيفه، ومن الواضح اختلاف القوانين بالنسبه إلى الدول، فنشاط الشركه المساهمه يتحدد ويتقيد إلى حد قد يكون كبيراً في الدوله المضيفه.

ومنها: إن شركات المساهمه لكثيره أخطارها ودخولها في الحياه الاقتصاديه الواسعه تخضع عند إنشائها لإجراءات طويله حكوميه، وأعمال مختلفه تسبب نفقات باهظه، ولهذا يتعذر على أكثر المشروعات الصغيره وحتى المتوسطه أن تتخذ شكل المساهم أو تتحول إليه، إلا- إذا اندمجت المشروعات الصغيره بعضها في بعض حتى تولد تياراً كبيراً تتمكن من الدخول في الحياه العامه بأبعادها المختلفه.

ومنها: أن شركات المساهمه في كثير من الحالات تصبح بأيدي إداره أجيره وليست إداره مندفعه، ومثل هذه الإداره لا تتصف بالهمه والنشاط والغيره على العمل، تلك الصفات التي يتصف بها المالك عند إدارته لمشروعه، ولهذا السبب كثيراً ما يوجه إلى الشركات المساهميه نقد المملكه الغائبه والجهود غير الشخصيه، وهي نتائج مترتبه عن الفصل

بين ملكيه المشروع وبين إدارته غالباً، إلاّ أن تكون الشركه بحيث تحاط بجمله من وسائل الإعلام والضغط والجماعات الضاغطة وما أشبه مما تجعل إدارتها دائماً إداره مندفعه أو مكونه من نفس الأشخاص أصحاب الأموال الكبيره، حتى يكون لهم الإداره والاندفاع معاً.

ومنها: إنه على الرغم من قيام الشركات المساهميه على أساس الاستشاريه (الديمقراطيه) الماليه، أى قيام حمله الأسهم فى اجتماعاتهم السنويه بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذى يقوم بإداره الشركه نيابه عنهم، إلاّ أنها يتمكن بعض المديرين والمساهمين من تحقيق مصالحهم الشخصيه بدلاً من العمل لصالح المجموع، وأحياناً يكون بعض المديرين يقدمون بعض المزايا لكبار المساهمين حتى يضمّنوا إعادته انتخابهم السكوت عليهم فيما يفعلون، بينما كثره من المساهمين لا يريدون ذلك، وذلك على حساب بقيه المساهمين، كما أن بعض كبار المساهمين قد يتعصبون ضد بعض أعضاء مجلس الإدارة ويعملون على عدم إعادته انتخابهم، وقد ينقسم المساهمون إلى جماعات كل منهم يعمل على حساب الآخر.

لكن هذا عيب لا بد منه فى قبال الدكتاتوريه، فإن كلاً من الدكتاتوريه والاستشاريه لها عيوب ولها محسنات، لكن محسنات الاستشاريه أكثر من عيوبها، كالعكس وهو أن عيوب الدكتاتوريه والاستبداد أكثر من محسناته.

ومن التهافت الشائع فى ألسنه جماعه من المثقفين كلمه (الدكتاتور العادل)، وهل يمكن أن يكون دكتاتوراً يأكل حقوق الناس ثم يكون



عادلاً يعطى حقوقهم، إن الحق لا ينحصر فى المال ونحوه، بل من الحق السياسه، والدكتاتور يأكل حقوق الناس فى السياسه ولا يستشيرهم، ولا يكون كأحدهم وإنما يستبد بالحكم، ثم هل يكون بعد ذلك عادلاً، هذا غير ممكن، وإن كان يراعى جوانب الاقتصاد والاجتماع والتربيه وما أشبه.

نعم إذا فرضنا صحه هذه الكلمه \_ وهو فرض محال \_ فذلك بمعنى أنه أقل ظلماً من الذى يأكل أيضاً اقتصاد الناس واجتماعهم وثقافتهم وغير ذلك، مما هى طبع الدكتاتوريين على طول التاريخ.

ثم إن من شبه المحال أن يكون دكتاتور عادل بمعنى أنه يعطى الحقوق الاقتصاديه والاجتماعيه والثقافيه والتربويه وغيرها ويكون دكتاتوراً فى السياسه، فإن الدكتاتوريه كالديمقراطيه (الاستشاريه) لا يمكن أن يكون فى جهه دون جهه، وهل يمكن أن يكون إنسان صحيح، نصف جسمه شلل ونصفه غير شلل، فإن نصف الشلل يسرى إلى النصف غير الشلل، حيث يشل حركات هذا النصف الذى يسمى بالصحيح أو بغير الشلل، حيث إن النتيجة لأخس المقدمتين على ما يقوله المنطقيون، فنصف الشلل يؤثر على النصف غير الشلل، لا أن النصف غير الشلل يؤثر على النصف الشلل.

وهنا الدكتاتوريه تؤثر على الديمقراطيه أو الاستشاريه فى الاقتصاد والاجتماع وما أشبه، لا أن الاستشاريه تؤثر على النصف الشلل بالدكتاتوريه، وعلى كل فهذا مبحث خارج عما نحن فيه.

**((من أسرار سقوط الأحزاب))**

((من أسرار سقوط الأحزاب))

ومن الاستطرد فى الاطراد أن نقول: إن الأحزاب التى تتولى الحكم بالدكتاتوريه لا- يمكن أن تعمل بالعداله الاجتماعيه والديمقراطيه

والاستشاريه، وهو سر سقوط الأَحزاب فى العالم الإسلامى، بل فى العالم الثالث مطلقاً، إما سقوطاً بعدم الوصول إلى الحكم إطلاقاً، وإما سقوطاً بالإنهيار بعد الوصول إلى الحكم.

أولاً- الدكتاتور لا- يصل إلى الحكم، لأن الحزب غير مغر، لا لأفراده الذين كانوا منظمين إليه، لأنهم لا يثقون فى الحزب حتى يبذلوا قصارى جهدهم للتقدم إلى الأمام، فإن الفرد فى الحزب يعلم أنه فى الدرجة الثالثه مثلاً مهما ارتفع وكانت له الكفاءات، أو الدرجة الثانيه، أو الدرجة العاشره، ومثله لا يكون مندفعاً للعمل بخلاف الذى يحتمل أن يصل إلى الدرجة الأولى وهو فى الدرجة السادسه إلى غير ذلك، فإن اندفاعه يكون كثيراً، ويكون له دم دفاق يحفزه للأمام.

وغير أعضاء الحزب لا يسيل لعابهم للالتحاق بهم حتى يأخذوا فى التوسع والانتشار، وهل مثل هذا الحزب الذى ينكمش على نفسه يتمكن من الوصول إلى الحكم.

وثانياً: إذا فرض وصولهم إلى الحكم، ولم نجد حزباً من هذه الأحزاب وصل إلى الحكم إلا بمعونه المستعمر، وهذا بحث طويل ذكرناه فى كتاب مستقل، فإذا فرض وصوله إلى الحكم مارسوا نفس الطقوس الدكتاتوريه فى الحكم، لأنهم ربوا عليه وتربت أنفسهم ومنهاجهم بقالب الدكتاتور، (ومن شب على شىء شاب عليه) كما يقول المثل.

ولذا فمن اللازم أن يكون الحزب من أول نشأته استشاريه بالانتخابات، وعلامتها تبدل الرئيس والمدراء والأعضاء الكبار، كما يمارس مثل ذلك الديمقراطيون فيما يسمى بالعالم الحر.

ولنرجع إلى البحث السابق، وهنا مشكله فى الشركات الأسهميه، وهى أن الانتخابات بإداره الشركه هل تخضع للأسهم أو للأفراد.

فالأول يوجب بقاء الإدارة فى أيدى عده لهم أسهم كبيره، فإذا كان هناك مثلاً ألف وواحد من الأشخاص لأولئك الألف سهم لكل واحد سهم، ولهذا الشخص الواحد ألف سهم، هل يكون هذا الواحد له من الأصوات فى الانتخابات بقدر أولئك الألف إنسان، وهل هذا من العداله أن يكون الأمر كذلك، وإذا فرض أن يكون لصاحب الألف صوت واحد كصاحب السهم الواحد فهل من العداله أن يكون الأقوى اقتصاداً كالأضعف.

ولذا يجب أن تحل هذه المشكله بالتوسط بين تلك المشكلتين: مشكله الأفراد ومشكله الأسهم، وهذا غالباً ما يجب أن يكون بمراجعه أهل الخبره الذين يرون التوسط فى الأمر، أو بمواجهه الجهات القانونيه التى وضعتها القوانين حسب فكره جماعه من العقلاء المحايدين من مجلس الأمم أو سائر الجهات الحائزه للصلاحيه القانونيه، لكن يجب أن يكون القوانين بالنسبه إلى الصغريات مؤطره بإطار الشريعه الإسلاميه، كما ذكرنا تفصيل ذلك فى الكتب السياسيه.

((المؤسسات والحرية الشرعيه))

(مسأله) الحرية التي منحها الله سبحانه وتعالى للإنسان، وقررها الإسلام في غير المحرمات، تقتضى وجود كل الأشكال المتقدمه للمؤسسات والمنشآت في الحياه العلميه للاجتماعات وقيامها بالأوجه المختلفه من النشاط، هذا بالإضافة إلى حاجه الإنسان إلى كل تلك الأشكال مما يمكن المسامحه فيها في المنشآت بمختلف أبعاد الحياه.

ودراسه الوحدات الاقتصاديه والاجتماعيه والسياسيه وغيرها تدل على أن شكلاً معيناً قد يسود ميداناً معيناً من الميادين، بينما لا يصلح في ميادين أو أوجه نشاط أخرى، وأحياناً قد يكون شكل المنشئه من الأمور القانونيه حيث لا اختيار لأصحاب المشروع، فاختيار أصحاب المشرع من ناحيه، والأمور القانونيه من ناحيه ثانيه، والاقضاءات الاجتماعيه من ناحيه ثالثه بمجموعها تحدد الأشكال في المؤسسات المذكوره.

فمثلاً تنص قوانين الكثير من الدول على أن جميع المنشآت التي تقوم بأعمال البنوك أو التأمين يجب أن تتخذ شكل الشركات المساهميه، لكن من الواضح أن مثل هذه القوانين لا أهميه لها بالنظر الإسلامى، إذ الإسلام أعطى الحرية لكل الناس في كافه الأمور باستثناء المحرمات التي نص عليها، سواء المحرمات الأوليه كالقمار والخمر وما أشبه، أو المحرمات الثانويه التي ينطبق عليها عليها دليل «لا ضرر» و«لا حرج» و«لا عسر» وما أشبه ذلك من الأدله الثانويه التي قد تتدخل في الميدان فيقلب العنوان الأولى إلى نفسه.

فإن الإسلام بمرونته المعروفه جعل بعض الجائز حراماً أو واجباً حسب قانون «لا ضرر»، فإذا كان بقدر كثير حرم ذلك شىء، وإذا كان بقدر قليل بالنسبه إلى الإنسان نفسه أو الغير فيما إذا رضى جعله جائزاً، كما أنه في العكس جعل بعض الواجبات جائزاً أو حراماً بحسب تلك

العناوين الثانويه، فإذا أوجب الواجب ضرراً متزايداً حرم، وإلا جاز، وإن كان فيه ضرر قليل جداً بقى على وجوبه، كالصوم الذى يوجب العمى فإنه حرام، وإذا أوجد مرض أسبوع مثلاً جاز، وإذا أوجب ضعفاً متعارفاً بقى على وجوبه.

وهذه مسأله مذكوره فى المباحث المتعرضه لدليل «لا ضرر».

### **((اختيار شكل المشروع))**

((اختيار شكل المشروع))

وعلى أى، فإذا فرض أن أمام مريدى التأسيس بدائل مختلفه، ويتحرون فى تطبيق أى تلك البدائل، يأتى السؤال الذى يفرض نفسه، وهو ما الشكل الذى يتخذه المشروع المقترح تأسيسه؟

وفى الجواب نقول: إن اختيار شكل معين يتوقف على الهدف من إنشاء المشروع، وعلى الظروف المحيطه به، حيث إن هناك عوامل خارجيه وداخليه تحكم اختيار الشكل المناسب، وعلى منظم المشروع الاسترشاد بها، ومن تلك العوامل المقدره.

أولاً: تدبير الأموال اللازمه للمشروع، سواء كانت المؤسسه اقتصاديه أو غيرها، فإن كل منشئه بحاجه إلى أموال كافيه، ابتداءً واستمراراً.

ثانياً: إجراءات التكوين والتدخل الحكومى.

ثالثاً: الضرائب المقرره على المشروع من قبل الدوله.

رابعاً: الإداره.

ونشير هنا استطراداً إلى أن الضرائب كلها محرمه فى الشريعه الإسلاميه، فإن الضرائب المقرره فى الإسلام عباره عن الخمس والذكاه والجزيه والخراج، أما سائر الضرائب التى تؤخذ فى الحكومات الحاضره فكلها محرمه، وقد ذكرنا فى كتاب (فقه الاقتصاد) تفصيلاً حول أن الإسلام كيف يتمكن أن يدير شؤونه الواسعه بهذه

الضرائب الأربعة، لكن ليس الكلام الآن في هذا الموضوع، وإنما في الأمر الواقع، وهو أن الحكومات تأخذ الضرائب على المؤسسات والمنشآت، فاللازم على من يريدون إقامة المشروع أن يلاحظوا خصوصيات الضرائب في جملة ملاحظاتهم عند إقامة المشروع.

ولتتكلم حول هذه البنود الأربعة بشيء من التفصيل والتوضيح.

### **((الأموال اللازمة للمشروع))**

((الأموال اللازمة للمشروع))

أما الأمر الأول: وهو المقدره على تدبير الأموال اللازمة، فإذا كان الأفراد المهتمون بالقيام بالمشروع، إما بقصد استحصالهم على الأموال في مقابل خدماتهم، وإما بقصد تقديم الاجتماع إلى الأمام في بعد من الأبعاد، كالبعد الثقافي أو السياسي أو الصحي أو غير ذلك، فإذا كانوا يملكون الأموال اللازمة وكانوا في نفس الوقت مستعدين لتعريضها للأخطار أو اقتحامهم في المشاكل التابعة لذلك المشروع، لم تواجههم مشكلة تدبير المال اللازم، وتنتفى أهميه هذا العامل بالنسبة لاختيار شكل المنشئه، ويحدد اختيار العوامل المختلفه الأخرى التي قد لا يملكونها ولا يتمكنون من الموائمه معها.

أما مسأله تدبير الأموال بالنسبه إلى الذين لا يملكون المال، والمؤسسه تحتاج إلى المال، سواء كان بحاجه إلى مال كثير أو قليل، فهي تعتبر مشكله مهمه إذا لم تكن هناك جهه تزودهم بالمال الكافي، فلا بد لهم من الالتجاء إلى الجمع في هذه الحاله، ولا بد من اختيار الشكل المعين الذي يسهل عمليه التمويل، أو بعبارة أخرى الشكل الذي يتمكنون من اجتذاب الممولين، سواء كانوا أفراداً، أو جهه حكوميه، أو بنوكاً مؤسسه لمثل هذه الشؤون أو غير ذلك.

ثم إن في تدبير المال يلزم الموازنه بين الأرباح والخسائر، مثلاً قد

يعطى الشخص المال للمؤسسه فى قبال أرباح قليله فى العمل المضاربي، وقد يعطى فى قبال أرباح كثيره، فاللازم ملاحظه كثره الإرباح مهما أمكن لتكون الإدارة قادره على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الممولين.

وإمكان الإنصاف أن يكون الربح موزعاً بين الرأس المال والعمال والمديرين والعمل الذى يستهلك كل عام منه بقدر مثلاً كل حسب حصه الواقعيه، إلى غير ذلك.

هذه فى المؤسسسه الاقتصاديه، وقد يكون المشروع إقامه معهد ثقافى، أو مستشفى للصحه والعلاج، أو ناد للتربيه أو غيرها، وعليه فمن اللازم لتمويل هذا المشروع الذى لا يتمكن من القيام بإداره نفسه صب بعض المال فى الاستثمارات الخارجيه حتى يغطى النواقص للمؤسسسه المزمع إنشاؤها لهدف إنسانى أو نحو ذلك.

### ((إجراءات التكوين))

((إجراءات التكوين))

وأما الأمر الثانى: وهو إجراءات التكوين والتدخل الحكومى، فإنها تختلف باختلاف أشكال المؤسسسه، فبالنسبه إلى المشروعات الصغيره ذات رأس المال المحدود فى الأمور الاقتصاديه مثلاً يجب مراعه سهوله إجراءات التكوين إلى جانب قله النفقات اللازمه.

وقد تقدم أن المشروع الفردى هو أبسط أشكال المؤسسات الاقتصاديه، ويمكن تكوينه بأقل قدر من النفقات والإجراءات القانونيه، أما فى حاله تعدد الشركاء شركه التضامن تحتاج أيضاً إلى قليل من النفقات والإجراءات، وإن كان فوق المشروع الفردى على ما تقدم.

ولكن التدخل الحكومى الذى هو أيضاً إجراءات التكوين يظهر بوضوح فى شركات الأموال، خصوصاً إذا كانت الشركه شركه مساهمه، فإنها بحاجه إلى نفقات أكثر وجهود أوفر، لأنه ينطوى على الكثير من الإجراءات الرسميه ونفقات قانونيه، كما أن الحكومه تتدخل فى كل مرحله من مراحل حياتها، أن ينظم

القانون كيفية قيام الشركة وكيفية إدارتها، كما ينظم كيفية بقائها والانتخابات التي تتعرض لها بين حين وحين.

## ((الضرائب))

((الضرائب))

وأما ثالث الأمور، والتي هي الضرائب، فإنه ينبغي على مؤسسى المشروع أن يدرسوا قبل التأسيس مقدار الضرائب التي تأخذها الحكومة، فيختاروا البدائل الممكنة، حيث إن الضرائب الحكوميه تختلف من شكل إلى شكل، حسب موازين حكوميه معروفه.

ولا شك أن ارتفاع الضرائب على بعض الأشكال قد يؤدي إلى تجنبها واختيار أشكال أخرى لا تتعرض لمثل هذه الضرائب، خصوصاً إذا كانت الضرائب تصاعديه، فمثلاً في كثير من الدول تفرض ضرائب خاصه على شركات المساهمه مقابل المزايا التي تحصل عليها نتيجة لخلق الدوله لتلك الظروف الملائمه لتلك الشركات، وبالأخص إذا كانت الدوله تجعل أرصده في البنوك وما أشبه لأجل تشجيع تلك الشركات، فإن الدوله تريد في مقابل التشجيع المال، وأحياناً تكون الضرائب مرهقه إلى حد كبير، فاللازم على المساهمين ملاحظه ذلك بدقه، حتى لا ينتهوا إلى مشكله لا يريدون التورط فيها.

ومن الملاحظ أن صاحب المشروع الفردى يدفع ضريبه على وارداته، سواء تركها في المشروع أو سحبها أو أخذها كمرتب، أما في شركات التضامن فيدفع كل شريك على حده الضريبه على وارداته، سواء سحبها أم تركها في الشركه، هذا حسب الشرط المقرر بين المتضامين في الموضوع، والأمر يختلف في الشركه المساهميه.

والمهايا التي تدفع إلى حمله الأسهم تعتبر من مصروفات الشركه التي ينبغي أخذها في الحسبان قبل الوصول إلى صافى ربح الشركه الخاضعه للضريبه، ومنها يتبين احتمال اختلاف مقدار الضريبه من



شكل لآخر، كما أن من صور اختلاف الضريبه ما إذا كانت الحكومه تريد إنشاء هذه الشركه فتخفف الضرائب عليها، بينما إذا كانت الحكومه لا تريد إنشاء الشركه من جهه توفر تلك البضاعه أو ما أشبهه، فإنها تثقل فى الضريبه تحديداً لإنتشار مثل هذه الشركه.

أما فى الحكومات تحت الاستعمار ولو الاستعمار الاقتصادى ظاهراً أو خفياً، كأكثر بلاد الإسلام التى نعايشها، فإن الحكومه قد تثقل الضرائب على الشركات لأجل أنها تريد إرضاء أسيادها المستعمرين بجلب البضائع منهم، فإذا تمكن الشعب من الاكتفاء الذاتى بالشركات لم تتمكن الحكومه من جلب البضائع من الخارج لإرضاء الأسياد حتى يسمحوا لهم بالبقاء فى الحكم أكثر، وبذلك يحطمون الاقتصاد الوطنى، ويجعلون الضرائب الثقيله على منظمى تلك الشركات، بالإضافة إلى العرقلات الأخر التى يوجدونها أطراف المؤسسات حتى لا تنشأ أو تموت بعد الإنشاء.

### ((إداره المشاريع))

((إداره المشاريع))

أما الأمر الرابع: وهو الإداره، فالكلام فى ذلك ما ألمعنا إليه سابقاً، حيث يتمتع صاحب المشروع الفردى بحق مطلق فى إداره مشروعه ورقابه أمواله وصرفها كيف ما يشاء، دون أن ينازعه فى ذلك الحق غيره، فوظيفه الملكيه والإداره تندمجان فى المنشآت الفرديه وتكونان بيد الشخص المالك.

لكن قد تقدم أن مثل هذه المؤسسات غالباً تكون صغيره الحجم قليله الفائده وقصيره العمر.

وبالنسبه إلى شركات

ص: ١٠٢

التضامن يشرك كل الشركاء المتضامنين في إدارة الشركة، ويتمتع كل شريك بحقوق متكافئه أو غير متكافئه، حسب الشرط مما يلزم تحديد مدى تدخل كل شريك، وعاده يحدث اتفاق بين الشركاء على تقسيم السلطه فيما بينهم، إما تقسيماً بالموازاه والمواساه والمساواه، وإما تقسيماً حسب الأعمال كما تقدم في بعض الأمثله، حيث يقوم كل شريك متضامن بعمل في بعد من أبعاد الشركه.

وعلى كل حال، فمثل هذا الاتفاق سواء كان بهذه الصوره أو تلك الصوره لا يخرج عن كونه تنظيمياً داخلياً لا ربط للغير به، كما أن الحكومه غالباً لا تتدخل في مثل هذه الشركات إلاً بحدوده محدوده.

أما شركات التوصيه، فيظل مركز الشريك المتضامن كما هو في شركه التضامن، ولكن الشركاء الموصين لا يتدخلون في الإدارة، نظراً لعدم مسؤوليتهم بذلك، وإنما هم يريدون الأرباح فقط، وبالتالي تقل رقبه هؤلاء الشركاء الموصين على أعمال الشركاء المتضامنين، سواء كانت شركه استثماريه أو كانت الشركه لجهه إنسانيه كالمستشفيات والمطارات والقطارات والمعاهد وما إلى ذلك.

وتبقى شركات المساهمه، حيث الفصل بين الملكيه والإدارة، فإن هذه الشركات تدار أعمالها بواسطه مجلس الإدارة المنتخب من قبل المساهمين الذين هم أصحاب رأس المال في اجتماعاتهم السنويه أو الأكثر من السنويه أو الأقل حسب المقرر، ولا يتدخل المساهمون في إدارة أعمال الشركه، بل يعتمدون على ثقتهم في رجال مجلس الإدارة الذين انتخبوهم، كما أن مجلس الإدارة لا يتمتع بحريه مطلقه في القيام بالأعمال كما يريد، بل هم مقيدون حسب الشروط الوارده في عقد

الشركة، بالإضافة إلى أكثرية الآراء، وإذا كان العدد متساوياً مثلاً فالأقتراع، أو يجب عليهم أن يراجعوا بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين، فإن المشاكل التي لا تحل لا بقانون الشركة ولا بأكثرية الآراء ولا بالأقتراع، المرجح حينئذ هي الجمعية العمومية، وهذا ما يتفق أحياناً في المفاجئات كالحروب إذا وقعت أو السيول أو الزلزال، إلى غير ذلك.

نعم المساهمون لهم الحق الأخير في الرقابة على أعمال الشركة، ويظهر ذلك في حقهم في إعادته أو عدم إعادته انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وفي حقهم أحياناً في إقاله المجلس أو بعض أفراده أو زياده بعض الأفراد في المجلس، كما يتفق ذلك بالنسبة إلى مجالس الإدارة إذا كانت ضعيفه، أو وقعت مفاجئات من موت أو جنون أو إقصاء أو سجن أو ما أشبه.

### **((شركات القطاع العام))**

((شركات القطاع العام))

ثم قد تكون الشركة مرتبطة بما يصطلح عليه من القطاع العام، لا القطاع الخاص، والمراد بالقطاع العام الدولة، حيث هي التي تقوم بالشركة لحاجه المجتمع من دون فرق بين أن تكون الدولة اشتراكية، أو رأسمالية بمعناها الإسلامي، أو بمعناها الغربي، على ما ذكرنا تفصيل ذلك في بعض كتبنا الاقتصادية.

ويشمل هذا البحث كل نشاط مرتبط بذلك البعد الذي هو في طريق عمل المدير، سواء كان بعداً صناعياً، أو تجارياً، أو مالياً، أو زراعياً، أو ثقافياً، أو غير ذلك من مختلف الأنشطة.

((الإدارة والقوى التأطيرية))

(مسأله) الإدارة والقوى الأربع التشريعيه والتي نسميها بالتأطيريه، لأنه ليس في الإسلام تشريع، وإنما تطبيق للكبريات الكليه على الصغريات الجزئيه، كما قال (عليه الصلاه والسلام): «علينا الأصول وعليكم الفروع»، والتنفيديه والقضائيه والإعلاميه تتداخل بعضها في بعض.

فإن تشابك الحياه من ناحيه، وتعقدها من ناحيه ثانيه سببا أن تكون الإدارة خصوصاً في الشركات الكبرى الاقتصاديه أو المؤسسات الكبيره الاجتماعيه أو الثقافيه أو غيرها، ذات جهاز خاص يعنى بهذه الشؤون الأربعه، وإلا فربما يقرر في مجلس الأمه قوانين تضر الشركه تحديداً أو ضريبه أو تحريفاً، أو أحياناً غلقاً أو ما أشبه ذلك.

وحتى لنفرض في العالم الإسلامي والتقنين تأطير لا تشريع، والقوانين إسلاميه بحته، يمكن ذلك في مجلس الأمه، حيث إن أمام المؤطرين بدائل، بعض البدائل يضر بالإداره وبعضها لا يضر، مثلاً- ليس للدوله مال بقدر كاف حتى يستخدمه في الزراعه والصناعه معاً، وكلاهما محتاج إليه، مما تضطر الدوله إلى جعل الثقل في استخدامه في أحدهما، ولنفرض أن كليهما من ناحيه الشريعه الإسلاميه على حد سواء في الجواز، فإن الإداري إذا رأى الضرر في جعل الثقل في الزراعه، له أن يضغط على جماعه التأطير لجعل الثقل في الصناعه حتى لا يضر إدارته، بل يماشيه إلى الأمام.

ويقال مثل ذلك في القوه التنفيذيه والقوه القضائيه.

**((الحاجه إلى الإعلام))**

((الحاجه إلى الإعلام))

أما الإعلام فواضح أمره بأنه محتاج إليه:

أولاً: من جهه الإعلام عن المؤسسه لجلب الزبائن والمشتريين والهواه.

وثانياً: للضغط على الجماعات المحتفه بهذه القوى الثلاث، فإن

من المعلوم أن كلاً من القوى الثلاث محفوفه بأطراف كثيره.

مثلاً قوه التأطير محفوفه بالأحزاب والمنظمات والنوادي وجماعات الضغط والجرائد والمجلات والإذاعات المرئية واللامرئية التي تحتف بهذه القوه، إلى غير ذلك، وكذا سائر القوى.

فاللازم على الإدارى تهيئه الأجواء المناسبه حتى يصل إلى مأربه، وإلا فيقف فى أثناء الطريق، وأحياناً تلغى إدارته إطلاقاً.

وحيث ليس للسياسه، خصوصاً السياسه العامه، بدء ولا نهايه، فرجل السياسه العملى والمناور السياسى هو الذى يعرف هذا، كما يدرك أن القوى التي تنتج عنها السياسه العامه \_ كما تعبر عنها القوانين \_ تستغرق وقتاً طويلاً حتى تتطور وتصبح واضحه المعالم، وتتبلور فى صيغ خاصه خارجيه، وأنه يندر أن تسوى المشكلات تسويه نهائيه، وإنما غالباً تسوى المشكلات تسويه وسطيه وفوق ذلك.

فإن جماعات الضغط والأحزاب السياسيه والرأى العام وغيرها مما ألمعنا إلى جملة منها، كل ذلك تختلف معاً فيما يجرى لأى سياسه عامه خلال قيام المشروع بتشكيلها، ولذا فمن الواجب على المدير أو هيئه الإدارة أو من أشبه أن يراقب كل ذلك بتوثده وتدرج، وإلا فقد يفوته القطار كما فى المثل.

وبذلك يظهر أن كلاً من السياسه والإداره، وكذلك بالنسبه إلى القوى الثلاث الأخرى التي ذكرناها، وجهان لعمله واحده، وهذه العمله هى العلاقات الإنسانيه التي جانب منها الإدارة وجانب منها السياسه والقضاء والتنفيذ والإعلام.

فإنه على رغم اختلاف مجال العمل ومظهره بين المشروعين والقضاه والمنفذين والإداريين والإعلاميين فإن كلاً من هذه الجوانب يهتم بنفس العناصر من العمليه الإداريه، مثل كيفيه حل مشكلات معينه، كشمول التأمين الاجتماعى أو المساعده

التي تقدم للتعليم أو التحكيم في مورد، مثل الغاز الطبيعي أو التنظيم الذي يحقق هذا الغرض، والطرق التي تستخدم في ذلك أو مساييره أصحاب السلطه وبالعكس، إلى غير ذلك مما تترتب على العلاقات الإنسانيه العامه.

فعمليه رسم السياسه عباره عن التفاعل بين عناصر، منها الأفكار والأنظمه والمصالح والأفراد، والإداريون لهم نصيب كبير في هذا المجال.

ولا يخفى أنه لا يعنى ذلك أن الجماعات الإداريه تركز على مصالحها الذاتيه دائماً وتهتم ببرامجها الخاصه بغض النظر عن كل اعتبار آخر، بل إنها تعتمد أيضاً على ضروره توازن عادل بين المصالح والأخذ والعطاء، والمساومه والارتفاع فوق المصالح الضيقه باستكشاف المصالح العامه الكبرى.

فإن الإداريين ليسوا دائماً أصحاب مصالح خاصه وأصحاب نظريات ضيقه، وإنما كثير منهم إنسانيون يريدون العداله الاجتماعيه وتعميم الخير للجميع، نعم لا شك في أن طبيعه الإنسان أنه يريد الخير لنفسه ويدفع الضر.

كما أنه غالباً ما تتعارض المصالح، فالمصلحه هنا في صوره والمصلحه هناك في صوره أخرى وهما متضاربتان، ولذلك نمثل بهذا المثال:

إن الطبيب الجيد هو الذى إذا طلبه المريض هرع إليه، بينما عائله الطبيب لا يريدون أن يهرع الطبيب فى نصف الليل إلى المريض، لأنه يزعج نومهم وراحتهم، فالمصلحه بين العائله وبين المرضى متضاربه، والطبيب بينهما، فلا بد وأن يلائم بين هذه الجهه وهذه الجهه، فإن قدم تلك المصلحه فاتت هذه المصلحه، وإن قدم هذه المصلحه فاتت تلك المصلحه، وهلم جراً.

هذا بالإضافة إلى اختلاف الاجتهادات فى الإنسان حقيقه، فمثلاً بعضهم يريد تقديم الزراعه، وبعضهم يريد تقديم

الصناعة، والذين يريدون تقديم صناعه هم يختلفون على أنفسهم، فبعضهم حسب اجتهادهم يلزمون تقديم الصناعات الكماليه كالبرادات والغسالات والدرجات وما أشبه ذلك من الحوائج التي تعد ثانويه بالنسبه إلى الحوائج الأوليه.

وحيث يحتل الادري مركزاً يمكنه من ممارسه قدر ضخم من التأثير في رسم السياسه، بل ورسم القضاء والتنفيذ، فاللازم أن يستهدى في اتخاذ قراراته إذا كان حياًدياً ومصلاًحاً لمكونات الصالح العام.

والإشكال على ذلك: بأن مفهوم الصالح العام مفهوم غير واضح، ويمكن التوسع فيه بتفسيرات كثيره، غير وارد، فإن أى مفهوم حتى مفهوم الوجود شىء يمكن أن يفسر بتفسيرات كثيره، ولذا قال الحاج السبزواري (رحمه الله):

مفهومه من أعرف الأشياء

وكهنه في غايه الخفاء

**((المراد بالصالح العام))**

((المراد بالصالح العام))

لكن في النظام الحر القائم على الاستشاريه وتبادل الآراء، لا بد وأن يكون الصالح العام شيئاً وسطاً، لا بمعنى أن يجلبه هذا إلى نفسه أو أن يجلبه ذلك إلى نفسه، أو أن تساند الحكومه مثلاً هذا الطرف ضد الطرف الآخر، أو ذاك الطرف ضد هذا الطرف، وإنما يجب أن تعمل كمنصف يعطى النصف لهذا الطرف والنصف لذاك الطرف، مما يسمى بالحل الوسط بينهما، مستنده في كل حاله على ما تقدم حسب نظر الخبراء الحيايين بالصالح العام الذي يدعم الاستقرار الاقتصادي والسلام والتقدم والإيمان في مثل البلاد الإسلاميه وسائر البلاد التي تؤمن بالله واليوم الآخر.

ص: ١٠٨

ثم إن من الواضح أن الإدارى لا يتمكن أن يجلس فى مكتبه فى هدوء يفكر فى مختلف البدائل مسترشداً فى قراره الذى يريد تغيير السياسه فى صالحه بما يقدر أنه الصالح العام حتى إذا كان رجلاً إنسانياً وحيادياً إلى أبعد الحدود، ثم يضع قراره موضع التنفيذ بما يصدره من تعليمات أعتها فى جو منفرد هادئ، أو فى جو استشارى مع سائر زملائه، إنه حتى إذا حاول ذلك.

فأولاً: الهدوء فى مكتبه لا يبقى مستمراً، بل يقطع بسبب جماعات الضغط بالهاتفونات أو باللقاءات الشخصيه ليأخذ جانبهم فى هذا الأمر، وسوف يدعونه للغذاء أو لحفلات الاستقبال والعشاء أو يقدمون له الهدايا.

ولذا فالكثيرون يذهبون إلى أن واجب الإدارى كواجب الوالى، عليه أن يرفض الهدايا وعروض المزايا والخدمات غير السليمه، فإن قبول الهدايا ونحو ذلك يزيد من المؤثرات والأخطار التى يحتمل أن تتعرض لها عمليه اتخاذ القرار عند ما تقع المصالح الخاصه أو مصالح الجماعه المتعارضه فى الميزان فى برنامج عام.

وثانياً: الإدارى يجب أن يكون فى نفس الوقت سياسياً يفهم السياسه كاملاً وإلا- فجماعات الضغط المخالفه والسياسه سواء بجانبها التشريعى (التأطيرى) أو بجانبها المنظمات والأحزاب وما أشبه، تؤثر على الإداره تأثيراً يدعها قليل الوفه كثير التكليف، ويكون بالآخره خيانه بالنسبه إلى كثره من المساهمين أو إلى جميعهم.

وكذلك بالنسبه إلى سائر الإدارات الثقافيه أو الصحيه أو التربويه أو ما أشبه ذلك، فالواجب على من يتهيأ لوظيفه الإداره أن يتزود بحصيله من الفلسفه والاقتصاد والتاريخ والاجتماع وما أشبه ذلك، حتى تتوفر له نظره واسعه



للسياسات والقرارات الاجتماعيه، بدلاً من نظره الخبره الضيقه التي يتصف بها الفنى، فإن نظريه الخبره الضيقه فى مزدحم الأنظار والأفكار والضغط لا تكون إلا كما قال الشاعر:

كريشه فى مهب الريح طائشه

لا تستقر على حال من القلق.

فإذا لم يكن الإدارى متصفاً بهذه الصفه، فكثيراً ما يتخذ قراراً خاطئاً يسبب مشكله كبيره لإدارته، فإذا ما اتخذ شخص بحضره خبرته على أن يفهم تخصصه فحسب القرار تكون النتائج منحرفه إلى ذات اليمين أو ذات الشمال، أو ضحله أو ضئيله، مما يضر الإداره.

ولذا فاللازم أن يتخذ القرار إداريون لهم إحاطه بنواحي السياسه العامه العريضه والصالح العام.

نعم يجب أن يلاحظوا أيضاً مصالحهم الخاصه، ومصالح المساهمين، أو القطاع الذى يقومون بالخدمات لهم، سواء كانت لهم خدمات صحيه أو ثقافيه أو غير ذلك.

وما ذكرناه بالنسبه إلى المديرين والإدارات الخاصه فى قطاع الناس، يصدق بصوره أكثر بالنسبه إلى الإداره العامه التى هى عباره عن الحكومه، سواء كان الحزب فى الجناح الحكومى، لأن الحكومه عباره عن تهيئه مستمره داخل الحكم وخارج الحكم حتى تتكون فى نفسه المجموعه العامله للجانب السياسى صور واضحه المعالم من الاجتماع الصالح، ومما يقومون به فى داخل الحكم، بل أو خارجه، عند ما يوردون الضغط على الحكومه.

واللازم على الإدارى أن يكون مفعماً بحاله إقناعيه يتمكن من إقناع الأطراف المعنيه لوجهه نظره التى يراها سليماً، فإن الرئيس الإدارى الذى يقابل الأطراف المعنيه يلزم عليه أن يعمل جاهداً لإقناع هذه

الأطراف بوجهه نظره، حتى لا يعرض برنامجها للتعثر بسبب فشله في هذا الإقناع، أو يتعثر بسبب آخر.

وكذلك فإن عليه أن يتحمل المسؤولية في اتخاذ التشريعات اللازمة لتسيير إدارته نحو الهدف المطلوب، وللحصول على المال اللازم لنهوض إدارته بعملها.

وعلى ذلك فاللازم عليه أن يعرف كيف يستطيع أن يلائم بين الأطراف المعنيه المتضاربه المصالح، حتى يتمكن من تنفيذ خطته في مزدحم ينظر بعضهم إلى بعض نظر العدا، وكلهم ينظرون إليه يريد جلبه إلى جانبهم، وهو قد لا يرى لا هذا الجانب ولا هذا الجانب، بل يرى نظره ثلثه، أو يرى هذا الجانب فقط في قبال ذلك الجانب، أو بالعكس، أو يرى الحل الوسط بين الجانبين.

فعلى هذا فاللازم على الإدارى أن يكون دائم الاتصال بالجوانب المتعدده في الاجتماع، فمن جهه بالرأى العام، ومن جهه بالإعلام، ومن جهه بالنظرات المختلفه بين رؤسائه وبين مرؤوسيه، ومن جهه بالنظرات المختلفه بين زملائه في الإداره مهما كانوا، فى صفه أو أرفع منه أو أخفض.

هذا من ناحيه، ومن الناحيه الثانيه بين الناس الذين هم يتفاضون ويعاملون مع هذه المؤسسة، سواء كانت المؤسسة سياسيه أو اجتماعيه أو صحيه أو غير ذلك.

((الوظائف الإدارية والمؤسسية))

(مسألة): أمام المدير قسمان من الوظائف:

الأول: الوظائف الإدارية التي تكلمنا حوله بقدر.

والثاني: وظائف المؤسسة، وهي عبارة عن تحقيق الهدف الأساسي من المؤسسة، الذي هو إشباع حاجات الإنسان ورغباته عن طريق إنتاج أو توزيع السلع أو الخدمات.

ومن ثم فهناك نشاط آخر غير النشاط الإداري ينبغي على كل منشئه أعمال أن تقوم بها أيضاً حتى تتمكن من تحقيق هدفها تحقيقاً كاملاً.

وهذا النشاط الذي يجب على المنشئه القيام به يتكون في مثل المعامل وما أشبه من وظائف مثل الإنتاج والبيع والشراء والتمويل وشؤون الأفراد والأعمال المكتبية والعلاقات العامة، وينسحب مثل ذلك في سائر أقسام المؤسسات، كالمؤسسات الصحية أو المؤسسات الثقافية أو المؤسسات السياسية أو ما أشبه ذلك.

ويطلق على هذه الوظائف اصطلاح وظائف المنشئه، أو وظائف المشروع، تمييزاً لها عن وظائف المدير، أو وظائف الإدارة، وليس معنى ذلك انفصال النشاط الإداري عن نشاط المنشئه، بل معنى ذلك أن هناك نوعين من النشاط يجب على المدير مراعاة هذا تاره، وهذا تاره، وهما متشابهان تشابكاً شديداً، مثلاً عند القيام بأعباء وظيفه الإنتاج في المثال السابق أو التسويق أو غيرهما من وظائف المنشئه لا بد للمدير المسؤول من تخطيط هدفه وسياسته وتنظيم العمل وتنمية الهيئه الإداريه وتوجيه العاملين على التنفيذ ورقابه النتائج وتقسيم أوقاته وأفكاره وأنشطته وأعماله بين هذا الجانب وهذا الجانب.

ومن الواضح أن وظائف الإدارة لا تقتصر على الرئيس الأعلى للمنشئه، وإنما هي مجموعه أنشطه للإداريين على اختلاف أنواعهم، فهناك الرئيس الأعلى، وهناك

المديرون الإداريون كإداره الإنتاج وإداره التسويق وإداره المال وإداره الأفراد إلى غير ذلك.

وتختلف وظائف المنشآت بعضها عن بعض، فمثلاً- وظائف المنشئه الصناعيه تختلف عن وظائف المنشئه الزراعيه، كما أن وظائفهما تختلف عن وظائف منشئه الخدمات، كما أن وظائفها تختلف عن وظائف منشئه السياسه أو الثقافه أو ما أشبه ذلك، نعم بعض الوظائف تكون مشتركه تقريباً بين كل أنواع المنشآت، مثل الوظيفه الماليه حيث إن أيه منشئه لا تستغنى عن المال، فإنها تقوم بالمال وتبقى بالمال وتستمر مطرده إلى حيث الأهداف المنشوده بالمال.

### **((منشئه صناعيه نموذجاً))**

((منشئه صناعيه نموذجاً))

ولو اتخذ منشئه صناعيه كنموذج للدراسه فإننا نجدها تقوم بالمتعدد من الوظائف المختلفه والتي من أهمها:

الأول: وظيفه الإنتاج.

والثاني: وظيفه التسويق.

والثالث: وظيفه المال.

والرابع: وظيفه الأفراد.

### **((وظيفه الإنتاج))**

((وظيفه الإنتاج))

فالأول: وهو وظيفه الإنتاج من أهم وظائف المنشآت إطلاقاً، فإن المنشآت إنما تنشأ للإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو إنتاجاً صحياً أو إنتاجاً مالياً أو إنتاجاً صناعياً أو إنتاجاً عسكرياً أو غير ذلك.

فمثلاً- المنشئه الصناعيه: تتعلق بخلق المنافع الشكليه للمواد والخامات بتحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين من ناحيه، وتوفر المال للمساهمين من ناحيه ثانيه.

ومثل هذه الوظيفه تنطوي على كثير من الوظائف الفرعيه، مثل اختيار موقع المصنع، وتخطيط الآلات، وتحديد درجه الآليه والتصميم الهندسي للسلعه، والتنظيم

الداخلي للتسهيلات الإنتاجية، والعمليات الإنتاجية داخل المصنع، والحصول على المواد، وتخطيط الإنتاج، ورقابه الإنتاج، والجوده فى السلعه، وإلى غير ذلك.

### **((وظيفة التسويق))**

((وظيفة التسويق))

والثانى: وهى وظيفة التسويق، تنطوى على كل الأنشطة التى تبذل عند انسياب السلع مراكز إنتاجها إلى مراكز استعمالها إلى استهلاكها، سواء فى داخل البلد أو خارج البلد.

ومن الواضح وجوب ملاحظه رغبات الجماهير فى هذه السلعه، هل السلعه لكل الفصول، أو لفصل خاص من فصول السنه، أو لمواسم خاصه من المواسم.

ومن ثم فإن هذه الوظيفة الحيويه التى تعتبر المحور الرئيسى فى منشآت الأعمال من هذا القبيل تنطوى بدورها على وظائف مهمه فى البيع والنقل والتخزين والتجفيف بالنسبه إلى مثل الحبوب والفواكه التى يجب أن تجفف، والتعليب وما أشبه ذلك.

وتتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكيه السلع والخدمات من المنتج إلى الوسطاء، ثم إلى المستهلكين، أو إلى المستهلكين مباشره، ويستلزم هذا اختيار منافذ التوزيع المناسبه وتحديد أسعار البيع والقيام بالحملات الإعلانيه والترويجيه، واختيار وتدريب رجال البيع ومراقبتهم.

أما وظيفة النقل فتعمل لأجل المنفعه المكانيه للسلع، حيث السوق فى غير مكان الإنتاج.

بينما تعمل وظيفة التخزين لأجل الحصول على المنفعه الزمنيه، إلى غير ذلك من الشؤون المرتبطه بالتسويق.

### **((وظيفة المال))**

((وظيفة المال))

وأما الثالث: وهو وظيفة المال، فتعتبر من الوظائف الحيويه لكل منشئه، لأن جميع منشآت الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى يمكنها القيام بنشاطها، وكلما كان المال أوفر حسب الكفاءه التى تلاحظ فى الإدارة

يكون القيام بالنشاط أحسن وأكمل.

وكل الوظائف للمشروع لا- يمكن النهوض بها دون توافر الأموال اللازمه، وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالى للمنشئه، أى الحصول على الاحتياجات المالىه من المصادر المختلفه، وهذه المصادر قد تكون حكوميه وقد تكون شعبيه، وقد تكون دائمه وقد تكون موقتة، كما قد تكون ملكيه أو اقتراض، إلى غير ذلك من المصادر المالىه التى يجب أن يلاحظ المديرين النسبه بينها وبين سائر أعمال المنشئه.

ومن الواضح أنه لا يقتصر النشاط المالى على مجرد الحصول على الأموال، بل يمتد لكى يشمل الرقابه على الاستخدام الفعال لهذه الأموال لا مطلق الاستخدام، ولا أن تصب فى مصبات فاسده من الرشوه والاهتبال والنهب وما أشبه مما تحف بالمال غالباً.

ومن أهم أهداف هذه الوظيفة العمل على احتفاظ المنشئه بنقديه كافيه تجعلها قادره على مقابله التزاماتها عند حلول مواعيدها، كما يدخل ضمن هذه الوظيفة النشاط المحاسبى فى المنشئه، والمراقبه الدائمه للتكافؤ والتوازن بين المال المحتاج إليه والمال المتوفر لديه.

### **((وظيفة الأفراد))**

((وظيفة الأفراد))

وأما الرابع: وهو وظيفة الأفراد، فتتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوه العامله فى المنشئه وجعلها قادره وراضيه ومتعاونه فى تنفيذ الأعمال.

ويستلزم هذا القيام بأنشطه مختلفه، مثل حصر الوظائف اللازمه وتحديد مواصفاتها، والضغط عليها حتى لا تكون أكثر من اللازم، والتوسعه فيها حتى لا تكون أقل من اللازم، والمحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل للحصول على الأفراد المناسبين، وتهيئتهم للعمل وتدريبهم والتنسيق بينهم، والمحافظة على علاقات طيبه بين المنشئه والعاملين فيها، ووضع نظم التعيين والترقيه والفصل والتأديب وما

ص: ١١٥

أشبهه، مما تجعل الأفراد صالحين ومهيئين ومدفوعين للتقدم بالمنشئه إلى الأمام، من غير فرق بين أن تكون المنشئه منشئه ثقافيه بالنسبه إلى المعلمين والمربين والموجهين ومن أشبهه، أو مؤسسه صحيه بالنظر إلى الأطباء ومعاونيههم والممرضات ومن أشبهه، أو غير ذلك من المؤسسات التي يحتاج إليها المجتمع.

ص: ١١٤

((جمع الحقائق والمعلومات المفيدة))

(مسألة) من مهمات الإدارة جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد في سير العمل وتقدمه إلى الأمام بالاطراد، وتعتبر هذه العملية من أهم خطوات البحث التنظيمي، فهي أمر موكول إلى المدير بنفسه أو إلى محلل يساعده ويساعد المدير في هذه المهمة.

والأفضل في المؤسسات الكبار أن يكون هناك المحلل قائماً بمثل هذا العمل، وعليها تعتمد النتائج والتوصيات التي سيقدمها للمدير في تقريره عند انتهائه من عملية إجراء الدراسة، حتى يكون المدير ومدراء الأقسام والمديرون في القاعده على علم بكيفية سير العمل وخصوصياته ومزاياه ونواقصه، ولهذا فإن على المحلل أن يقوم بجمع الحقائق بطريقه منظمه، وبموجب خطه موضوعه لهذا الغرض.

والأحسن في ذلك إنما يكون بالأمر التاليه:

الأول: الحاجه إلى جمع الحقائق.

الثاني: الحقائق الواجب جمعها.

الثالث: وسائل جمع الحقائق.

**((الحاجه إلى جمع الحقائق))**

((الحاجه إلى جمع الحقائق))

أما بالنسبه إلى الأول: وهو عبارته عن الحاجه إلى جمع الحقائق، فإن الغرض من جمعها هو التعرف على خصوصيات العمل من المشاكل وغير المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، ليكون بإمكان المحلل بعد تحديد المشكله وصف الحلول المناسبه لها.

ولذا فالمحلل يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، واللازم أن يعتمد أسلوب انتقاء المعلومات على نحو المناسبه لغرض الدارسه، لا المعلومات الهامشيه التي لا ترتبط بالهدف، فيقوم بجمع معلومات كافيه ومفصله عن ناحيه معينه، كما يقوم بجمع معومات في الجملة عن ناحيه أخرى وهي الناحيه المربوطه بالناحيه الأولى التي هي مهمته، إذ ليس على المحلل في المؤسسات



الكبار أن يقوم بجمع جميع المعلومات في جميع الأقسام.

كما أن على المحلل أن يتجنب الأسلوب العشوائي في جمع المعلومات، لأن من شأن هذا الأسلوب أن يكسب عند المحلل كميات كثيره من المعلومات غير المحتاج إليها، فيستهلك الجمع وقتاً كبيراً منه بدون فائده، ومن المحتمل أن تضيع المعلومات الأساسية اللازمه للدارسه بين هذه المعلومات غير الضرورية.

وقد يكون من المفيد وضع قائمه بالمعلومات والتفاصيل اللازمه للبحث.

والحاصل أن على المحلل أن يقوم بجمع المعلومات والأدله والبراهين والمشاكل والحلول حتى يظهر مدى فعاليه التنظيم والإجراءات الموجوده في القسم، وحتى تظهر المشكلات ومواضع العثره للتعرف على مواطن الضعف والقوه فيه، وليتمكن المحلل على ضوءها من وضع الاقتراحات وتقديم التوصيات العمليه الكفيله بتحسين العمل في ذلك القسم، بوحده، أو مع المدير، أو مع بقية المسؤولين، أو حتى مع الأعضاء.

والمعلومات التي يجمعها المحلل تساعد المسؤولين في اقتناعهم بأهميه وفائده مقترحاته أو مقترحات غيره ممن أشرف على تلك المعلومات، فيسير الأمر حسب ما يرام، ويضع الرؤساء والمديرون الاقتراحات موضع التنفيذ.

### **((ما يلزم جمعها من الحقائق))**

((ما يلزم جمعها من الحقائق))

أما الأمر الثاني: وهى الحقائق والمعلومات الواجب جمعها، فإنها تختلف من حيث الكم والكيف، والأهميه والتفاصيل، باختلاف هدف البحث، وكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً كانت مهمه المحلل في تحديد المعلومات الواجب جمعها سهله ويسيره، وبوجه عام فإن المعلومات التي يراد جمعها عادة تشمل أموراً متعدده:

الأول: أهداف الوحده، إذ يقوم المحلل عادة بجمع معلومات

أوليه وبصوره إجماليه عن أهداف الوحدة التي عنى بجمع المعلومات حولها، فإن المنشآت الكبار تشتمل على وحدات، مثلاً وحدة التخزين ووحدة التسويق ووحدة الإدارة وما أشبه من الوحدات التي أشرنا إلى جملة منها سابقاً، فيقوم المحلل بجمع هذه المعلومات المرتبطة بأهداف الوحدة بالدراسة الأولية، ولا سيما في مراحل التخطيط.

وفى هذا المجال يجمع المحلل المعلومات التفصيليه عن أهداف كل قسم من أقسام الوحدة، وعند الانتهاء من جمع الحقائق يقوم المحلل بالتأكد من أن الأقسام المختلفه تتعاون مع بعضها البعض فى تحقيق الهدف الأساسى المحدد للوحده.

الثانى: الهيكل التنظيمى للوحده، فإن المحلل يقوم بجمع المعلومات الكافيه عن جهاز تنظيم الوحده، ومن شأن هذا العمل أن يسهل عليه فهم العلاقات الموجوده داخل الوحده، كما يقوم المحلل بمتابعه التطورات التى حدثت على جهاز الوحده منذ بدايه تكوينها.

وعليه أن يحصل على خريطة تنظيميه جديده للوحده، ثم يقوم بوضع خريطة تنظيميه جديده لنفس الوحده تمثل الوحده كما هى وقت الدارسه فى الحال الحاضر، وتبين أقسامها وعلاقه الأقسام ببعضها ببعض، ثم يقارن بين الخريطين السابقه واللاحقه.

وتساعد نتيجه المقارنه المحلل على اكتشاف الفروقات والتغيرات بين التنظيم السابق الرسمى وبين التنظيم الحالى.

ويجب على المحلل أن يلاحظ مدى تطبيق الوحده فى تنظيمها الحالى للقواعد الأساسيه المتعارف عليها للتنظيم الإدارى، كما أنه يظهر بذلك مدى الخلل الذى طرأ على الوحده من الخريطة السابقه مقارنه بالقواعد الأساسيه التى وضع عليها المنشئه.

فهى أعمال متعدده: الخريطة

السابقه، والخريطه اللاحقه، ومدى التطابق بين الخريبتين، ومدى التطابق بين أى منهما وبين القواعد الأساسيه للمنشئه.

ثم إذا كانت هناك خريطه قديمه فيها ونعمت، حيث ذكرنا لزوم التطبيق بين الخريطه الجديده والخريطه القديمه، وعندما لا تكون هناك خريطه قديمه، فإن على المحلل أن يقوم بجمع المعلومات السابقه لتلك الوظائف من الموظفين الذين يشغلونها.

وهنا تظهر المصاعب للمحلل كصعوبه تحليل الواجبات ومسؤوليات الوظائف العليا، فإن الشاغل للوظيفه يكرس معظم وقته لوضع السياسه العامه واتخاذ القرارات وحضور الاجتماعات والمؤتمرات والإشراف على أعمال الموظفين الآخرين، وهذه الأعمال لا تتكرر كثيراً، فإنها إذا لم تكن هناك خريطه تعين تلك الأمور ومذكراتها، فإن المحلل يقع فى صعوبه، لأن عدم الاستقصاء قد يوجب عدم فهم النتائج، ولذا يصعب تدوينها وتقديرها وتحليل الوقت اللازم للقيام بها.

بالإضافه إلى أنه كثيراً ما يجد المحلل صعوبه فى إجراء المقابله مع الموظف، لأنه لا يضمن وجوده فى مكتبه، أو لأنه قد يكون مشغولاً فى معظم أوقاته، أو أنه قد يترفع عن الإجابه عن كل سؤال، إلى غير ذلك.

وعلى كل حال، فاللازم أن يحصل المحلل على سلسله من المعلومات التى تساعده على التعديل وعلى التطبيق والمقارنه.

الثالث: أساليب إجراءات العمل، فإنها سلسله من الخطوات والعمليات التى تتصل بعضها ببعض، وتؤدى إلى إنجاز عمل إدارى ما مهما كان ذلك العمل، فإن الواجب على المحلل أن يقوم بتسجيل عمليات وخطوات هذه الإجراءات وتحديد طبيعه الدراسه للمحلل مدى التفصيل المطلوب لهذه الإجراءات، وإذا وضع المحلل خارطه تبين كل

خطوه من الخطوات التي تمر فيها المعاملات، أو مرت فيها المعاملات السابقة، فإن وجود مثل هذه الخارطة يكشف نقاط الضعف الموجودة في الإجراءات المتبعه، أو النقاط التي يستحسن تبديلها بنقطه أقوى منها، أو نقطه مشابهه لكنها أبسط من حيث النوع أو من حيث الكم، وبهذا فإن المحلل يساعد على معالجه نقاط الضعف أو نقاط التوسط مما يتمكن من إدخال التحسينات والتبديل وما أشبه.

الرابع: كميه العمل والوقت الذي يستغرقه ومدى تكراره، فإن المحلل يجمع المعلومات عن هذه الأمور خلال فتره معينه، وتتضمن المعلومات التي يجمعها كميه العمل الوارد، وكميه العمل المنجز، وكميه العمل المتأخر المتراكم، ثم يصار بعد ذلك إلى دارسه مدى التكرار في الأعمال.

إذ هناك أعمال تكرر يومياً، أو مره في الشهر مثل دفع رواتب الموظفين، أو مره في السنه كعمليات تحضير الميزانيه.

ويقوم المحلل بدراسه الوقت اللازم بإنهاء المعاملات، وذلك بأخذ عينات من المعاملات التي يتم إنجازها في الوحده، أو في القسم من الوحده، أو في الهيكل العام، فيما إذا كان الأمر مربوطاً بالهيكل العام للمنشئه، ثم يقوم بتحديد الوقت اللازم للإعداد والانتقال والانتظار إلى أن تصبح المعامله في المرحله الأخيره، والتي هي مرحله الإنجاز.

والحاصل: إنه يضع مصوبه بالوقت الذي تحتاج المعامله إليه من البدايه إلى النهايه، ويحتفظ المحلل بدراسه الوقت في سجلات خاصه للرجوع إليها فيما بعد.

أما بخصوص دارسه التكاليف للقيام بالعمل، فتؤخذ عينات لعدد من العمليات وتحصل على التكاليف اللازمه للقيام بها، وذلك بحساب رواتب الموظفين الذين يقومون بالعمل، ورواتب

الرؤساء المشرفين، وتكاليف اللوازم، وتدخّل فيها الإجراءات وغيرها من التكاليف، فيقارن بين هذه التكاليف وبين النتائج، فإن بذلك يظهر الزيادة أو النقيصه أو التوسع في كل من الأطراف.

مثلاً المحلل يحسب أنه لو وضع هذا المال الذي وضع في المؤسسه الاقتصاديه في التجاره، أو في المصرف، أو في المضاربه، كم كانت أرباحه، ثم يقارن ذلك بالأرباح التي تحصل من المؤسسه، فإذا ظهرت الأرباح متساويه وكان من اللازم أكثرية الأرباح وصى بلزوم الإتيان بأعمال تنتهي إلى تلك النتيجة، وأولى بذلك إذا ظهرت الأرباح أقل، أما إذا ظهرت أكثر أكثرية مناسبة دل التحليل على حسن سير العمل.

وهكذا في سير المجالات غير الاقتصاديه، كمجالات الصناعه والثقافه والصحه بالنسبه إلى الإنتاج المطلوب، فقد يكون الإنتاج بقدر المطلوب، وقد يكون فوق المطلوب، وقد يكون دون المطلوب.

الخامس: ربط الوحده بالوحدات الأخرى، فإنه يلزم بالإضافة إلى عمل المحلل في الوحده المعنيه، العمل في وحدات أخرى، لكن بقدر، إذ لا يتمكن محلل واحد في المؤسسات الكبار من تحليل كل الوحدات، وإنما يأخذ قسماً واحداً من الوحدات، وينتهي إلى تحليل بعض الوحدات الأخرى المرتبطه بهذه الوحده بقدر ما، إذ تحتاج إجراءات بعض العمليات أحياناً تتجاوز حدود الوحده المعنيه، أو القسم الذي هو قيد الدراسه إلى أقسام ووحدات أخرى، فإن للوحدات الأخرى أثرها على سير العمل في الوحده التي هي قيد الدراسه.

ولذا يلزم على المحلل إذا أراد تكميل العمل أن يقوم بدراسه هذه الوحدات هامشياً، فيجمع المعلومات الضروريه للدراسه، لكن لا يتوسع في جمع

المعلومات عن الوحدات الأخرى، إذ ليس ذلك من شأنه، وإنما من شأنه العمل على جمع المعلومات عن الوحدات الأخرى بقدر ما يرتبط بهذه الوحدة التي هي قيد الدراسة.

السادس: ظروف العمل، فإن على المحلل أن يجمع معلومات عن ظروف العمل، كتوفير المعدات والأثاث والتدفئة والتبريد والنور والماء وغير ذلك، مما يحتاج إليه الموظف في أثناء عمله، مما ينعكس أثره على أعمال الوحدة التي هي قيد الدراسة، إذ الجو إذا لم يكن مهيباً فإن العامل أولاً لا يعمل بالقدر الكافي، ثم عمله بما يعمل يكون مع الضجر والاشمئزاز مما يشيع حوله الكراهية حول المؤسسة، وذلك يؤثر تأثيراً على المؤسسة.

السابع: ملاحظه معنويات الموظفين، فإنه يجب على المحلل أن يجمع معلومات عن علاقة المدير بالموظفين، وعلاقه الموظفين بالمدير، وعلاقه بعضهم ببعض، فيلاحظ إن كانت هناك حالات تشير إلى تدمير الموظفين أو سوء في حاله التدريب أو الإشراف أو الإدارة، وعن الروح المعنويه عند الموظفين، لأن الأحوال النفسيه للموظفين وحبهم للعمل أو كرههم له يؤثر تأثيراً كبيراً عليهم في أعمالهم كما وكيفاً.

ومن الواضح أن مما يؤثر على معنويات الموظفين هو ظروف العمل أيضاً، فاللازم على المحلل ملاحظه ذلك ملاحظه كافيه.

الثامن: احتياجات المنتفعين وأفراد الجمهور من المؤسسة، فإن الواجب أن يأخذ المحلل بعين الاعتبار وجهات نظر جمهور المنتفعين، وأن يجمع المعلومات عن رأيهم في الوحدة، وكفاءتها في القيام بالعمل،

وعن رأيهم فى النتائج التى تقوم الوحده بها، وأنه هل هناك صعوبه فى التعبئه أم لا، وهل هناك كثره عدد أو جوده كىفيه أو بالعكس.

فعلى المحلل أن يراعى جمهور المتفعين عند وضعه للتوصيات، مثلاً- يوصى بنقل عبء من العمل من الموظف إلى جمهور المتفعين أو بالعكس، وذلك بقصد الاقتصاد فى الوقت والجهد والنفقات بالنسبه إلى الموظف، أو فى الطرف الثانى، فإن كل واحد منهما قد يؤدى إلى وجود النقص فى المعاملات وعرقله سير العمل.

مثلاً فى المؤسسه الثقافيه قد يرى المحلل أن لا يقوم الطلاب بأنفسهم إلى السير إلى المعهد بدون تهيئه وسائل المواصلات لهم، فإن ذلك وإن كان يخفف على المعهد النفقات والخدمات، لكن ذلك يوتر على إقبال الناس على المؤسسه مما يوجب تأخر المؤسسه، وكذلك إذا عكس، بأن كان من القاعده المتعارفه سير الطلاب بأنفسهم، فأوصى بجعل وسائل نقله على المعهد، حيث يثقل ذلك كاهل المعهد بالنفقات والخدمات، إلى غير ذلك من الأمثله فى كل مؤسسه مؤسسه.

### **((وسائل جمع الحقائق))**

((وسائل جمع الحقائق))

أما الأمر الثالث: وهو وسائل جمع الحقائق والمعلومات، فهى يمكن بعده أمور.

من أهمها: دراسه السجلات الموجوده، والملاحظه الشخصيه لأعمال الوحده، والمقابله الشخصيه مع الأفراد، والاستبانة بقائمه من الأمثله.

أما الأول: فهو دراسه السجلات الموجوده، إذ المحلل يستطيع أن يحصل على بعض المعلومات التى يحتاجها لأغراض دراسه، عن طريق دراسه السجلات والمستندات والوثائق الموجوده فى الوحده، وتعتبر هذه الوسيله من أسهل الوسائل لجمع المعلومات وأسرعها، لكن المعلومات

التي يريدها المحلل حول المؤسسه تكون غالباً مبعثره وموزعه، كما أن كثيراً منها لا تمثل الواقع أحياناً، حيث إن المسجلين زادوا ونقصوا لأهداف سياسيه أو اقتصاديه أو قانونيه أو ما أشبه ذلك، لكنها بشكل عام تساعد المحلل بإلقاء بعض الأضواء على النواحي التي يقوم بدارستها.

وأما الثاني: وهو الملاحظه الشخصيه لأعمال الوحده، فهذا من أحسن الوسائل لجمع المعلومات المرتبطه بالمؤسسسه، إذ يقوم المحلل بنفسه بمشاهده ما يجرى داخل الوحده، ويسجل ملاحظاته الشخصيه عن النواحي الإيجابيه والسلبيه التي يلاحظها أثناء قيام الوحده بأعمالها، لكن هذا النوع من الملاحظه:

أولاً: تكلف زمنياً كثيراً، وثم إن المحلل لا يكون دائماً متواجداً، والأوقات بعضها يختلف عن بعض بالنسبه إلى كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسسه، ولذا فاللازم الاقتصاد في اللجوء إلى هذه الوسيله إلى دراسه النواحي الهامه عن الوحده، وذلك بمراجعته عمل كل وظيفه ومراجعته الموظف، وهما شيئان، للفرق بين الوظيفه والموظف، كما ألمعنا إلى ذلك سابقاً، ثم متابعه معاملته ما من البدايه حتى النهايه.

مثلاً يلاحظ حصول الترخيص من الدوله، منذ ساعه تقديمه إلى الجهات المختصه، إلى حين وضعه في صورته النهائيه وهكذا، ثم التثبت من مدى الإنجاز، والمرات التي يشار فيها إلى السجلات والقيود ونحو ذلك، ثم فحص بعض المعاملات المنجزه، والمعاملات التي هي في طريق الإنجاز، والمعاملات التي ألغيت ولم تتمكن من الصمود أمام المشكلات والمناقضات المحتفه بها، ثم قياس مقدار العمل الذي أنجزه موظف ما



أو جماعه من الموظفين أو المدير أو المدرء فى الوسط والمدرء الأخرين فى خلال مده معينه.

ومن اللازم أن يكسب المحلل ثقته وتعاون مدير وموظف الوحده التى يقوم بدراستها، إذ بدون ذلك لا يتمكن من فهم ما وراء الستار، وإنما يرى بعض الظواهر، ومن الواضح أن بعض الظواهر لا تكفى للإحاطه بالشىء من جميع جوانبه حتى يجعل الحلول والتوصيات والاقتراحات حسب ما ينبغى.

وأما الثالث: وهى المقابله الشخصيه، فإنها من أفضل الوسائل للحصول على المعلومات، لكن يتوقف نجاح المقابله فى الحصول على المعلومات فى الدرجه الأولى على مهاره المحلل الذى يقوم بإجراء الدرءه حتى يتمكن من كسب ثقته الأشخاص الذين يقوم مقابلتهم، فيفتحو له قلوبهم.

واللازم على المحلل فى المقابلات الشخصيه أن يطلب من الشخص الذى تجرى معه المقابله الجواب على الأسئلة التى يعرفها جيداً، إذ إذا لم يعرف الطرف الأوجه على الأسئلة فأجاب بأجوبه غامضه أو مهلهله وغير صحيحه أو حسب عقليته التى ليست كفوفاً بالسؤال، يكون فى ذلك إضلال للمحلل، كما أنه فى بعض الأحيان يجب الشخص الذى يجرى المحلل معه المقابله إجابته مغرضه لأجل إرضاء المحلل، ولا يبين النواحي السلبيه فى العمل خوفاً من التأثيرات التى قد تجلبها عليه هذه المقابله فى المستقبل، فاللازم على المحلل أن يكون لبقاً وذكياً وفاهماً لمثل هذه الأمور.

ثم إن المقابلات الشخصيه تستغرق وقتاً طويلاً، كما أنه يحتاج إلى عدد كبير من المحللين للقيام بإجراء مقابلات مع موظفى المؤسسه إذا كانت المؤسسه كبيره.

وإذا أراد المحلل أن تكون المقابله ناجحه مائه فى مائه، فاللازم أولاً وبالذات أن

يحضر المقابلة بتحديد موعد للمقابلة سلفاً، ويبلغ الشخص المطلوب مقابلته بموضوع البحث، وبنوع المعلومات المطلوب جمعها.

وأن تكون المقابلة سرية إذ الطرف لا يستعد بالبوح بالإجابات إذا كانت علنية، ولا تجرى في مكتب مفتوح وعلى مسمع من الموظفين الآخرين الذين يعملون في نفس المكتب.

نعم لا إشكال في أن الأحسن أن لا تكون المقابلة سرية إذا كان خالياً عن مثل هذا المحذور، لأن الديمقراطية (الاستشارية) حتى في مثل هذا الشيء يسبب ظهور الواقع أكثر فأكثر.

ومن الممكن للمحلل أن يجعل بعض المقابلة سرية وبعضها علنية، ويتكلم كل موظف بالجزأين السري والعلني، وهكذا على المحلل أن يهيأ الجو المناسب للمقابلة حتى يكون الموظف في جو نفسي صحيح، وفي جو جسدي كذلك، فإن في أوقات الجوع أو أواخر الدوام أو عند الغضب أو ما أشبه ذلك لا تكون المقابلة ناجحة.

ثم في الوقت المناسب يبدأ المحلل في الكلام عن الغرض من المقابلة، بأن يشرح أسباب حضوره، ويكون الحديث في جو من الود والبساطة والمجامله، بأن لا تتسم المقابلة بالجفاف والروتينية والرسيمية.

وقد تقدم أنه يلزم على المحلل أن يبذل الجهد لكسب ثقة الموظف، وأن يشجعه على الكلام بحرية، وأن الشيء الذي يريد أن يكون سراً لا يبوح المحلل به أمام الآخرين، أو لا يذكر اسم الموظف وإنما يظهر أنه استقى معلوماته عن مجموعته أمور لا من هذا الموظف بالذات.

ومن الواضح أن من قواعد مقابلة المحلل \_ بل هي قاعده كليه في كل طرف يريد الاكتساب من الطرف الآخر \_ الإصغاء الكامل والانتباه لما يقوله الموظف، فيبدي له اهتماماً بالغاً، وعليه أن

يجتنب مقاطعه الموظف أثناء كلامه، وأن يطلق له الحريه الكامله فى الكلام عن عمله.

وحيث إن فى كثير من الأحيان تقطع المكالمات الهاتفية أو ما أشبه الأسئلة والأجوبه مما يقع الكلام مبعثراً، فمن اللازم عدم المقاطعه أثناء المقابله بتحويل المكالمات الهاتفية إلى موظف آخر للإجابه عليها، وعدم السماح للموظفين الآخرين أو للأفراد بالمقاطعه فى مثل هذا الوقت.

وينبغى أن يكون القصد من طرح الأسئلة هو توجيه المقابله نحو وجهتها الرئيسيه لا الهوامش والفضوليات، وأن يعيد المحلل الحديث إلى مجراه الأصلى إذا تشتت المقابله أو انحرفت عن الغايه الأساسيه.

كما أن على المحلل أن يتجنب أسلوب التحقيق مع الموظف عند طرح الأسئلة، لأن مثل هذا الأسلوب يثير الخوف والتشكيك فى الموظف بدلاً من التعاون.

ومن اللازم أن يعطى المحلل للموظف الوقت الكافى للإجابه التى يريدتها، لا أن يجيب بمجرد لا أو نعم.

كما أن على المحلل أن يظهر إحترامه للموظف، وأن يتجنب انتقاده أو انتقاد الموظفين الآخرين الذين يعملون معه مطلقاً، وإذا سأل الموظف عن المحلل أن يبدى رأيه فى العمل أو فى الإدارة أو فى الموظف نفسه أو فى سائر الموظفين، فعلى المحلل أن يتجنب الإجابه على ذلك صريحه، إذا كانت الإجابه محرجه، بل يتجنب ذلك ويجيب بصوره لبقه، كأن يقول مثلاً: ليست عنده المعلومات الكافيه لإصدار حكم بخصوص ذلك، أو أنه ليس من اختصاصه مثل ذلك، أو يقول: الآن أنا فى صدد التحقيق وعند إتمام التحقيق سوف أقول ما أرى، إلى غير ذلك.

ثم إنه كثيراً ما يقابل المحلل الموظف الصعب الذى لا يستعد لإجراء المقابله معه، فإذا تمكن المحلل من استدراجه إلى الجواب

بتهيئه الجو المناسب فيها ونعمت، وإلا فعليه أن يترك ذلك إلى بعض أصدقاء الموظف حتى يشرح ذلك الصديق الذى بينهما، أغراض المحلل للموظف ويستخلص منه الجواب الذى يريده المحلل، فإن الموظف قد يكون خجولاً، وقد يريد الفخفخه مدعياً أنه مشغول دائماً وليس عنده أى وقت لإجراء المقابله، وقد يكون متذمراً ولا يستعد للإجابته، إلى غيرهم من الموظفين الذين يصعب استجابتهم، فعلى المحلل أن يلتمس الطريق الموصل إلى ذلك.

وإذا لم يتمكن من الاستدراج ترك مثل ذلك الموظف وشأنه، فإن تركه وشأنه خير من الإجابات المغلوطة والمنحرفه والغامضه التى يحصلها من مثل هذا الموظف.

ثم إذا أكمل المحلل الأسئلة والأجوبه فمن المتحسن أن يقرأ المحلل أمام الموظف المعلومات التى أخذها منه، وعلى المحلل أن يسأل الموظف إن كانت هناك معلومات أخرى قد نسي ذكرها، أو تعليقات أو اقتراحات يود أن يضيفها، أو أن الأجوبه التى كتبها لم يفهمها المحلل فهماً صحيحاً وإنما فهمها فهماً منحرفاً والموظف يريد تصحيحها وتعديلها.

وقد يذكر الموظف بعض المعلومات التى كان قد نسيها أثناء المقابله فيذكرها حينئذ عند الاستعاده، كما على المحلل أن يشجع الموظف على تقديم بعض الاقتراحات الهامه التى يراها مناسبه مما يسبب انشراح الموظف بأنه وقع فى موقع يستنصح ويسترشد بآرائه.

ثم يأتى دور الأمر الرابع، وهو الاستبانة بقائمه من الأسئلة التى تكون من أقصر وأسلم الطرق وأسهل بالنسبه إلى الأسئلة والأجوبه، فإن المقابله الشخصيه وإن كانت ذات فضيله لجمع المعلومات، لكنها تستغرق وقتاً طويلاً وتحتاج إلى عدد كبير من المحللين لإجراء المقابلات

فى المؤسسات الكبيرة؁ كما أنها تكلف الكثير من الجهد والوقت والمال؁ خصوصاً إذا كان الأشخاص الذين سيقابلهم المحلل متفرقين فى أماكن جغرافيه نائيه؁ ولذا فإن الاستبانة يجعل قائمه من الأسئلة موجهة إلى الموظفين المختلفين تكون بديلاً أقل كلفه من المقابله الشخصيه لجمع المعلومات؁ فإنه بالاستبانة يتمكن المحلل من جمع المعلومات المطلوبه الموجوده فى أماكن نائيه فى وقت أقصر وبكلفه أقل.

ثم اللازم فى الأسئلة أن تكون واضحه وسهله الفهم؁ لا تحتاج إلى تفكير عميق؁ ولا إلى إجابات مطوله؁ ولا تكون فى عبارات بلاغيه مما هو خارج عن طوق العرف؁ ولا عبارات معقده؁ وأن يكون عدد الأسئلة معتدله لا كثيره ولا قليله؁ وأن تكون جميع الأسئلة متعلقه بموضوع الدراسه؁ لا- فى الهوامش وما لا يرتبط بالموضوع؁ وأن يكون الترتيب بين الأسئلة ترتيباً منطقياً حتى لا يتشتت تفكير الموظف الذى يجب على حساب اللف والنشر المشوش على ما يقوله البلاغيون؁ وأن يكون أبعاد الأسئلة توحى بإجابات معينه؁ لا أن تكون أسئله محتمله لإجابات مختلفه؁ وأن تحاشى الأسئلة التى تدفع الموظف إلى الكذب والادعاء أو ما أشبه ذلك. كما أنه يجب أن تجنب الأسئلة التى تثير غضب أو اشمئزاز الموظف؁ أو تمس ناحيه شخصيه منه أو ممن يعتقد به؁ أو تسبب إحراجاً له.

وإذا كان لابد من بعض هذه الأسئلة؁ فاللازم أن ترقق ترفيقاً كبيراً؁ وكلما تؤخر من قائمه الأسئلة كان أفضل.

كما يلزم أن يتجنب التعابير العلميه والفنيه الصعبه التى قد لا يفهمها الموظف؁ فإن

الإِصطِلاحيات العلميـة لا- يفهمهما كل أحد، واللازم أن يبين في قائمه الأسئلة إما في الأول أو في الأخير التعليمات التي تبين كيفية الإجابة، وتوضح بعض الأسئلة العلميـة التي لا بد منها.

ص: ١٣١

## ((ترتيب المعلومات واتخاذ الإجراءات))

### إشاره

((ترتيب المعلومات واتخاذ الإجراءات))

(مسأله): إذا حصل المحلل على الحقائق والمعلومات التي يريدتها، سواء في كتابه أو بالمقابلات الشخصية أو بمراجعته الخرائط أو غير ذلك، فإذا تأكد أن المعلومات اللازمه للدراسه قد أصبحت متوفره لديه، يقوم بترتيب هذه المعلومات، وبعرضها بصوره منظمه، وعلى شكل خرائط مختصره تسجل المعلومات كلاً في موضعه.

بعد ذلك يقوم المحلل بالخطوه التاليه وهى: دارسه هذه المعلومات دراسه تحديديه وبشكل ناقد، ويتم ذلك بمحاوله الإجابه على الأسئلة التاليه:

### ((أسئله لتطوير العمل))

((أسئله لتطوير العمل))

ما هى الإجراءات والعمليات التي يستغرق إنجازها معظم الوقت فى الوحده من حيث الزمان.

وما هى المواضع التي وضعت فروع المنظمه أو المنشئه أو ما أشبه فيها، فهل هى أماكن لائقه أو غير لائقه.

وهل حقاً أن هذه الإجراءات تحتاج إلى ذلك الوقت الطويل، أو الوقت أطول أو الوقت أقصر، لأن كل واحد من الوقت الأطول والوقت الأقصر وكذلك بالنسبه إلى المكان المناسب والمكان غير المناسب يؤثر فى سير العمل سيراً حسناً أو سيراً سيئاً.

ثم يسأل هل أن هذه الإجراءات مهمه بالنسبه إلى العمل، أو أنها إجراءات هامشيه لا تهتم العمل.

ويسأل كيف يمكن تحقيق الأهداف لو أن الوقت المخصص للقيام بالعمل قد خفض أو وسع.

وهل أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين مخصوصون للقيام بهذه

العملية، حتى تكون الوظيفة حسب ما يرام، أو أن الموظفين أقل من العدد المطلوب أو أكثر.

وهل أنهم أخصائيون أو غير أخصائيين مع لزوم أن يكونوا أخصائيين.

وهل أن كل عمل يناسب من يقوم به.

وهل بالإمكان تغيير الأدوار والأعمال التي يقوم بها بعض الموظفين، بأن يعطى مثلاً العمل الفلاني لزيد والعمل الفلاني لعمرو.

وهل أن القيام بالعمل يحتاج إلى تنقل الموظفين.

من الواضح أن تغيير الأدوار غير تنقل الموظفين، فتغيير الأدوار عبارته عن أن يعطى دور المدير للموظف، ودور الموظف للمدير، أما بالنسبة إلى تنقل الموظفين فهو أن يجعل زيد مكان عمرو، وعمرو مكان زيد، وكلاهما موظف تحت المدير.

وهكذا يتساءل هل بالإمكان تقسيط الإجراءات وتخفيض حجم العمل، بواسطة تغيير شكل الوحدة، أو تغيير أعمال الوحدات الأخرى التي فيها علاقه بعمل الوحدة.

وهل أن من المناسب جعل إدارته العامه هكذا في الأماكن المخصوصه، مثلاً المدير العام تكون غرفته آخر المؤسسة، أو أول المؤسسة، أو وسط المؤسسة.

وهل أن المخزن ينبغي أن يكون إلى جانب اليمين، أو جانب اليسار، من جهة الشمس وغير الشمس.



وهل أن الأساليب المتبعه والإجراءات التي تؤخذ هي الأساليب الوحيدة الممكنه للقيام بالعمل، أو لها بدائل أفضل منها أو أسوأ، أو أن البدائل قد تكون حسنه وقد لا تكون حسنه، مثلاً في فصل الصيف البدائل يجب أن تكون هكذا، أما في فصل الشتاء فيجب أن تكون كما هي الحال.

وهل أن النماذج مصممه بشكل مناسب أو بشكل غير مناسب.

وهل بالإمكان استعمال أساليب أو إجراءات أبسط وأسرع وأقل تكلفه، أو أن هذه الإجراءات هي الأحسن من جهه الكم والكيف.

وهل أن بالإمكان استعمال معدات أو آلات أحسن، أفضل من الموجوده حالياً، وإذا كانت الآلات والأدوات الموجوده حالياً هي الأحسن فهل الصيانه لها بقدر كاف، أو ليس بالقدر الكافي.

فإنه إذا وضعت هذه الأسئلة في سلم متناسب كشفت العيوب والثغرات الموجوده في التنظيم والأساليب الخاصه بالوحده.

وكذلك يظهر من أمثال هذه الدراسات أن العمل والخصوصيات المكتنفه بالعمل هل هي أفضل ما يمكن أو لا، بل أن هناك صوره أفضل وبدائل أحسن، فإن مثل تلك الأسئلة من شأنها أن تلقى بعض الضوء على الإجراءات المتبعه في القيام بالعمل، وعلى الموظفين القائمين به، وعلى الزمان والمكان والشرائط المكتنفه بالعمل والعاملين.

### **((الاقتراحات وما ينبغي فيها))**

((الاقتراحات وما ينبغي فيها))

وبعد هذا الفصل يأتي تقديم فصل الاقتراحات والتوصيات إلى الرؤساء والموظفين والأشخاص المكتنفين بالعمل، وتعتبر سلامه الاقتراحات والتوصيات وتقديمها إلى المسؤولين خطوه كبيره من خطوات

البحث التنظيمي، إذ بعد جمع كافة الحقائق والمعلومات ودراستها وتحليلها وجعلها في السلم المناسب لها، يصل المحلل إلى مرحلة استخلاص النتائج منها، وتكون الاستنتاجات عبارته عن مجموعته من التحسينات والتعديلات والتغييرات والتبديلات والزيادات والتنقيصات على التنظيم، والأساليب المتبعه في القيام بالعمل، وعند جعل الاقتراحات والتوصيات على المحلل أن يأخذ بعين الاعتبار أموراً مهمه:

الأول: أن تكون المقترحات عمليه ويمكن تنفيذها، لا اقتراحات مثاليه لا يمكن تنفيذها.

الثاني: أن يلاحظ ويتنبأ بالآثار القانونيه والإداريه والاجتماعيه والنفسيه التي ستؤثر في المستقبل على عمليه تنفيذ توصياته ومقترحاته، فربما تكون الشروط للتوصيات والمقترحات أكثر من طوق القانون أو طوق الإداره أو طوق المدير أو طوق الموظفين أو ما أشبه ذلك.

الثالث: على المحلل أن يقدر التكاليف المتوقعه نتيجة أيه تعديلات يقترحها.

الرابع: أن لا يضع المحلل مقترحات معقده تتضمن التوصيات غير القابله للتنفيذ، لأن المحلل سعى في ذلك وراء الكمال، أو أنه قدم توصيات تتضمن إجراءات لغرض تحقيق التغيير ليس إلا، بزعم أن التغيير بما هو تغيير أيضاً من المستحسن بالنسبه إلى كل شيء، لأن الإنسان متطور ينزعج من الرتابه والبلاده في العمل، ولذا فالتغيير يكون مستحسناً بما هو تغيير.

وعلى المحلل إذا وجد أن التحليل الذي هو قيد الدراسه سليماً في

إجراءاته وتنظيماته يكتب ذلك فى تقريره بدون تقديم توصيات شكلية الغرض منها استبدال أسلوب بأسلوب آخر مماثل له تماماً، إلا إذا كان التغيير مطلوباً على ما تقدم.

كما أنه يجب أن يكون المحلل لا يريد التبرير للرؤساء أن ما أنفقوا من الأموال من أجل الدراسة لهذه الوحدة لم تذهب سدى، لأنه قد يرى المحلل أن الهيكل التنظيمى وسائر الخصوصيات على ما يرام، فمن الضرورى أن يكون شجاعاً ليقول هذه الكلمه، وإن ظن الرؤساء ومن أشبه أن الأموال أنفقت سدى.

ومن اللازم أن يناقش المحلل التوصيات والمقترحات التى يريد وضعها فى تقريره مع رؤساء الوحدات ومع الموظفين، بل مع زملائه المحللين خارج هذا الإطار قبل وضعها فى صورتها النهائيه، وأن يستمع إلى آرائهم بخصوص هذه التوصيات والمقترحات، وأن يحاول أن يعدل فيها إذا تبين له أنها ستلقى معارضه شديده من هؤلاء الرؤساء، أو أن فيها ثغرات ونواقص بوجه عام، فإن على المحلل أن يشعر الرؤساء والموظفين بأنهم قد ساهموا بوضع واستنساخ هذه المقترحات والتوصيات، وأنها تعبر عن آرائهم ورغباتهم، وهذا من شأنه أن يزيد من اهتمامهم بها، ومن تحمسهم إلى تطبيقها فى المستقبل، وأن لا يتهموا المحلل بالدكتاتوريه والانفراديه والاستبداد حتى يسرى ذلك إلى اقتراحاته، وإن كانت اقتراحاته حسنه وفى موضعها.

ثم من اللازم تقديم هذه التوصيات والاقتراحات بصوره شفويه أو بصوره كتابيه، ومن الضرورى أن يكون كلاهما على شكل تقرير رسمى إلى رئيس الوحدة وإلى الرؤساء الآخرين وإلى الموظفين المعنيين، بالإضافة إلى الجئه المسؤوله التى طلبت إجراء الدراسة، سواء كانت الجئه المسؤوله

مؤسسات خارجيه أو مؤسسه حكوميه أو مؤسسه فى داخل إداره المنشئه.

### ((طريقه كتابه التقارير والمقترحات))

((طريقه كتابه التقارير والمقترحات))

ثم من غير المحتاج إليه أن نقول: إن فى كتابه التقارير يجب أن يكون التقرير مختصراً، ويتضمن التوصيات والاقتراحات اللازمه، وعلى المحلل أن يتجنب كتابه التقارير الطويله التى تتضمن تفاصيل غير هامه، والتى يكثر فيها الخروج عن الموضوع الرئيسى، أو أن يكون التقرير أكثر اختصاراً من القدر اللازم.

وكذلك يلزم أن يكون التقرير المكتوب واضحاً ويسهل فهمه بما فيه من التوصيات والمقترحات والآراء، ويكون ذلك بتجنب التعقيدات فى كتابه الجمل، وفى اختيار الكلمات، بل يكون بالتعبير السهله البسيطه.

وأن لا- يكون الاقتراحات بعضها متضاربه مع بعض بصوره التباين، أو العموم المطلق، أو العموم من وجه، لأنه كثيراً ما يكون المحلل قد يلاحظ الأمر فى أشهر متعدده ويكتب ويكتب، فيكون بين مواد تقريره تضارباً من ناحيه ما.

وهكذا يجب أن يكون التقرير مرتباً، ويتحقق ذلك بتجزئه المواضيع التى يحتويها التقرير إلى أقسام وفقرات تبين الموضوع الهامه فيه، وتجعله سهل القراءه على المسؤولين حتى يفهموا ما يتضمنه من توصيات، وفى المثل المعروف: (إن تشقيق السؤال نصف الجواب).

وهكذا يجب أن يكون التقرير مقنعاً، فالتقرير الذى هو حصيله الدراسه لا يمكن أن يؤدى الغرض الموضوع لأجله، ما لم يستطع أن يقنع الرئيس الإدارى أو الجهه التى طلبت إجراء الدراسه لأهميه ما جاء فيه، وبتنفيذ التوصيات والمقترحات التى تضمنها بدون الإقناع، فاللازم أن يصب الألفاظ بصوره مقنعه، ويستشهد أحياناً ببعض الشواهد المألوفه عندهم، فإن من طبيعه

الإنسان أنه يقبل الشيء المألوف ويرفض الشيء غير المألوف، ويساعد في عملية الإقناع شرح التوصيات الموجوده في التقرير شرحاً وافياً، بين إيجاز مخل وإطناب ممل.

ويتضمن التقرير الخرائط والجداول والرسومات التي توضح وتدعم التوصيات الموجوده في التقرير.

وهكذا يجب أن يوضع التقرير بصورة متواضعة لا بصوره الاستعلاء والتكبر والغرور، فإن من طبيعه الإنسان أنه إذا رأى الطرف مغروراً متكبراً أو ما أشبه أن لا- يقبل كلامه، وإن كان كلامه حقاً، وفي الحديث: «لا تكونوا علماء جبارين فيذهب باطلكم بحقكم»<sup>(١)</sup>.

وفي القرآن الحكيم: (إنا أو أياكم لعلی هدی أو فی ضلال مبين)<sup>(٢)</sup>، مع العلم أن النبي (صلى الله عليه وآله) كان يعرف أنه على هدى مائه في مائه، وأن من خالفه على ضلال مائه في مائه.

ومن التواضع أن لا- يكون الإنسان في تقريره مخاطباً بالنسبه إلى الطرف الآخر أن تفعل أو لا تفعل، فإن الأوامر والنواهي غالباً تكون استفزازيه، بينما إذا خلط نفسه في التقرير بصيغه المتكلم مع الغير يكون أسرع إلى القبول، مثل أن يكتب: إنا إذا عملنا هذا العمل لعله يكون أفضل بالنسبه إلى النتيجة، وهكذا.

ثم إن من الأفضل أن تكون لبعض التقارير المحتاجه إلى توضيح أكثر ملاحق بالنسبه إلى التقرير ويذكر أيضاً المراجع.

أما الملحقات فتحتوى على تفاصيل أكثر حول بعض جوانب التقرير، وتوضع في نهايه التقرير لأجل اطلاع المهتمين به عليها، وتكون هذه الملحقات على شكل جداول طويله أو خرائط كبيره أو

ص: ١٣٨

١- الكافي: ج ١ ص ٣٦.

٢- س وره سبأ: ٣٤.

رسومات بيانيه، أو عينات من بعض النماذج.

أما المراجع، فتوضع فى صفحه لوحدها، أو تحت كل صفحه من التقرير، ولعل الثانى أفضل، لأنه غالباً الإنسان إذا رأى كلمه راجعها، ولا يستعد أن يراجع فى الأخير.

ويمكن أن تكون المصادر كتباً أو دوريات أو وثائق مختلفه، لكن بالنسبه إلى المراجع العامه يمكن جعلها فى الآخر أو فى الأول.

ومن الملاحظ أن المحلل الإدارى يعتمد فى حصوله على المعلومات عن المصادر الأوليه، وقليلاً ما يرجع إلى المصادر الثانويه كالكتب والدوريات والخرائط وغيرها.

كما أنه من المستحسن أن يوجز التقرير فى أول الكتابه أو فى آخرها حتى يكون الإنسان على علم بالموجز، وقد يجعل الموجز فى أول الكلام وفى آخر الكلام، كما نشاهد فى الإذاعات من أنها توزج الأخبار فى أولها وفى آخرها، وإن كان بين الإذاعه وبين الكتابه فرق واضح، حيث إنه فى الإذاعه قد تفوت الأخبار الإنسان فيراجع الموجز فى آخره، أو قد لا يكون له وقت فيراجع الموجز فى أوله، بينما فى الكتاب لا شأن لمثل ذلك، نعم ذلك يصح فى ما إذا كان التقرير مجلدات أو كراسات متعدده.

ثم إنه بعد وضع المحلل للتقرير المتضمن للتوصيات والمقترحات تأتى مرحله تطبيق وتنفيذ ما جاء فيه، أما عن دور المحلل فقد ينهى المدير أو اللجنه المسؤوله عمله بمجرد تقديمه للتقرير، وقد يطلب منه الاشتراك فى وضع التوصيات والمقترحات موضع التنفيذ، والأفضل الثانى، إذ من المستحسن أن يكون المحلل على اتصال بما يحدث بعد

تقديم مقترحاته بصوره رسميه أو بغير صوره رسميه، وأن يقدم الاستشاره والنصائح والشروط والتفسيرات لما يحتويه تقريره، والمشكلات التي قد تتولد من تقريره عند التطبيق.

وعليه أن يتتبع ما يحدث من تغييرات فى الوحده التي درسها، وأن يلاحظ إن كانت قد وضعت اقتراحاته وتوصياته كلها أو بعضها موضع التنفيذ، وأثر تنفيذ هذه التوصيات على عمل الوحده التي درست.

ولا- تنتهى مهمه المحلل بمجرد الابتداء بتطبيق وبوضع مقترحاته موضع التنفيذ، بل عليه أن يتفقد ويفحص من حين لآخر الإجراءات الجديده التي اقترحها، ليمنع تسرب أى خطوات غير ضروريه للإجراءات المقترحه، وليتأكد من مدى تحقيق الأهداف التي وضعت التوصيات لأجل تحقيقها، وهل أن التوصيات على صواب مائه فى مائه، أو أنها قاصره بزياده أو نقيصه أو انحراف أو ما أشبه ذلك.

وإذا طلب من المحلل أن يشترك فى تنفيذ الاقتراحات والتوصيات، فيقوم فى هذه الحال بوضع خطه أو برنامج لتنفيذها، محدداً الوقت اللازم للانتهاء من كل مرحله من مراحل التنفيذ، وكذلك بالنسبه إلى تغيير المكان بالنسبه إلى فروع المؤسسه أو تغيير المكان فى نفس المؤسسه، كما ألمعنا إلى ذلك فيما سبق.

ثم يبدأ بإعادة تنظيم الوحده ويضع المقترحات موضع التنفيذ حسب البرنامج الموضوع لذلك، ويتضمن ذلك تدريب الموظفين للقيام بالعمل حسب الطريقه الجديده، ونقل بعض الموظفين إلى أقسام أخرى أو ترفيعهم أو تخفيضهم، وإذا كان هناك تخفيض يجب أن يكون محفوفاً بالمغريات والملازمات، أو أنه إذا كان هناك فصل واختيار لموظفين آخرين جدد ليحلوا محلهم يجب أن يكون الفصل مع الرضا، فإنه وإن لم يكن

رضى كاملاً إلا أنه يمكن الرضا النسبي.

كما أن التنفيذ أيضاً يتضمن شراء أجهزه جديده أو الانتقال إلى عماره مناسبه، إذا تطلب الأمر ذلك، وبعد إعادة التنظيم يبدأ المحلل في تجربه الإجراءات وطرق العمل الجديده، وعليه أن يلاحظ مواطن الضعف في الإجراءات الجديده، وأن يعمل على إصلاحها في حينه، كما يجب عليه أن يراقب الموظفين أثناء تبيق هذه الإجراءات الجديده ، وأن يتأكد من أنهم يقومون بالعمل حسب الإجراءات المقترحه.

وإذا أراد ذلك مالا فباللزام على الإدارة أن تبذل المال، فإن المال يلين كثيراً من الصعوبات، كما أنه إذا رأى نفسه دون أن يأمر، فاللزام أن يتوسل بأصدقاء الموظفين أو بالرؤساء، حتى يكونوا هم الآمرين، فلا يتأفف الموظف من أمر المحلل، أو من أمر صغير في نظره، وتكون النتيجة عدم انصياعه إلى المقترحات والتوصيات.

**((الرفق دائماً))**

((الرفق دائماً))

ثم اللزم على المحلل أن يكون رقيقاً في الإجراءات، فلا يضيق الخناق على الموظف أو الرئيس، مثلاً يجعل له وقتاً واسعاً لتغييره المنشود، وهكذا بالنسبه إلى مراعاة سائر الحريات، فإن الإنسان إذا عرف أنه سيد الموقف وأنه حر في عمله انصاع إلى الأوامر، أكثر مما إذا عرف أن فوجه سيداً وأنه مجبور وأنه مكبوت في عمله.

وفي حديث أن رسول الله (صلى الله عليه وآله) قال لبعض: «إن هذا الدين متين فأوغل فيه برفق... فإن المنبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى»<sup>(١)</sup>.

والأحاديث في الرفق كثيره، ذكرنا جملة منها في كتاب (الآداب والسنن) من (الفقه)، والله المستعان.

ص: ١٤١

١- ان ظر الكافي: ج ٢ ص ٨٧.



((اتخاذ القرارات))

(مسألة) من الأمور المهمة في الإدارة اتخاذ القرار، فهو من الأعمال الأساسية للإدارة. واتخاذ القرار عمل مستمر للمدير، سواء مؤسسه اقتصاديه أو سياسيه أو اجتماعيه أو غيرها.

ومعنى اتخاذ القرار اختيار ماذا ينبغي عمله، ومن الذى يقوم بهذا العمل، ومتى يكون، وأين، وكيف.

وبالآخره فإن عمليه اتخاذ القرارات هى بطبيعتها عمليه مستمره ومتغلغله فى كل الوظائف الأساسيه للإدارة، بل وفى الوظائف الفرعيه، فإن الوظائف بحاجه إلى التخطيط والتشكيل والتوجيه والرقابه، على ما تقدم الكلام حول كل ذلك، ولا يمكن أن توجد هذه الأمور بوحدها، بل وجود كل واحد من هذه الأمور نتيجة للقرار الذى يتخذه المدير، فإن المدير يقوم بتحديد هدفه، ويحاول الوصول إلى هذا الهدف.

وبدون القرار لا يمكن للوظائف أن تأخذ مكانها، إذ عمليه الإدارة لا يمكن أن توجد بدون القرار، وكذلك جزئيات الإدارة، وعلى هذا فإن عمليه اتخاذ القرار تشر فى جميع المستويات الإداريه، ولا بد أن يقوم بها كل مدير، وتوجد فى كل جزء من أجزاء المنشئه.

مثلاً فى (التخطيط) تحدد القرارات العمل الذى يجب تأديته، والسبل التى يتعين اتباعها لإنجاز هذا العمل، وفى (التنظيم) تحدد القرارات نوع العمل الذى يوزع على أعضاء معينين من الجماعه، وتفويض القدر المعين من السلطه الذى يمكنه من القيام بالعمل، وجعل قدر كاف من الحقوق لهم من باب مقابله الواجب بالحق، وفى (التشكيل) تلزم القرارات التى تؤدى إلى تنميه الهيئه الإداريه واختيارها وتديرها، وفى (التوجيه) تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعه أن العمل المحدد الموضوع هو العمل

ثم الرقابه عباره عن مقارنة الأداء الفعلى بما هو مخطط، فإن ذلك لا يكون إلا بواسطة قرارات تظهر وجودها أو عدمها، هذا بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بالأعمال التصحيحية، وأحياناً يجب اتخاذ القرار فى أنه هل يقون فى هذه العماره أو يتقلون إلى العماره الأخرى، أو يفتحون الفرع فى هذا البلد أو فى بلد آخر، أو أنهم يستخدمون هذا المحلل أو ذاك المحلل، وإلى غير ذلك من الأمور التى كلها تتبع القرارات الإداريه.

### ((تعريف القرار))

((تعريف القرار))

وبعضهم عرف القرار بأنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بدلين محتملين، أو لأحد البدلاء فى الموضوع، سواء كان البدلان أو الأكثر بين السلب والإيجاب، أو بين الإيجابين، أو بين السلبيين.

مثلاً- إنه يريد أن يسافر للنتزه \_ فى مثال خارج عما نحن فيه \_ فإنه هل يذهب إلى النجف أو إلى كربلاء أو إلى الكاظميه، فى القرار بين الإيجابات، أو أنه هل يذهب أصلاً للنتزه أو لا يذهب، فى القرار بين السلب والإيجاب، أو كان بيده عملان وهو ثقيل عليه، فهل يترك هذا أو يترك هذا، فى القرار بين السلبيين.

فالاختيار يقوم على أساس بعض المعايير، مثل اكتساب حصه أكبر من السوق، أو تخفيض التكاليف، أو توفير الوقت، أو زياده حجم الإنتاج والمبيعات فى مؤسسه اقتصاديه، وكذلك فى المؤسسه الصحيه، مثلاً يريد فتح مستشفى، هل يفتح المستشفى للولاده، أو المستشفى للأمراض المزمنه، أو المستشفى للأمراض العاديه.

ومن الواضح أن المعايير عديده، لأن جميع القرارات تتخذ وفى ذهن القائم بالعمليه بعض هذه المعايير، وأحياناً يتعارض معياران فى ذهنه، فيجب أن يتخذ القرار بين هذا المعيار أو

هذا المعيار، ويتأثر اختيار البديل الأفضل بواسطة المعايير المتمركزة في الذهن، وتنطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر، فإن القدره إنما تكون قدره إذا كان لها جانبان، أما إذا كان لها جانب واحد فهو إلهاء وليس بقدره، فإن من لابد أن يكون في الحيز لا- يمكن أن يقول اخترت ذلك، أما من يريد السفر ويتحير بين أن يسافر بالطائرة أو بالسيارة فإنه يحتاج إلى القرار، فإذا لم يكن إلا شيء واحد فليس هناك من قرار يتخذ.

وعلى هذا، فإن عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل، بديلان أو أكثر، حتى يمكن القيام بعملية الاختيار، وإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكله، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار.

وينبغي ملاحظه أنه في بعض الحالات المعينه قد تكون جميع البدائل غير مرضيه، فيدور الأمر بين ترك كل البدائل أيضاً بين السلب الكلي أو الإيجاب، ومن المعروف أن الوجود الناقص خير من العدم التام، لكن من الواضح أن المراد من الوجود الناقص غير الوجود الضار، وإلا فإذا دار أمره بين الاستمرار في الشركه حتى ينتهي إلى الإفلاس أو غلق الشركه، يكون الوجود الناقص أسوأ من العدم التام.

وقد ذكرنا في كتاب (الأصول) أن مثل هذا الكلام من باب المجاز، إذ العدم لا يؤثر ولا يتأثر، ولا يرجح ولا يرجح عليه، وإنما كل ذلك صفة الوجود، فإن لا شيء ليس بشيء حتى يوصف بوصف.

وعليه فمن الحالات الأربع المتصوره في الذهن إنما تكون حاله واحده هي حاله الوجود من الوجود، أما الوجود من العدم، أو العكس، أو العدم من العدم، فكلها محال عقلاً، وهذا بحث فلسفي لا نريد الاستفاضه فيه، لأنه خارج عن موضوع كلامنا هنا.

ثم القرار عبارته عن حسم بعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فإذا كانت هنالك آراء فكثيراً ما توجد اختلافات في الآراء أو وجهات النظر أو الأحكام أو الحقائق المتصلة بمشكلة ما، وهنا يجب على المدير أن يتخذ قراراً حتى يمكن المحافظه على فاعليه الجماعه.

واللازم أن يكون اتخاذ القرار غير مزر بالجماعه المخالفه لهذا الرأى الذى اتخذه، فالمنازعات التى يمكن حسمها بواسطه القرارات الناجحه عديده، مثلاً- قد يتخير المدير بين الحقائق وبين الآراء، فيرى الحقائق فى جانب والآراء فى جانب آخر، وكذلك قد يرى التعارض بين المعرفه والعاده، فهل يرجح المعرفه التى انتهت إليها العلم، أو أنه يتبع العاده الجاريه بين الناس، أو أنه يتبع التقاليد النازله من فوق، أو التطور، أو هل يتخذ الفرصه «فإنها تمر مر السحاب»<sup>(١)</sup>، أو يخاطر من هذه الجهه أو هذه الجهه، وقد يكون التردد بين طرفين فى بعض الأمور، وبين أكثر من طرفين فى بعض الأمور، مثلاً ذكر علماء الأخلاق أن هناك الشجاعه والجبن والتهور، والشجاعه وسط بين الآخرين.

إلى غير ذلك من الأشياء التى لابد للمدير أن يقرّر طرفاً على حساب طرف آخر، مثلاً قد تكون المشكله التى تواجه شركه ما هل يستخدم الأجانب اصطلاحاً، أى من ليس من أهل البلد، فى قبال أهل البلد، أو هل يستخدم الكفار فى قبال المسلمين، فإن هناك طائفتين متخالفتين، وأمام المدير بديلان، المؤيدون يذكرون بعض الأدله لتعزيز وجهه نظرهم، مع اعترافهم أحياناً أن مثل هذا القرار قد يكون خروجاً على تقاليد الشركه أو العرف أو العاده، أو تولد مشاكل الطهاره والنجاسه بالنسبه إلى الكافر، والمعارضون لهذا الاتجاه يقدمون من الأدله والآراء ما يبرر موقفهم.

ولا يلزم أن يكون

ص: ١٤٥

أحد الطرفين مغرضاً، إذ يمكن أن يكون كل طرف مخلصاً لما يراه نتيجة لاختلاف اجتهاده أو ما أشبه.

### **((من شروط القرار الإداري))**

((من شروط القرار الإداري))

والقرار الذي يصل إليه المدير لابد وأن ينطوي على حسم وحل لهذا التنازع والتعارض عن طريق تحديد الاتجاه الذي سيتبعه، وهذا الحل قد يمثل رغبات مجموعه المؤيدين أو مجموعه المعارضين، تمثيلاً كاملاً أو تمثيلاً جزئياً، وقد يمثل توفيقاً للرأين، وقد يكون القرار مشتقاً من أوجه نظر مختلفه تماماً، وقد يكون القرار خلاف النظرتين جميعاً.

وعلى كل، فإن القرار هو الذي يحسم المنازعات أو الاختلافات أو يعين البدائل والآراء التي تجول في ذهن المدير من دون أن يكون هنالك خلاف في الخارج.

ومن نافله القول، أن نقول: إنه ليس من البدائل ما يخالف الشريعة الإسلامية فيما كان المدير متديناً ويريد قياده المنشئه على طبق الشريعة الإسلامية، فإن الممتنع شرعاً كالممتنع عقلاً في عدم مكان الاقتراب منه، وإن كان بينهما فرق بأن الممتنع عقلاً ليس بممكن، والممتنع شرعاً ممكن الإتيان به في الخارج.

### **((التضارب بين البدائل))**

((التضارب بين البدائل))

ثم من الواضح أن البدائل إنما يختار بعضها على بعض على أساس نتائجها المحتمله، ولكن تحديد القيم بالنسبه لكل قرار ينطوي على صعوبات حقيقه علميه واجتماعيه وسياسيه وغير ذلك، فهذا التحديد يستلزم إجراء مقارنات تقوم على أساس قد تكون اقتصاديه أو اجتماعيه أو سياسيه أو تربويه أو ما أشبه، ومن المحتمل أن يحدث تعارض بين هذه القيم، فتقديم هذا البديل أنفع اجتماعياً بينما تقديم البديل الآخر أنفع سياسياً، وهكذا بالنسبه إلى البدائل الأخر، إذ عاده

تكون هناك مظاهر مرغوبه وأخرى غير مرغوبه فى كل بديل، وهذه القيم المتعارضه يجب الترويج بينها بطريقه مرضيه للمدير، ومعنى ذلك أنها توجد عناصر لترجيح فى معظم القرارات، والقليل جداً من القرارات هو الذى يتميز بالكمال المطلق.

ثم إن المدير فى عمله اتخاذ القرارات يتعامل مع قيم مستقبليه معظمها مجهول، ومن ثم لا بد من بذل الجهد لاختيار الأفضل من تلك القرارات فى نظره، ومع ذلك لا يمكن غالباً اختيار الأفضل مطلقاً حتى يكون طرف البديل فى درجه الصفر أو تحت الصفر.

وما يختاره المدير كأحسن بديل ثم قد تثبت الأيام عكس ما رآه بسبب عجزه عن رؤيه المستقبل دون خطأ، ولذا نشاهد أن عظماء القاده قد يخطؤون أخطاءً تؤدى بحياتهم وبعياد مؤسستهم، سواء فى الحكومات، أو فى الشركات التى تنتهى إلى الإفلاس، أو ما أشبه ذلك من الأمور الثقافيه أو السياسيه أو الاجتماعيه أو التربويه أو غيرها.

وقدره المدير على اتخاذ قرار ما يتوقف على نطاق إداركه وفهمه للمنطقه التى يتخذ فيها القرار، ومن ثم ففى كثير من عمليات اتخاذ القرارات قد يحدث تجاهل لبعض البدائل بسبب أن معرفه متخذ القرار لا تسمح له أن يكون على بينه من هذه البدائل المحتمله.

### **((الاستشاره قبل اتخاذ القرار))**

((الاستشاره قبل اتخاذ القرار))

ومن الأمور الضروريه على المدير فى تعيين البدائل قبل اتخاذ القرار، أن يستشير، وفى شعر عن على (عليه الصلاه والسلام):

(وترى قفاك بجمع مرآتين)

فإن الآراء المختلفه تعطى للإنسان أوسع آفاق المعرفه، كما ورد فى الحديث: «أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله».

## ((من شروط نجاح القرار))

((من شروط نجاح القرار))

ثم إن جعل القرار محدوداً في وقت أو ما أشبهه، أفضل من القرار الطويل الأمد، حتى يظهر صحه القرار أو زيفه للتجربه الخارجيه.

مثلاً قد يستخدم فلاناً استخداماً مطلقاً حيث يتردد الاستخدام بين فلان وفلان، وقد يستخدمه لمدته ثلاثة أشهر، ثم يستخدم الثاني لمدته ثلاثة أشهر آخر ليجعلها في موضع التجربه.

وكذلك بالنسبه إلى تسويق البضاعه إلى هذه المدينه أو المدينه الأخرى، فقد يسوق كل البضاعه إلى هذه المدينه، وقد يسوق جزءاً من البضاعه إلى هذه المدينه وجزءاً من البضاعه إلى المدينه الثانيه، حتى يظهر أن أيهما أربح، إلى غير ذلك من الشؤون والأنشطه لمختلف الأعمال والقرارات والبدائل.

ثم إنه كلما كانت البدائل أكثر غموضاً أو الأخطار أكثر أو ما أشبهه، يكون اتخاذ القرار أصعب، فإن الحالات التي تكون القيم فيها غير واضحه والمعلومات قليله والأخطار مجهوله تماماً، فإن الحاجه هنا لاتخاذ القرار تصبح بمكانه من الأهميه، فاللازم إجاله الرأي والاستشاره والنظر إلى البدائل المختلفه من جميع أطرافها حتى يتمكن من اتخاذ القرار لترجيح بعض البدائل على بعض، وترجيح البديل قد يكون من جهه وضوح الأفضليه، وقد يكون من جهه أقلية الأخطار في هذا الجانب، بينما الأخطار في الجانب الآخر كثيره.

مثلاً هناك احتمالان، البقاء في هذا المكان من الصحراء حيث أخطار اللصوص والسيول والسباع وما أشبهه، أو السفر حيث الأخطار أقل، وإن كانت المصارف أكثر من جهه أن وسائل النقل بالليل تأخذ الأجره الكثيره المضاعفه أضعافاً، يقدم السفر، لأن خسارته المقطوعه أقل من احتمال خساره المال والنفس والعرض التي يحتملها في البقاء.

ثم إن القرار لا- يؤخذ في الفراغ، وإنما في الغالب يتخذ القرار داخل حدود وقيود معينه، وشرائط خاصه زمانيه أو مكانيه أو ما إلى ذلك.

فمثلاً المركز المالي في المنشئه الاقتصاديه قد لا يتمكن من اتخاذ قرار بسبب تطلبه نفقات رأسماليه ضخمه، وليس مرادنا من عدم التمكّن عدم القدره، فإنه إذا لم تكن قدره لم تكن بدائل، كما تقدم الإلماع إلى ذلك، بل بمعنى أن مثل هذا الرأس المال صعب جداً على المؤسسه.

كما أن كل القرارات دون استثناء تتقيد بقدره العاملين على تنفيذها، ولا نريد أيضاً عدم القدره في قبال القدره، وإنما القدره الصعبه والقدره السهله، ولذا فإن المدير الحصيف هو الذي يأخذ هذا الاعتبار بالحسبان، وكذلك قد تكون القرارات محفوفه بالقيود الاجتماعيه أو الحكوميه أو ما أشبه ذلك.

فإن الحكومه عن طريق القوانين واللوائح للتنظيمات المختلفه تضع قيوداً أحياناً كبيره، وأحياناً متوسطه، وأحياناً صغيره، وهذه القيود لها وزنها على عمليه اتخاذ القرارات الإداريه، كما أنه ربما توضع القيود بسبب الناس، أو بسبب النقابات العماليه، أو المنشئات الأخرى، أو الشؤون الدوليه أو ما أشبه ذلك.

كما أن في أخذ القرار لا بد من التركيز على الأمور الحقيقه للمشكله، بأن المشكله من هنا أو من هناك أو من ههنا، فإنه يساعد على اتخاذ القرار لهذه المشكله في حلها، وقد تقدم الإلماع إلى قول بعض العلماء من أن تشقيق السؤال نصف الجواب.

ومن الأشياء المشتركه في معظم المديرين الناجحين، قدرتهم على التقاط العوامل المعينه الأكثر أهميه، مع تركيز الجهد المبذول في اتخاذ القرارات على هذه العوامل، فإن موضع المشكله إذا لم يعين لا يتمكن المدير من اتخاذ القرار، كالطبيب الذي إذا لم يعرف موضع المرض



حقيقه أنه هل فى الكبد أو فى الكليه أو فى المعده أو فى الرئه، لا يتمكن من اتخاذ القرار بإعطاء الدواء الناجح للمشكله.

وكثيراً ما إذا لم يعين موضع المشكله يكون العلاج سيئاً، بل يوجب أسوئيه المشكله، مثلاً كانت إحدى الشركات تتحمل خسائر لعدة سنوات ومن ثم لجأت إلى أحد الخبراء لمساعدتها فى تحديد متاعبها، وبعد التحليل الدقيق لطرق الإنتاج ولتصميم المنتجات ولرقابه الجوده وظروف العمال وللأسواق وكيفيه سير العمل، انتهى الخبير إلى ملاحظه واضحه، وهى أن الآلات المتاحه لا تكفى لإنتاج الحجم الضرورى لتحقيق الربح المنشود، ولما عولجت المشكله فى موضعها سارت المؤسسه بسلام.

فاللازم التركيز على الوسائل والعوامل المهمه، وذلك ييسط إلى حد كبير العمل اللازم لاتخاذ القرارات، واتخاذ القرار ليس بالنشاط الإدارى المنعزل عن سائر الأعمال، بل هو أمر متشابك مع سائر الأنشطة، فهى دائماً تتصل بمشكله أو صعوبه أو منازعه أو بدائل لا يعرف الإنسان ترجيح هذا على ذاك إلا بعد الإمعان والمعرفه والمداوله والشورى وما أشبه ذلك.

ثم القرار إنما يكون لتحديد الأهداف وتحقيقها، ولإستخدام الموارد المختلفه المتاحه بطريق تعتبر الأفضل، فى ظل الظروف المعينه المكتنفه بالزمان الخاص والمكان الخاص والشرائط الخاصه، مما يشعر المدير أنه أفضل لبلوغ هدفه إما مطلقاً أو فى أوقات خاصه.

((أنواع القرارات))

(مسألة) القرارات أنواع متعددة، بعضها تتعلق بإداره وبعضها تتعلق بإداره أخرى، من غير فرق بين الإدارات الكبيره كإدارات الدوله، أو الإدارات الصغيره كالشركات الصغيره، أو الإدارات المتوسطه كإداره مدرسه أو معهد أو جامعه أو كليه أو مصححه، على اختلاف المصحات كدار الولاده أو المستشفى أو المستوصف أو غير ذلك.

فيتعين على المدراء اتخاذ قرارات فى كثير من مناطق العمل بالنسبه للوظائف الأساسيه للمؤسس، مثلاً بالنسبه إلى مؤسسه اقتصاديه تكون هناك أنواع من القرارات:

الأول: القرارات المتعلقة بالأفراد.

والثانى: القرارات المتعلقة بالتمويل.

والثالث: القرارات المتعلقة بالإنتاج.

والرابع: القرارات المتعلقة بالمبيعات.

ففى الأول: وهو القرارات التى تتعلق بالأفراد، هناك قرارات مربوطه بمصادر الحصول على القوه العامله، إذ القوه العامله قد تكون من البلد، وقد تكون من خارج البلد، حيث الأيدى العامله رخيصه هنا أو هناك، أو تتعلق بأساليب الاختيار من الأفراد الذين هم لا يعرفون القراءه والكتابه أو يعرفونهما، أو أكثر من ذلك يكونون من خريج الابتدائيه أو الثانويه أو الكليه أو الجامعه، وكذلك مدى تدريبيهم ونوعه وتحرير العمل وتقييمه ومعالجه التأخير والغياب وأسس دفع الأجور والمرتببات وطرق الترقية وترويج وسائل الأمان وعلاقته بالجماعات الخارجيه وبشركات التأمين، إلى غير ذلك من القرارات التى تتعلق بالأفراد.

كما أن في الثاني: وهو القرارات التي تتعلق بالتمويل، هناك قرارات مرتبطة بالهيكل المالي وبشروط الائتمان وبمقدار رأس المال وبتوزيع رأس المال بين الوحدات الإدارية أو الهيكل التنظيمي العام، وبطرق الحصول على الأموال الجديدة وجلبها من المصارف أو من الأفراد أو من الحكومه أو من المؤسسات المعنيه بهذا الشأن، وكذلك بالنسبه إلى توزيع الأرباح وخطط إعادته التمويل وتحديد تكاليف العمليات والإجراءات المحاسبية والاندماج والتصفيه وما إلى ذلك من النشريات وغيرها.

وفي الثالث: وهو القرارات التي تتعلق بالإنتاج، فهناك القرارات المتعلقة بحجم الإنتاج وحجم المصنع وموقع المصنع وفروع المصنع والتصميم الداخلى للمصنع، وطرق الإنتاج جودة أو توسطاً أو رداءة في بعض الأحيان، وإجراءات الشراء وكيفيه المخزون والمخزن، ومدى العمل الفني وأهميه التفتيش ومدى الرقابه المصاحبه لكل المراحل من الإنتاج.

وفي الرابع: أى القرارات التي تتعلق بالمبيعات، فهو مثل تحديد الأسواق وموقع مكاتب البيع، وتغليف المنتجات، والعلامه التجاريه المستخدمه، و منافذ التسويق والسعر والإعلان، ونوع الإعلان فى الصحف أو سائر وسائل الإعلان، كالأذاعات المرثيه واللامرثيه وما أشبه، وطرق مكافئات رجال البيع، وكيفيه ترويج المبيعات، وأقسام السوق المستخدمه ومداهها، إلى غير ذلك.

فهذه الأمور الأربعة من الأفراد والتمويل والإنتاج والمبيعات كلها

تحتاج إلى قرارات يجب أن يتخذها المدير أو جماعه من المديرين أو بمساعده المستشارين والمحللين وما أشبه حتى تصل السلعه إلى يد المستهلك، وتكون المؤسسه الاقتصاديه قد ربحت ربحاً جزيلاً.

وهكذا يقال بالنسبه إلى سائر المؤسسات الاجتماعيه أو التربويه أو الفكرية أو الثقافيه أو الزراعيه أو غيرها.

### **((تصنيف آخر للقرارات))**

((تصنيف آخر للقرارات))

ثم إن هناك تصنيفاً آخر بالنسبه إلى القرارات، حيث إن القرارات على أقسام ثلاثه:

قرارات دنيا، وقرارات متوسطه، وقرارات عليا.

فالقرارات الدنيا العاديه تجعل بأيدي المديرين فى القاعده، والقرارات المتوسطه فى الأهميه تجعل بأيدي المديرين المتوسطين فى الهيكل التنظيمى، أما القرارات الصعبه فإنها تجعل فى المستويات العليا من المديرين.

وغالباً يحاول المديرين تقليل الشك فى قراراتهم الصعبه، ومن ضمن محاولاتهم فى هذا الاتجاه البحوث المختلفه الأنواع، والتي تشمل المواد والمنتجات والعمليات والأسواق، كما أن التأمين يستخدم على نطاق واسع تفادياً للأخطار المحتمله، وكثيراً ما يتعامل المديرين مع عدم اليقين بطريقه نظاميه، أى عن طريق تقييم احتمالات حدوث للحدث، كما تتضح من استخدام الإحصائيات كلما أمكن ذلك، وبطريق السبر والتقسيم على الاصطلاح المنطقى.

ومن الواضح أنه ينطوى استخدام نظريه الاحتمالات على وجهه نظر للمدير العام أو المديرين الذين هم فى القمه بمشاركه المستشارين والمحللين وغيرهم، فإذا أمكن الحصول على وحدات قياساً للظاهره فإن نظريه الاحتمالات يمكن استخدامها لتحديد فرص حدوث نتيجته معينه من هذه الظاهره، مثلاً

المخزون يمكن قياسه بواسطة وحدات قياس خاص، فالمخزون الأ-كث من اللازم يؤدي إلى تجميد الأموال وارتفاع نفقات التخزين والتعرض لأخطار التقادم والنفقات التي تصرف للحفاظ والصيانه، ومن الناحية الأخرى فإن المخزون الصغير الحجم ينطوى على تقليل فى المبيعات والاستخدام غير الكافى للمساحه المتاحة، وارتفاع نفقه الأعمال الكتابيه.

فعلى المدير أن يلاحظ مصارف المخزن وعماله والصيانه واحتمال تقادم المخزون بما لا يجوز بيعه شرعاً، أو يقف دون بيعه، ويلاحظ الأرباح والخسائر ثم يقدم على الإنتاج والتخزين أو الكف عن الأول حتى لا يتلى بالثانى الذى هو أكثر مصرفاً.

### **((قرار الفرد أو الجماعه))**

((قرار الفرد أو الجماعه))

ثم إن المسؤول عن اتخاذ القرار قد يكون فرداً وقد يكون جماعه، فالفرد فيما إذا كانت المؤسسة له، والجماعه فيما إذا كانت المؤسسة لجماعه من المساهمين أو جماعه من المشاركين، واتخاذ القرارات الجماعيه يساعد على تنميه أعضاء الجماعه ويمنحهم فرصه إبداء آرائهم بخصوص الأمور التى تؤثر على عملهم.

وأحياناً تكون المسائل فى الإدارة الحديثه ذات طبيعه فنيه، مما يجعل من الضرورى استخدام الخبراء فى هذه المجالات الفنيه، حتى يمكن الوصول إى القرار، فهو بحاجه إلى مستشارين ومحللين ومن أشبهه، وفى نفس الوقت هذا ينمى فى الموظفين والمديرين فى القاعده أو فى الوسط روح الفكر ومبادلته الآراء، ومن الواضح أن الفكر أيضاً ينمو كما ينمو سائر الأشياء، وعند ما تكون المؤسسة فرديه فالفرد المتخذ للقرار هو الذى يقوم بنفسه بأداء كل هذه الخطوات، أما عند كون المؤسسة الجماعيه فإن خطوه إضافيه وهى عباره عن خطوه الاقتراح والبحث والمناقشه تدخل بين خطوتى التحديد والاختيار

السابق، أى إن الأداء الجماعى يتكون من الخطوات الآتية: تحديد البدائل، وتقييم كل بديل على حده، وقياس كل بديل إلى البديل المشابه له، واقتراح البديل الذى سيتبع، واختيار الجماعه للبديل الذى سيصبح قراراً مع ملاحظه الظروف والخصوصيات والشرائط المكتنفه بكل بديل وبالبدائل أجمع.

ثم اتخذ القرار على ثلاثه أقسام: لأنه إما اتخاذ قرار فردى، أو اتخاذ قرار جماعه محدده، أو اتخاذ قرار جماعه غير محدده، بأن يدخل فيهم المستشارون والمحللون، بل وأحياناً حتى رجل الشارع، حيث يرجح كثير من المديرين النزول إلى الشارع بأنفسهم أو بعملائهم، وسؤال الأفراد العاديين عن البدائل، سواء كان ذلك فى السياسيه أو الاقتصاد أو غير ذلك.

### **((مؤسسات اتخاذ القرار))**

((مؤسسات اتخاذ القرار))

وهناك شىء رابع يساعد فى اتخاذ القرار، وهى المؤسسات المعنيه بهذا الشأن، يعنى بإعطاء الاستشارات الفنيه فى ترجيح البدائل، وهذا موجود فى كل الأصعده، والتي منها الأصعده السياسيه.

وحيث هناك مؤسسات لتقويم الأفراد الذين يريدون نيل وظيفه رفيعه كرئاسه الجمهوريه أو رئاسه الوزاره أو رئاسه الحزب أو ما أشبه ذلك، حيث تحلل تلك المؤسسات قدر المحبوبيه والشعبيه فى المتنافسين على الرئاسه وما إلى ذلك، فإن هذه أيضاً طريقه لأخذ المدير الاستشاره حول البدائل المتاحه أمامه.

ثم إن خطوات عمليه اتخاذ القرار عباره عن تحديد المشكله أو تحديد أفضل أفراد البدائل، ثم تحليل المشكله أو تحليل أفضل أفراد البدائل، ومن الواضح أن التحديد غير التحليل، ثم تنميه الحلول البديله، ثم تقييم كل بديل على حده، ثم اختيار

أفضل حل بديل، ثم تحويل القرار إلى عمل فعال.

وحيث قد عرفت موجز الخطوات الست التي ذكرناها في عمليه اتخاذ القرار نقول في بعض تفصيل تلك الخطوات:

### **((تحديد المشكله))**

((تحديد المشكله))

أما الأول: وهو تحديد المشكله، فإن الخطوة الأولى في عمليه اتخاذ القرار هي تحديد المشكله، أو الموضوع الواجب اتخاذ القرار بشأنه.

إذ قد تكون هناك مشكله نريد حلها، وقد تكون هناك شيء نريد اتخاذ القرار بشأنه لأجل الهدف المنشود، فعملياً لا توجد في الحياه مشكله هي تصرح بنفسها لنفسها، بل يجب علينا أن نستكشف المشاكل، يضاف إلى ذلك أن المظاهر التي تبدو من أول نظره أنها عناصر المشكله قد تكون غير واقعيه وبعيده عن الأسباب الحقيقيه للمشكله.

فمثلاً الإدارة قد ترى أن المشكله هي اصطدام بين الشخصيات، بينما المشكله الحقيقيه هي ضعف الهيكل التنظيمي، أو قد ترى أن المشكله تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج بتخفيض التكاليف، بينما قد تكون المشكله الحقيقيه في سوء التصميم الهندسي، أو ضعف تخطيط المبيعات، مثل ذلك الطبيب الذي قد يرى أن المرض كامن في الكليه، بينما أن المرض كامن في القلب إلى غير ذلك.

وبالأخره فإن المهمه الأولى في عمليه اتخاذ القرارات هي العثور على المشكله الحقيقيه وتحديدتها، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهميه، لأنه يحدد بدوره مدى فعاليه الخطوات التاليه، ففي حاله عدم معرفه المشكله الحقيقيه، فإن القرار الذي سيتخذ يكون قراراً غير سليم، لعدم ملائمته للمشكله التي صدر بصددتها، وكثيراً ما يكون مثل هذا القرار موجباً لمزيد المشكله، كالطبيب الذي يرى أن المرض في القلب فيعطى أدويه القلب وحميه

القلب بينما أن المرض فى الرئه، فهذا الدواء يزيد الرئه مرضاً وضعفاً.

## ((تحليل المشكله))

((تحليل المشكله))

الأمر الثانى: تحليل المشكله وتصنيفها وتجميع الحقائق حولها.

فإن من الضرورى تصنيف المشكله لغرض معرفه من الذى يجب أن يتخذ القرار، ومن الذى يجب استشارته عند اتخاذه، ومن الذى يجب إبلاغه، وبدون مثل هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب جداً تحويل القرار النهائى إلى عمل فعال.

وتحليل المشكله يتوقف على أمور: مثل وقع القرار على الوظائف والنواحى الأخرى، ومثل الفتره الزمنيه التى يجب أن تلتزم المؤسسه للقيام بالعمل المتعلق بالقرار، إلى غير ذلك.

وهذا التصنيف يضمن إمكانية مساهمه القرار فى تحقيق أهداف المؤسسه، وبذلك لا يصبح القرار مجرد حل لمشكله عاجله أو محليه على حساب المنشئه ككل، ولا يجلب هذا الحل مشاكل، إذ ربما يحل الإنسان مشكله هذه الوحده على حساب الوحدات الأخر مما يولد فيها المشكله، أو يزيد لها مشكله، فالتصنيف يقسم المشاكل طبقاً لارتباطها بكل من الأهداف الشامله للمنشئه، والأهداف الفرعيه لهذا الجزء من المنشئه والذى يريده المدير، فاللازم رؤيه مشكلته من وجهه نظر المنشئه ككل لا من بعد واحد.

وعمليه تجميع الحقائق من الأمور الحيويه عند اتخاذ القرار، وهذه العمليه لا يمكن القيام بها إلا بعد تحديد المشكله وتصنيفها، حيث يمكن للمدير إبعاد المعلومات غير المتصله بالموضوع والمعلومات المضلله، وعند تجميع الحقائق فعلى المدير أن يسأل نفسه ما هى المعلومات التى احتاج إليها بخصوص هذا القرار المعين، وعليه أن يقرر مدى صحه البيانات التى لديه ومدى ارتباطها بالموضوع، كما أن عليه أن يحدد المعلومات الإضافيه التى تلزمه وكيفيه الحصول عليها، سواء من



المستشارين أو المحللين أو المراقبين أو الموظفين أو المديرين الذين هم تحت المدير بدرجة أو بدرجتين، إلى غير ذلك.

ومن الواضح أن تشابك الحياه وتدخل بعضها فى بعض، لا- يجعل الإنسان يعرف كل الحقائق حول شىء ما، وليس من الضرورى الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم، ولكن من الضرورى معرفه ما هى المعلومات الناقصه حتى يمكن تقدير درجه الخطر التى ينطوى عليها القرار، ومدى دقته.

مثل ذلك مثل الطبيب، إذا كان تشخيصه أن المرض فى القلب، فليس عليه أن يفحص عن سائر أعضاء الجسد، وإلا لم يتمكن طبيب من علاج مرض، والله سبحانه وتعالى جعل الحياه بحيث إن الإنسان إذا ألم بالطرف المهم من المشكله \_ فى أى بعد كانت \_ يتمكن من الحل، ولو كان الحل ناقصاً لكنه حل بالأخره ينتهى إلى الصحه، من غير فرق بين الأمراض اجتماعيه كانت أو سياسيه أو صحيه أو ثقافيه أو غيرها.

### ((الحلول البديله))

((الحلول البديله))

وأما الخطوه الثالثه: وهى الحلول البديله، فبعد الأمرين السابقين يأتى دور وجوب معرفه الحلول البديله، فإنها الطريق الوحيد لجلب البديل الصحیح إلى مستوى الواقع، لأنه يستلزم تفكيراً ابتكارياً، وقدرةً على التخيل، حتى يمكن العثور على الحلول الجديده، والتى يتمكن الإنسان بسببها من تمييز بعضها عن بعض، كما يأتى فى الخطوه الرابعه.

أما ما هى الحلول البديله، فهى تختلف باختلاف المشكله، كما أن المشكله تختلف باختلاف المؤسسه.

ويجب أن يجعل المدير فى نظره عدم القيام بأى عمل بالمره باطراد الأسلوب السابق، ففى بعض الوقت قد يترتب على القيام بأى عمل مساوئ ومضار، تساوى أو

تفوق بكثير أية مزايا قد تحققت، ومن ثم فمن الأفضل عدم القيام بأى عمل بالمره.

وقد ألمعنا سابقاً بالنسبة إلى الحلول إلى أنه قد تكون الحلول المحتمله كلها إيجابيه، وقد تكون الحلول كلها سلبيه، وقد تكون الحلول بعضها إيجابيه وبعضها سلبيه، فعلى المدير المقارنه واختيار الأفضل منها، وهنا يأتي دور الخطوه الرابعه.

### ((تقييم البدائل))

((تقييم البدائل))

الخطوه الرابعه: وهى تقييم كل بديل على حده، أى تحديد المزايا والعيوب المتوقعه لكل حل بديل.

وهذه الخطوه بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل لا- تنبؤاً غيبياً، بل تنبؤاً من الأسباب إلى المسببات، فإن الإنسان إذا اعتاد رؤيه الأسباب والمسببات يعرف أن هذا السبب ينتهى إلى هذا المسبب، كما أنه إذا رأى النور فى الصباح فى الأفق يتنبؤ بأنه تطلع الشمس، بقرائن التكرار فى سابق حياته، فإن المزايا والعيوب لن تظهر إلا فى المستقبل.

ويساعد تحديد العوامل الهدفيه فى كل بديل مساعده كبيره لاختصار الجهود الخاصه بالتنبؤ، فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعه يهتم المدير بتلك النتائج التى تؤثر على الهدف السابق تحديده عند تحديد المشكله.

واللازم التنبؤ بالمهم فقط، إذ محاوله التنبؤ بكل شىء يتعلق بالبديل يجعل عمليه التقديم عمليه شاقه إلى أبعد الحدود، ولذا يجب الاختصار على العوامل الأساسيه الاستراتيجيه فى حل كل بديل، مع تركيز عمليه التنبؤ عليها.

وفى حديث عن الإمام الصادق (عليه السلام) قال: «العالم بزمانه لا تهجم عليه اللوابس»<sup>(١)</sup>، فإن الإنسان إذا كان عالماً بزمانه وبالتيارات الجاريه وبالمقدمات والأسباب فإنه يتخذ للمشاكل دروعاً للوقايه عن التورط، فلا تهجم عليه اللوابس، بينما إذا لم يكن الإنسان عالماً بزمانه يفاجأ بمهاجمه اللوابس

ص: ١٥٩

والمشتبهات عليه مما يجعله فى الحيره، كمن نام فى بيته ولا يعرف أن فى أطراف البيت الصوت، فإن الصوت يأتون ويأخذون ما يشاؤون، بينما إذا كان الإنسان عالماً بذلك لا ينام، بل يجلب إلى بيته أصدقاء يدافعون عنه إذا هاجمهم اللصوص.

وبعد هذه الخطوه تأتى الخطوه الخامسه.

### **((اختيار الحل الأفضل))**

((اختيار الحل الأفضل))

الخطوه الخامسه: وهى اختيار أفضل حل بديل، فيما يكون المدير فى موقف يسمح له بمحاوله اتخاذ الحل الأفضل، فإذا قام بالخطوات السابقه بطريقه مرضيه فسوف يجد أمامه عدّه بدائل للاختيار من بينها.

فإن الإنسان إذا فحص بمثل هذه الدقه لا يجد أمامه فراغاً بلا حل، أو حلاً واحداً للمشكله، فإن ذلك نادر جداً لا يبنى عليه المطالب العلميه.

فاللازم اختيار أفضل بديل، أى البديل الذى يحقق أحسن من غيره الأهداف التى من أجلها يتخذ القرار.

### **((معايير الأفضليه))**

((معايير الأفضليه))

وتوجد هناك بعض المعايير التى يمكن استخدامها للمساعدته على اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتمله.

منها: ملاحظه الخطر، فإن كل عمل لا يخلو من خطر، سواء بالمعنى العام للخطر أو للمعنى الخاص، ومن ثم فلا بد من مقارنه أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعه منه، والمهم هنا هو ملاحظه النسبه بينهما، وليس مجرد الأخطار المتوقعه أو المكاسب المنتظره فى حد ذاتها، بل ذلك مقدمى، فإن المدير يجب أن يلاحظ النسبه حتى يختار هذا البديل على ذلك البديل، لأن أحدهما أقل خطراً وأكثر ربحاً.

ومنها: الوفرة فى الجهد، فإنه يلزم المقارنه بين النتائج المتوقعه

والجهد اللازم لتحقيقها، فإن أفضل حل هو ذاك يعطى أضخم النتائج بأقل جهد ممكن.

ومنها: الموارد المتاحة وقبورها والشروط المكتنفه بها، فإن اللازم هو اختيار البدائل التى تكفيها الموارد البشرية.

والمقصود من الموارد البشرية الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار، فعدد هؤلاء الأفراد ومقدرتهم ومهارتهم ومعرفتهم وفهمهم وصلاحياتهم والتنسيق بينهم هى التى تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون، ومن ثم لا يمكن إطلاقاً حل المشكله عن طريق بديل لا يمكن تنفيذه، نظراً لأن الموارد البشرية اللازمه غير متاحه أو غير موجوده المكان المناسب.

ومنها: الموارد الماليه، فإن حل المشكله فى كثير من الأحيان يحتاج إلى موارد ماليه، فإذا لم يكن بقدره المدير تلك الموارد الماليه، أو كان بقدرته لكن من صعوبه متزايده مما يجعل الحل غير أفضل، لا يتمكن المدير من القيام بذلك الحل البديل المتصور، وإن كان لولا ذلك أفضل الحلول، فإن الأفضليه لا تكون إلا بعد ملاحظه جميع الأبعاد المكتنفه بالحل.

ومنها: ملاحظه المشاكل القانونيه، فإنه ربما يكون هناك حل أفضل من كل الجهات السابقه، لكن المشاكل القانونيه تقف دون هذا الحل.

ومن غير المحتاج إلى الذكر أن بالنسبه إلى المسلم يجب أن لا- يكون حله حلاً غير شرعى، فإن الحل إذا كان غير شرعى لا يقدم المسلم على ذلك.

**((تحويل القرار إلى عمل))**

((تحويل القرار إلى عمل))

وأخيراً يأتى دور الخطوه الأخيره وهى السادسه، بتحويل القرار إلى عمل فعال، إذ عمليه اتخاذ القرار تنتهى بانتهاه خطوه اختيار أفضل البدائل، بمعنى وضع القرار موضع التنفيذ، بتحويله إلى

عمل فعال، سواء كان التنفيذ بسبب المدير نفسه أو بسبب الآخرين من الموظفين ونحوهم، فإذا كان هو المنفذ فيها ونعمت، وإذا كان المنفذ غيره فاللازم أن يباشر حكمه باختيار أفضل حل بالنسبة إلى من ينفذه، فيبلغ الآخرين بماذا ينبغي عليهم عمله، ويحفزهم ويرغبهم على عمل ذلك.

والإبلاغ يجب أن يقارن بالإقناع، فإنه يستلزم في تحويل الحل إلى عمل خارجي أن يتفهم القائمون بالتنفيذ بالتغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، وكذلك التغيرات المتوقعه في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم.

ولكن هذا الفهم إنما يكفي لو كان القرار إلى الأسهل، أما إذا كان القرار إلى المساوى لكنه خلاف التقليد والعاده، أو إلى الأصعب، فالفهم وحده لا يكفي، إذ لا بد من تحفيزهم وترغيبهم بالترفع معنوياً أو بالماده مادياً.

وفى وسائل التحفيز والترغيب أن يقنع المدير القائمين بالتنفيذ بأن هذا القرار هو قرارهم، ولا يتأتى ذلك إلا بإشرافهم، فاللازم اتخاذ القرار بالمشوره، ومشاركتهم كثيراً ما تؤدي إلى تحسين نوعيه القرار النهائى عن طريق الكشف عن أمور قد تغيب عن المدير، مثل الصعوبه الخفيه غير الظاهره، أو الموارد المتاحة البشريه وغير البشريه والتي لم تكن مستخدمه، إلى غير ذلك.

وحيث إنه كثيراً ما يؤثر القرار للبديل الأفضل على أعمال الأشخاص الآخرين، فلا بد أن يساعد هؤلاء الأشخاص على تحقيق أهدافهم، وأن يعاونهم فى عملهم، وأن يساهم فى جعل آرائهم أكثر فاعليه، فلا يكون القرار مصمماً فقط لمساعدته المدير على القيام بعمله بطريقه أسهل وأفضل.

وكثيراً ما يكون مما يحفز الموظفين الذين ينفذون القرار جعل التنافس بينهم، فإن الإنسان جبل على أن لا يتأخر، فإذا رأى صديقه يتقدم إلى الأمام حفزه على أن يتقدم أيضاً.

ومن هنا نشأ تعدد الأحزاب، فإن تعدد الأحزاب بما فيه من الفوائد التي ذكرناها في كتاب (فقه السياسه) توجب التنافس بين الجهات المختلفه، حتى تقوم كل جهه بتحسين أكثر فأكثر، وقد قلنا هناك إن الله سبحانه وتعالى جعل حتى الجنه فى التنافس، وقال سبحانه: (وفى ذلك فليتنافس المتنافسون)<sup>(١)</sup>، بالإضافة إلى الآيات الأخرى، مثل قوله سبحانه وتعالى: (سارعوا إلى مغفره من ربكم وجنه عرضها السماوات والأرض)<sup>(٢)</sup>.

وقوله سبحانه: (فاستبقوا الخيرات أين ما تكونوا يأت بكم الله جميعاً)<sup>(٣)</sup>.

إلى غير ذلك من الأدله العقلية والشرعية التي تدل على حسن التنافس، فعلى المدير أن يجعل التنافس بين الموظفين الذين يريدون جعل البديل الأفضل مكان البديل السابق.

ص: ١٤٣

---

١- سورة المطففين: ٢٤ .

٢- سورة آل عمران: ١٣٣ .

٣- سورة البقره: ١٤٨ .

## ((النشاط وعامل الوقت والزمن))

((النشاط وعامل الوقت والزمن))

(مسأله): تقدم الإلماع إلى عامل الوقت في النشاط الإداري، وهنا نشير إلى أن الوقت شيء مهم جداً بالنسبة إلى كل الأنشطة للأحياء، وأن عامل الزمن ذو علاقه مباشره أو غير مباشره بجميع الوظائف والنشاطات الإداريه وغير الإداريه، ويتوقف على حسن استخدامه واستغلاله مستوى نجاح الإداره.

بل إن عامل الزمن يحيط بالمسأله الإداريه من شتى جوانبها لإحاطته بالحياه البشريه عموماً.

وحسن التصرف في الاستفاده منه واستغلاله أو هدره، يتوقف إلى حد كبير على الطابع الذاتي والصفات الشخصيه للرئيس، أو الإداره، أو المدير، أو حتى الفرد العادي، كما يتوقف حسن التصرف على التقيد بمبادئ ومنطلقات علم الإداره.

فإن الوقت ثمين جداً، وأثمن من الذهب، فقولهم: (الوقت من الذهب) من باب المثال لا- أقل ولا- أكثر، لا من باب المماثله الحقيقيه، وإنا نجد في كبار العلماء والمخترعين ومن أشبه أنهم استفادوا من هذا العامل، ولم يهدروا حتى قطره من قطراته، فإنه بتجمع القطرات تكون البحار، وبتجمع الذرات تكون الصحارى، وبتجمع الخلايا تكون الأشجار والحيوان والإنسان، فاللازم على الإنسان أن لا يهدر من الوقت حتى ثانيه، فكيف بالدقيقه والساعه واليوم والأسبوع والشهر والسنه، كما هو كثيراً ما نجده في العاطلين، حيث لا يهتمون لهذا الشيء إطلاقاً.

وفي الزمن القديم كانوا يستعملون لضبط الوقت الساعات الشمسيه والمائيه والرمليه، أما الساعه في العصر الحاضر فهي من أشهر لوازم الإنسان المتحضر، والوقت محدود بالأصل، فإن الإنسان فرداً أو مجتمعاً لا يملك في اليوم إلا أربعاً وعشرين ساعه، وفي السنه إلا أشهراً معدودات، والساعه الخامسه

والعشرون غير موجوده، كما أن الشهر الثالث عشر مستحيل، وهكذا السنه فوق عمر الإنسان لا- يمكن، {فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعه ولا يستقدمون} (١)، والوقت إذا انقضى لا- يعود ولا- يعوض، وفي الحديث: (إن كل يوم جديد يخاطب الإنسان ويقول له: أنا يوم جديد، وغداً عليك شهيد، فقل فيّ خيراً، واعمل فيّ خيراً، فإنك لن ترانى بعد هذا) (٢).

وفي الأحاديث: إن الأزمان تأتي في يوم القيامة لتشهد على الإنسان بأنه عمل خيراً أو شراً.

وفي حديث عن رسول الله (صلى الله عليه وآله): «اغتنم خمساً قبل خمس، شبانك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك» (٣).

وفي حديث: إن ملك الموت لما يأتي إلى الإنسان ليقبض روحه، يقول له الإنسان: أمهلني سنه، فيقول له: كلا- لقد ذهبت السنوات، فيقول: أمهلني شهراً، فيقول: كلا لقد ذهبت الشهور، فيقول له: أمهلني أسبوعاً، فيقول: كلا لقد ذهبت الأسابيع، فيقول له: أمهلني يوماً، فيقول: كلا لقد ذهبت الأيام، فيقول له: أمهلني ساعه، فيقول: كلا لقد ذهبت الساعات، ثم يقبض روحه.

ونجد مضمون هذا الحديث عند تفسير قوله سبحانه وتعالى: (قل إن الموت الذي تفرون منه فإنه ملائكم ثم تردون إلى عالم الغيب والشهاده فينبئكم بما كنتم تعملون) (٤).

فاللازم علينا أن نستغل الوقت ونستفيد من كل جزء منه، وإلاّ

ص: ١٤٥

١- سورة الأعراف: ٣٤ .

٢- انظر الكافي: ج ٢ ص ٥٢٣ .

٣- وسائل الشيعة: ج ١ ص ١١٤ ب ٢٧ ح ٢٨٥ ط آل البيت.

٤- سورة الجمعة: ٨ .



يكون قد فات الأوان، والخساره قد تحققت.

وفى الحديث: «انتهزوا الفرص، فإنها تمر مر الحساب»<sup>(١)</sup>.

وفى حديث آخر: «إضاعه الفرصه غصه»<sup>(٢)</sup>.

فإن الفرصه كما تشمل سائر الأمور كذلك تشمل الأزمان، ولا فرق فى ذلك بين الخساره فى الإنتاج المعنوى، أو الفكرى الذى تؤدى إلى خسائر قد تكون غير محسوسه، ولكنها تؤثر على حياه الإنسان والمجتمع، أو الخساره فى الإنتاج المادى التى يسهل قياسها بأدوات القياس.

ومن المثال المشهور: إن تأخر العجّان فى مخبز آلى مثلاً لمدّه دقيقه واحده فقط، من ضغط زر العجانة لإشغاله فى التخيز، قد يؤدى إلى فقدانه إنتاج ما يقارب الخمسين كيلو غراماً من الخبز.

### **((خساره التأخير))**

((خساره التأخير))

والتأخير فى التنظيم والتخطيط والعمل يخسر الوقت والعمر والإنتاج، والخساره لا تنحصر فى الوقت فحسب، وإنما يتعداها إلى فوات الربح من جراء تعطيل الطاقات وعدم تشغيلها وجنى فوائدها فى الأجل الموعود.

من غير فرق بين أن تكون المشاريع المتأخره ماديه أو معنويه، فرديه أو اجتماعيه، سياسيه أو اقتصاديه أو ثقافيه، أو غير ذلك، كما يزيد الإنفاق على إنجاز المشاريع من جراء ذلك، كالتأخير فى إنهاء طريق مثلاً، فإن الإنسان إذا استغل الوقت فى سيره مثلاً من طهران إلى خراسان والمسير ألف كيلومتر، فإنه بتأخيره إنهاء الطريق يتأخر فى سائر أعماله ومشاريعه.

ولذا نجد فى العقود التجاريه، سواء كانت داخلية أو خارجيه، بنوداً شائعه وصريحه تنص على مقدار غرامات التأخير فى التنفيذ، وكثيراً ما يقول المؤجر للدار للمستأجر: إذا تأخرت يوماً عن الخروج بعد انتهاء الموعد فعليك فى كل يوم مثلاً كذا من النقد.

وفى بعض العقود التجاريه البحريه نص يقضى بدفع علاوه على

ص: ١٦٦

١- راجع مست درك الوسائل: ج ١٢ ص ١٤٢ ب ٩٠ ح ١٣٧١٣ وفيه: (انتهزوا فرص الخير...).

٢- نهج البلاغه: قصار الحكم ١١٨ .

كسب الوقت، أى على التذكير فى تفرغ البواخر من قبل المشترين، وهذا عكس التأخير، فهناك يأخذ من المتأخر، وهنا يعطى للمتقدم، وكل ذلك علامه على فائده الوقت وأهميته.

### ((الزمن وحده القياس الرئيسيه))

((الزمن وحده القياس الرئيسيه))

ثم والكثير من مؤشرات أو معايير قياس الأداء تعتمد فى أساسها على عامل الوقت، حيث يعتبر الزمن وحده القياس الرئيسيه التى يعرف بواسطتها فيما إذا كانت النتائج أو الأهداف أو الكميات قد تحققت فى حينها أم لا.

كما وأن الوقت يعتبر الأساس أيضاً فى البرمجه التى تترجم الخطط العامه أو المشاريع الماديه بواسطه برامج منسقه أو أكثر، ولذا فإن البرامج والخطط تتم متابعتها استناداً إلى الوقت.

وكلما يودع الإنسان عاماً سابقاً يقف على أعتاب العام الجديد وقفه تأمل مع النفس، ليقم فيها ما أنجزه خلال العام الماضى، ويكافئ المجد، ويحاسب المقصر، ويستفيد من دروسه فى أعماله ومشاريعه المستقبلية.

والفرق بين المؤشرات التى ذكرناها قبل ذلك وبين هذا \_ وهو اعتبار الوقت أساساً للبرمجه \_ هو أن البرنامج أولاً يبرمج على حسب الوقت، ثم بعد تمام الوقت يرى هل أدى أو لم يؤد على طبق ذلك الوقت.

كما أن برنامج التجاره مثلاً يطبق على طبق المال، مثلاً ألف دينار لتأثير البيت، ثم يرى بعد صرف الألف الدار، هل أن التأثير صار بالكامل أو لا.

وقد سألت أنا بعض التجار الذين سافروا إلى بلدين من البلاد الغريبه: لماذا تأخر البلد الأول مع أنه كان متقدماً، وتقدم البلد الثانى مع أنه كان متأخراً؟

فقال: لسببين:

السبب الأول: لأن البلد الثانى أكثر نفوساً، ومن الواضح أن

ص: ١٦٧

الأكثر نفوساً يكون مقدماً على الأقل نفوساً.

والسبب الثانى وهو الأهم: قال: لأنهم يصرفون وقتاً أكثر فى العمل.

فالبلد الثانى الذى تقدم متأخراً، يصرف من الوقت فى اليوم اثنتى عشره ساعه، فالناس فيها يشتغلون من الساعه صباحاً إلى الساعه ليلاً، بينما البلد الأول الذى تأخر، الناس فيها يشتغلون خمس ساعات فقط، فالفارق بين الوقتين سبع ساعات، ومن الواضح أن من يشتغل فى اليوم اثنتى عشره ساعه يقدم على من يشتغل فى اليوم خمس ساعات، وإن كانت النفوس متساويه، فكيف والنفوس متفاوتة بخمسه أضعاف.

### ((خساره تضييع الوقت))

((خساره تضييع الوقت))

ثم إن خساره الوقت تختلف عن الخسارات الماديه، من حيث كونها شامله وعامه للجميع، وإذا حدثت فلا يمكن تعويضها إلا على حساب خساره زمنيّه جديده، وهذا من التوسع فى التعبير، وإلا فالزمان لا يعود.

فى حين نرى أن الخساره الماديه هى خاصه بالعرض دون الكل، بل يمكن القول بأن الخساره الماديه لدى جهة ما هى ربح لدى جهة أخرى، مثلاً ارتفاع الأسعار وانخفاضها فى بعض السلع إن أضر البائعين يكون قد نفع المشترين، والعكس بالعكس.

فالخساره الماديه قد تعوض فى فتره لاحقه، بينما خساره الوقت وفوات الزمن هى خساره ولا تعوض، وفى الحديث: «من استوى يومه فهو مغبون... ومن كان غده أسوأ من أمسه فهو ملعون»<sup>(١)</sup>، أى بعيد عن الخير.

وأخيراً فإن الفجوه بين العالم الإسلامى وبين العالم الصناعى يجب أن يسد، بسبب استغلال للوقت أحسن، إلى جانب استغلال سائر

ص: ١٦٨

---

١- انظر بحار الأنوار: ج ٦٨ ص ١٧٣ ب ٦٤ ح ٥ عن أمالى الصدوق، وفيه: (قَالَ الصَّادِقُ عَلَيْهِ السَّلَامُ: مَنْ اسْتَوَى يَوْمِيَّاهُ فَهُوَ مَغْبُونٌ، وَمَنْ كَانَ آخِرُ يَوْمِهِ شَرًّا مِنْهُمَا فَهُوَ مَلْعُونٌ، وَمَنْ لَمْ يَعْرِفِ الزِّيَادَةَ فِي نَفْسِهِ كَانَ إِلَى النُّقْصَانِ أَقْرَبَ، وَمَنْ كَانَ إِلَى النُّقْصَانِ أَقْرَبَ فَالْمَوْتُ خَيْرٌ لَهُ مِنَ الْحَيَاةِ).

الكفاءات، مثلاً هم يشتغلون في اليوم ثمان ساعات، فاللازم أن نشتغل نحن ست عشرة ساعه وهكذا، مع محاسبه النسبه بين الفاصل الحضارى ومقدار الاحتياج إلى مضاعفه العمل، ونمثل لذلك بهذا المثال البسيط:

فإذا كانت هناك سيارتان إحداهما متقدمه على الأخرى مائه فرسخ، والمتقدمه تسير في كل ساعه عشره فراسخ، فإذا أرادت السيارة المتأخره حرق الفاصله فاللازم أن تمشى في كل ساعه عشرين فرسخاً حتى تصل إلى السيارة الأولى في ظرف عشر ساعات، إذ الأولى تصل إلى مائتى فرسخ بعد عشر ساعات وهذه تصل إلى مائتى فرسخ بعد عشر ساعات، لأنها تسير في كل ساعه عشرين فرسخاً حسب الفرض.

ويمكن استخراج النسبه بالأربعه المتناسبه البسيطه، وإذا ضممننا إلى ذلك وجوب زياده النشاط أيضاً في الأفراد والجماعات، مثلاً ينتج الشخص الغربى بمعدل كل شخص ألف وحده، فاللازم أن نتج نحن بمعدل كل شخص ألفى وحده، فمن الممكن استخراج ذلك بالأربعه المتناسبه المركبه.

مثلاً في الأربعه البسيطه نقول: إذا كان عشره أشخاص يستهلكون سبعين رغيفاً فما قدر ما يستهلكه أحد عشر شخصاً، ويكون الجواب وهو الرابع في عداد التنظيم سبعة وسبعون رغيفاً.

أما في المركبه فنقول: إذا كان عشره عمال يشتغلون في الأسبوع بقدر مائه وحده، فما قدر ما يشتغله ثلاثه وعشرون عاملاً في مده عشره أيام، إذ يكون حينئذ في كلامنا الوقت والنشاط والماده، ولا نقصد بالماده المال فقط، بل كل شىء يكون متعلق بالعمل الإنسانى.

وفى مثال الماده نقول: الوقت شهر والنشاط فى حده الأعلى والماده ألف دينار، إلى غير ذلك من الأمثله.

والأربعه المتناسبه التى ذكرناها هى إحدى

طرق الاستخراج، وإلا فهناك طرق آخر للاستخراج المذكوره فى علم الحساب والهندسه.

### **((موجبات هدر الوقت وتجنبها))**

((موجبات هدر الوقت وتجنبها))

ثم اللانزم أن نكون ملاحظين لمنافذ ومكامن ومنعطفات إهدار الوقت، حتى نقف أمام ذلك، فإن ملاحظه المنافذ والثغرات والالتواءات التى يتسرب منها الوقت ويهدر لن تكون من السهوله بمكان، بل يلزم علينا الرصد والمعانه، لعدم تحقق ذلك بالتجربه والملاحظه والدقه، ونحن نذكر مكامن الهدر فى أمور:

### **((المركزيه الشديده))**

((المركزيه الشديده))

الأول: المركزيه الشديده، فإن تعطيل القوانين والأنظمه واللوائح بسبب المركزيه، سواء فى المؤسسات الكبيره أو الصغيره، وحتى مؤسسه الدوله، هو من الأسباب المهمه لهدر الوقت، فإن الحكومه إذا كانت مركزيه، بمعنى أن تكون كل شىء مرتبطه بالحكومه المركزيه، يذهب الوقت بين ذلك هدرًا، إذ كل معامله وكل لائحته وكل طلب وما أشبه يجب أن يرجع فيها من أدانى البلاد إلى أقاصيها إلى المركز.

بالإضافه إلى أن المركزيه الشديده خلاف حريه الناس، وغالبًا لا تكون مثل ذلك إلا فى الحكومات الدكتاتوريه، فإن معاملات الناس مع أجهزه الدوله، بل معاملات نفس أجهزه الدوله بعضها مع بعض فى مثال الإداره الكبيره يجب أن تكون مع المستويات العليا، حتى فى مثل إجازات السفر والحج والاستقالات والاستيادات وما أشبه ذلك، يهدر الوقت الكثير من الناس.

وحيث إن المركزيه وعدم تفويض السلطه وجهان لعمله واحده، فإن المراتب الدنيا من الإدارات تنهرب إلى التسويف والتأجيل والفرار من المسؤوليه، والرجوع دومًا إلى الرؤساء، وذلك مما يسبب هدر الوقت أكثر فأكثر، مثلًا الرجوع فى معامله من

الموصل إلى بغداد يستنزف من الوقت أسبوعاً، لكن الموظف في الموصل والموظف في بغداد حيث لا يجدان الرقابه الكافيه يتهربان من العمل خلال أسبوع ويسوفانه، فيكون إنجاز العمل خلال شهر، وهذا كله يسبب إهدار الوقت أكثر من الأسبوع بزياده ثلاثه أسابيع.

ومن الواضح أن هذا أمر ثان غير إهدار الوقت في نفس المركزيه التي ذكرناها أولاً بينما إذا كانت السطه مخوله إلى نفس الموظف في الموصل ولم تكن مركزيه، لم يهدر وقت المراجع إلا بقدر ساعات فقط.

## ((الروتين الإداري))

### ((الروتين الإداري))

ثانياً: ثم بعد السلطه المركزيه لعدم تفويض السلطه، يأتي دور الإغراق بالورقيات وإنفاذ الشكليات مما يسبب هدراً جديداً للوقت والمال، وهكذا يتبع ذلك التعود على تبادل الزيارات بين الموظفين واستقبال الضيوف من الخارج بدون مبرر أو عمل، لأنه صار الوقت بيد الموظفين، ولم يكن بأيدي الوظيفه، كما هي في السطات غير المركزيه.

فإن الموظف في الموصل مثلاً، حيث يتمكن من الهروب بقوله: لم يأت الملف من بغداد، يشتغل بزياره أصدقائه في الدائره، أو يتأخر في المجيء إلى الدائره، فيكون تعارف على تبادل الزيارات بين الموظفين واستقبال الضيوف من الخارج بدون مبرر أو عمل، وإنما هروباً بحجه عدم مجيء الملف، وكذلك يعمل الموظف البغدادي.

وحيث يرى الرؤساء عدم تمشى العمل وهذه النقائص في الإدارات ويضج الناس من الروتين لابد لهم من تشكيل لجان موقته، سواء في الدوائر العليا أو في دوائر المتوسطه أو في الدوائر الدنيا، فيكثرون من الاجتماعات دون إعداد أو تحضير لأعمال اللجان، أو الاجتماعات مع ما يصحبها من التأخر في الحضور أو الخروج عن الموضوع أثناء المناقشات، وبالتالي تعطيل وقت الإدارة

وتأخير اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى هدر كبير للأموال التي تحتاج اللجان وما أشبه إليها، فاللجان الموقته والمجالس العليا الوزارية ونحوها وجهات المتابعة والإشراف على المستويات المتوسطة والقاعدية يزيد في الأمر بله، ويضعف التنسيق، ويربك الأعداء، ويؤدي إلى الإزدواجية أو اللامبالاه، ويطيل عمل القرارات، ويذهب بوقت الرؤساء والمرؤوسين معاً هدرًا، بالإضافة إلى الأموال التي تهدر في مثل هذه الأمور.

وما ذكرناه إنما هو مثال للحكومة، ومن هذا المثال نعرف الحال في الإدارات للمديرين، سواء كانت إدارات اقتصادية أو اجتماعية أو تربوية أو غيرها، ولذا ورد في أحاديث متعددة: إن على الحاكم أن يرفع ستره ويفتح بابه ويواجه الناس مباشرة.

ولكن لا يخفى أن كثيراً من هذه الأمور لا تكون إلا بالديكتاتورية ووحده الحزب، فإذا تعددت الأحزاب الحرة وكانت هناك مؤسسات دستورية تحمي الحريات يقع التنافس، فلا تكون الإدارة مركزية، ولا تقع أكثر هذه المشاكل.

### ((قله التخطيط))

((قله التخطيط))

ثم في العالم الثالث حيث لا يكون التخطيط إلا قليلاً، ولو كان في بعض المؤسسات الحكومية أو غيرها لم يكن تشابك بين مختلف المؤسسات، وإذا وضع التخطيط مثلاً لا يصل إلى التنفيذ، لأنه يتدخل في تنفيذه المحسوبيه والمنسوبيه، وديكتاتورية الحكام الذين هم ضد كل شيء صالح.

ولابد وأن يكون أول ضحيه ذلك الوقت، ولذا نرى التأخر الفظيع محكماً في كل بلاد العالم الثالث وبلا استثناء، ومنه العالم الإسلامي.

والدعوه إلى وضع التخطيط وما أشبه دعوه إلى الفرع بدون وجود الأصل، بينما يلزم أن يكون الأمر أولاً وبالذات لإصلاح الحكم بإجراء الديمقراطية (الإستشارية)، وقد ذكرنا في كتاب (الفقه:

السياسه) وغيره الفوارق بين الديمقراطيه والاستشاريه، حيث إن فى الأولى النواقص التى لا توجد فى الثانيه، حتى يكون التنافس الحر بين الأحزاب والنقابات والمنظمات وما إلى ذلك من المؤسسات الدستوريه، ويأتى بعد ذلك دور الفرع، وفى المثل المشهور: (ثبت العرش ثم انقش).

وعلى كل حال، فالكلام الآن فى الوقت، مع قطع النظر عن هذه الملابس التى تقف صداً دون استغلاله كما ينبغى.

### **((عدم التطور فى الآلات والمعدات))**

((عدم التطور فى الآلات والمعدات))

ثم إن مما يسبب تضييع الوقت وهدر الأوقات: الأدوات والمعدات الإداريه العتيقه أو غير المتطوره التى تستخدم فى العالم المتأخر بشكل عام، فالاتصال الهاتفى الذى يستغرق من الوقت ساعه أو ساعات يؤخر الأهداف، سواء بالنسبه إلى الدوله حيث الأوامر النازله أو المعلومات الصاعده لا تتمكن من النزول أو الصعود إلا بعد ساعات، وكذلك وسائل النسخ والتصوير يضيع الوقت، والآلات الحاسبه القديمه يؤخر إنجاز الوثائق المحاسبية والدورات المستنديه، ويضيع على الجميع معرفه الواقع فى حينه.

وكذلك المواصلات ووسائل النقل والخدمات التموينيه، فإنها تؤثر على نشاطات فى المؤسسات، سواء كانت مؤسسات حكوميه، أو مؤسسات فى القطاع الخاص، إذ الإنسان يجب أن يصرف جزءاً من وقته للتغلب على هذه الاختناقات والأزمات، ولا فرق بين الإنسان الذى فى الإداره أو فى خارج الإداره، حيث إن كليهما يتأثران بهذه الاختناقات والأزمات.

### **((عدم وجود دور الحضانه))**

((عدم وجود دور الحضانه))

ثم مما يؤثر على الوقت أيضاً عدم وجود الحضانه الكافيه للأطفال الصغار، فإنه من شأنه أن يؤثر على العاملات فى كثير من مرافق الحياه،



كالمدراس النسويه الصحيحه التي فيها عاملات من المديره والمعلمه وما أشبهه، وكذلك في سائر المؤسسات النسويه، فعدم وجود دور الحضانه الكافيه للأطفال يؤثر على مستوى الكفاءه لديهن.

بل يمكن أن يقال: إن طريقه إعداد الأكل وتوزيعه وتفصيل اللباس وحيآكته وما أشبه ذلك تجعل العاملات أيضاً يفكرن كثيراً في بيوتهن وعائلآتهن، وهن في المكاتب أو ورشات العمل، فآما أن يهملن البيت أو العمل وليس لهن خيار في ذلك، لعدم وجود دور الرعايه والحضانه وذلك يوجب تفويت الوقت.

وكذلك بالنسبه إلى فقر كثير من العاملين والعاملات حيث ليس لهم الوسائل الحديثه من الغساله والثلاجه والتكليف والتدفئه وما أشبه ذلك، فإن عدم كل ذلك يسبب تطويل الوقت لتهيئه الوسائل مما يوقف بعض العمل.

آما في البلاد التي يجب على الأفراد أن يقفوا في الصف لأجل اللحم والبيض والزبد وما أشبه فتضيع الوقت أظهر.

### **((كثره العطل))**

((كثره العطل))

هذا بالإضافة إلى أن تعطيل الإدارات والمدارس والمؤسسات الخاصه في مناسبات متعدده وطنيه تاره وقوميه أخرى ودينيه ثالثه إلى غير ذلك، مع ملاحظه العطله الصيفيه بالنسبه إلى المدارس تسبب حرق نصف وقت الطلاب بصوره خاصه، بينما يجب أن تكون العطل قليله جداً، وفي البلاد الإسلاميه يجب أن تكون العطل في المناسبات الدينيه فقط، أما المناسبات الوطنيه والقوميه فكلها مستورده من الغرب، ويلزم الغاؤها إن أردنا الحفاظ على الوقت.

### **((سلب الحريات وكثره القيود))**

((سلب الحريات وكثره القيود))

كما أن سلب الحريات بسبب القيود والشروط التي وضعتها الحكومات تسبب إحراق الوقت وتأخير الإنسان عن عمله، مثلاً من يريد بناء دار أو فتح حانوت أو سفر إلى الخارج لا بد وأن يراجع هذه الدائره وتلك الدائره والدائره الثالثه

وهكذا، أو يصرف من وقته أياماً طويلاً حتى يتمكن أن يحصل على الترخيص، بينما أن كل ذلك في الإسلام وفي منطق العقل يجب أن يكون حراً وبلا قيود ولا شروط، وقد ذكرنا تفصيلاً حول الحريات في الإسلام في كتاب (الصياغة الجديدة) فلا حاجة إلى التكرار، وإنما ننظر إلى ذلك نحن هنا من زاوية حرق الوقت، وذلك بسبب هذه القيود والشروط.

هذا ثم إن اللازم إذا أردنا أن ننظم الوقت ونقتصد فيه أن يكون الإنسان معتاداً على عدم التأجيل، فيشعر بضياع الوقت، وأن التأجيل الإعتباطي يسبب هدر طاقه من طاقاته بلا عوض، فيسعى لإنجاز المهام الملقاه على عاتقه بأقصر الزمن، فإذا تم ذلك بشكل صحيح قصر الوقت ويمكنه استغلال الوقت الباقي لمهامه الأخر.

## ((توزيع الأعمال))

## ((توزيع الأعمال))

ثم يلزم حسن توزيع الأعمال والوقت بين النشاطات الاجتماعيه والثقافيه والشخصيه، وبين النشاطات الإداريه الداخليه والخارجيه، وبين الأعمال التخطيطيه ذات الأمد الطويل والأعمال اليوميه الملحه، وبين الأعمال المكتبيه والزيارات الميدانيه، وإلا كان الضياع يسيطر على الأعمال اليوميه والمكتبيه، ومر الوقت سريعاً دون تحقيق الأهداف والسياسات الأساسيه.

وليس توزيع الوقت بين هذه الأمور فقط، بل بين كل ما يكتنف بالإنسان من النشاطات، فأحياناً بعضها يأخذ من وقت الإنسان أكثر من اللازم، ومعنى ذلك أنه نما على حساب نشاط آخر، حيث سقط أو لم يعط له من الوقت القدر الكافي له.

كما أن الأعمال اليوميه البسيظه أو الصغيره من شأنها أن تطارد الأعمال التخطيطيه والدراسيه الكبيره، وتستنفذ وقت الإنسان الرئيس أو المدير أو المراقب أو المحلل أو من

أشبهه، وكلما كان الإنسان أكبر فى السلم الاجتماعى يكون وقته أثمن.

ومره قال أحد الخطباء: إن الخطيب الذى يصعد المنبر ويقرأ ساعه وتحت منبره ألف إنسان، إذا لم يثمن وقت هؤلاء وهى ألف ساعه ويضاف عليها وقت مجيئهم ورجوعهم، يكون أحياناً قد أهدر أكثر من ألف ساعه ثمينه إذا حولت إلى الماده كان شيئاً كبيراً من المال، فاللازم أن يهيا الخطيب لهذه الساعه المواد العلميه والأخلاقية والأدبيه والدينيه وما أشبه التى لا أقل من أن تكون بقدر ثمن أكثر من ألف ساعه ماديه مما يأخذ من وقت هؤلاء السامعين.

وهكذا يقال بالنسبه إلى المدير الذى يؤخذ وقته فى أمر بسيط، بينما قيمه ذلك الشىء البسيط مثلاً دينار، وقيمه وقت المدير خمسه دنانير، إلى غير ذلك.

### **((توزيع الأعمال وساعات العمل))**

((توزيع الأعمال وساعات العمل))

ثم اللازم على الإنسان أن يحسن توزيع الأعمال على ساعات العمل اليوميه، مراعيأ فى ذلك ساعات ذروه النشاط وفترات التعب والإرهاق، فتخصص الأولى لأمر ذات الصفه الدراسيه أو التخطيطيه أو المستوى الرفيع من الإنتاج، أى لون من الإنتاج كان، ويخصص الثانيه وهى فترات التعب والإرهاق للأمر العاديه والبسيطه.

ولاد يراد بذلك أن يندفع الإنسان بالعمل بوتيره عاليه لفته قصيره أو خلال الأزمات، بل اللازم أن يعتاد الإنسان على العمل بانتظام ووتيره معقوله، وعلى مدى طويل، فتكون النتائج منطقيه ومعقوله فى نفس الوقت وبالقدر المرغوب فيه.

ومن الواضح أنه إذا كان هناك بدائل، أحدها أمور بسيطه وأحدها أمور معقده أو عاليه أو ما أشبه ذلك، يلزم على الإنسان أن يصرف وقته فى الأمر الثانى، كما يلزم أن يقلل من الدخول فى التفاصيل التنفيذيه وما أشبه كلما ارتفع مستواه، ويميز بين واجبات التخطيط

وواجبات التنفيذ أو متابعته، فإن الانشغال بالنواحي الصغيره والتوافه سوف يكون على حساب النواحي ذات الأهميه الكبيره التي تهمل بسبب الإشتغال بهذه التوافه.

وقد ذكرنا فيما سبق أن اللازم على المدير الأعلى أو الأوسط أن يفوض السلطه إلى من دونه فيما إذا كان يتمكن من القيام بالحقوق والواجبات الموكله إليه، فيتكل المدير فى أموره على المساعدين من المرؤوسين والخبراء والفنيين والمحليلين والمراقبين وما أشبه.

فإن القدره الذهنيه والفكريه والجسديه محدوده، والتعب سوف يؤجل المواضيع الحساسه فتتكدر أمامه المعاملات، أو يبت بها على عجل فتأتى قراراته وتصرفاته تابعه للأهويه والأمزجه، لا تابعه للعقل والمنطق، وعلى كلا الحالين تكون النتائج غير صحيحه.

فتفويض السلطه بشكل مستمر أو موقت يساعد على حفظ وقت الرئيس والمدير وصرفه نحو الأمور الأهم، وقد ذكرنا سابقاً أن تفويض السلطه يكون ألزم فيما إذا كان التباعد بين الوحدات الفرعيه جغرافياً، حتى لا تحدث مسأله البغدادى والموصلى على ما تقدم.

كما أنه من اللازم فى مثل هذه الأمور أن يكون هناك وظائف للتنسيق بين أصحاب المسؤوليات والمناصب وما أشبه ذلك، بحيث يصرف المسؤولون وقتهم للتنسيق بين هذه الأمور ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها والاتصال بالجانبين، فيكون المنسق قائماً بشيء كبير من حفظ الوقت للأطراف المعنيه وحسن اختيار المساعدين والمختصين ومديرى المكاتب وأمناء السر والمراقبين، وتدريبهم باستمرار يساعد على كسب الوقت وعدم تركه هدرأً، فيعود إلى الأمه وإلى المؤسسه وإلى الدوله بخير.

### **((الأنظمه والتعليمات المبسطه))**

### **((الأنظمه والتعليمات المبسطه))**

ثم إن وجود أنظمه وتعليمات واضحه مبسطه تحدد أساليب

المعالجه الإداريه، سواء فى الدوله أو فى القطاع الخاص، وتوضح دور كل رئيس أو مرؤوس فى العمل، والمحاسبه على الزمن المصروف من قبل كل منهم، من شأنه التسريع فى إنجازه بأقصر وقت، وتسهل أمور المواطنين والمتفعين، وتدفع عجله العمل إلى الأمام، مع القضاء على ظاهره اللامبالاه والتسيب.

ويجب أن يجعل منطقاً أساسياً فى سير المعاملات بحيث لا تمر المعامله إلا على صاحب رأى أو اختصاص أو قرار فقط، لا أن المعامله تدور وتلف، كما نجده فى العالم الثالث كافه، ومنها البلاد الإسلاميه، فالمعامله التى تحتاج إلى ساعه من الوقت أحياناً تطول إلى شهر أو أكثر من ذلك، فإن كل ذلك حرق للوقت وهدر للطاقه وبذر وسرف فى المال.

وحيث إن فى تحضير اتخاذ قرار فى موضوع ما، خصوصاً إذا كان معقداً أو متشابكاً، يضطر إلى جمع المعلومات المتعدده عنه وملاحظتها وتحليلها ومقابلتها، والتفكير فى تحصيل الحلول المتبادله الممكنه فيها، حتى تساعد تلك الأعمال على اتخاذ القرار، يلزم إذا أردنا عدم سرف فى الوقت توزيع الأعمال والتدابير التحضيريه ضمن جدول زمنى يحدد فيه المرؤوسون والجهات المعنيه بالتنفيذ، ومهمه كل منهم، والزمن المخصص له، على ما تقدم ذكره فى وظيفه المحلل، على أن يراعى فى تنظيم هذا الجدول الزمنى والبشرى وغيرها جميع الأعمال الفكرية والماديه، كالزيارات والمقابلات وتبليغ المنفذين والزمن اللازم لكل من ذلك.

وبمثل هذا الترامن بين الأعمال والفعاليات المتوازيه أو المتكامله أو المتدرجه نستفيد بالإضافة إلى التقليل من الوقت، الانسجام والتنسيق فى إنجاز المهام المتشابهه أو المتتاليه ذات الهدف الواحد، فلا تعليق إحداها الأخرى، ولا نخسر الوقت ولا نضطرب فى التنسيق، ولا تتناقض

القرارات، وذلك يحتاج إلى أن يوصل الأمر أو القرار إلى المنفذين في الوقت المناسب.

والمراد بالوقت المناسب: قبل الوقت المطلوب بمره كافيه ليترك لهم فتره مناسبه للفهم والاستعانه وجمع المعلومات حتى التنفيذ.

كما أن هذا الأمر صادق في النسبه العكسيه بين الوقت المخصص أو الممكن تخصيصه للإشراف على المستويات الأدنى، وبين عدد هذه الوحدات، بمعنى أنه كلما زاد هذا العدد يجب أن يقل بالمقابل الوقت الإشرافي على كل منها، فمثلاً إذا كان العدد خمس، احتاج إلى عشر ساعات، بينما إذا كان الإفرادى احتاج إلى نصف هذا الوقت، أى الساعتين والنصف، بل أحياناً أقل إذا كان التعاون يوجب التسريع في الإيجاد.

وربما يشبه ذلك بالعائله حيث يضطر الأبوان إلى تخفيض زمن إهتمامهما بالولد الأول، ثم بالولد الثانى، وهكذا لصالح كل مولود جديد.

أو يشبه بالمضيف والضيوف، فإذا كان الضيوف عشره قسم المضيف ساعته إلى عشره أقسام، بينما إذا كانوا عشرين اضطر إلى تقسيم وقته إلى عشرين قسماً.

### **((تنظيم الوقت دائماً))**

((تنظيم الوقت دائماً))

وعلى أى حال، فتنظيم الوقت ضرورى في كل الأحوال، حتى ولو ساد الشعور بأن هنالك وقتاً كافياً أو زائداً، فإن هذا الوقت الزائد يمكن استخدامه في تحسين النوعيه وزياده الكميهِ والإنتاجيه، أو لمواجهة الظروف الطارئه أو لعمل آخر.

ولذا نرى أن بعض الموظفين حيث يصرفون أوقاتهم بقدر يتمكنون من العمل في وظيفتين، وكذلك بالنسبه إلى الكسبه حيث يعمل صباحاً في العمل وعصراً في عمل وليلاً في عمل، لأنه يتمكن من الضغط على أوقاته من غير أن يؤثر ذلك في أى عمل من تلك الأعمال، بينما الشخص الذى لا يراعى الوقت يصرف كل الوقت في العمل الأول ولا يأتى بالإنتاج إلا بقدر إنتاج صباح هذا

الإنسان الذى يضغط وقته، بل إن تنظيم الوقت مطلوب حتى فى أوقات الراحة للثقافه أو لشحذ الفكر أو تجديد الحيويه أو للعباده أو لما أشبه ذلك.

### **((من أضرار كثره اللجان الإداريه))**

((من أضرار كثره اللجان الإداريه))

ثم إذا نظمنا الوقت لم نحتج إلى اللجان الموقته والتحضيريه والاجتماعات المشتركه وتبادل الوثائق التى ستدرس خلالها قبل فتره كافيه لاختصار زمن المناقشات، فإن اللجان كما هو معروف وكذلك الاجتماعات، سلاح ذو حدين، وقد تقدم سابقاً: إن اللجان الموقته إنما تكون إذا كان العمل روتينياً كمثالنا بين بغداد والموصل، واللازم أن يراعى المدير فيما يصدره من بلاغات وطلبات وتصاريح وما أشبه الوقت والجهد الذى سوف يبذل أو يخصص من المرؤوسين أو من المواطنين حين يطلب منهم التصاريح وملء استمارات مثلاً، بأن ذلك هل يكافئ أو يوازى الغايه المطلوبه، وإلا فالوقت الاجتماعى سوف يهدر دون طائل.

واللازم أن يدرس جيداً عدد الجهات من الأعلى أو الأدنى أو المتوسطه التى ترسل إليها صور المعاملات الإداريه، بحيث يقتصر على المعنيين بالموضوع فقط، دون أية إضافه، الأمر الذى يقلل كثيراً من الوقت اللازم لتسجيلها وتوزيعها وإرسالها، ويدرو باحتمالات تأخر الإنجاز لدى المعنيين، مثلاً إذا احتجنا إلى الإرسال إلى عشره، فالإرسال إلى عشرين هدر للوقت والمال معاً، بالإضافة إلى أنه هدر لوقت أولئك العشره الزائده على العشره الواجب الإرسال لهم.

### **((التدريب والتأهيل))**

((التدريب والتأهيل))

ثم إن التدريب والتأهيل للعناصر واكتساب المهارات المهنيه والمسلكيه وصقلها باستمرار لدى العاملين جميعاً، ولا سيما ذوى العلاقه المباشره بالتنفيذ، من شأن أن يربح الكثير من الوقت والمزيد من الإنتاجيه،

فإن الموظف غير المدرب وغير المؤهل والذي قفز إلى السلطه \_ كما هو كثير في الحكومات الانقلابيه وكذلك بالنسبه إلى الشركات التي تلاحظ المحسوبيه والمنسوبيه ولا تلاحظ الهدف \_ يسبب إضاعه أوقات كثيره وخربطه في الأعمال والإنتاج.

### **((أزمه المرور وتخفيفها))**

((أزمه المرور وتخفيفها))

كما أنه يلزم ملاحظه تخفيف حده أزمه المرور، خصوصاً بالنسبه إلى العالم الثالث بالنسبه لمنتسبي الإدارات والقطاع العام، وحتى القطاع الخاص، وتنظيم أوقات الدوام في عدد من الاتجاهات وتأمين وسائل نقله جماعيه للعاملين على حساب الإداره أو على حسابهم، ولا سيما حين يكون العدد كبيراً وموقع العمل متطرفاً، والإقلال من وسائل النقل الصغيره التي تستعمل أفرادياً، فيقل الازدحام على الطرقات، كما يقل الصرف على الموظفين، فيما إذا كان من كيسهم أو على الإداره إذا كان من كيسها.

كما أن من اللازم تدريج أوقات الحضور والانصراف للوحدات الإداريه الكائنه في أواسط أو مراكز المدن الكبيره أو ما أشبه ذلك كما هي العاده بالنسبه إلى المدارس، حيث يصرفون طلابهم تدريجياً، كما أنهم يأتون إلى المدرسه تدريجياً فلا يسيبون مشكله ولا ازدحاماً ولا أزمه في المرور.

مثلاً الإداره تقسم موظفيها إلى ثلاث مجموعات، تبدأ وتنتهي أعمالها بفاصل نصف ساعه بين كل منها، بما يخفف من الضغط الشديد بنسبه الثلثين لدى الحضور والانصراف، ومن الواضح أنه عند حضورهم أو عند انصرافهم يحتاجون إلى دوره المياه أو ما أشبه ذلك فلا يزدحم هذه الأماكن بما يضيع أوقاتهم.

### **((نماذج مفيده في استغلال الوقت))**

((نماذج مفيده في استغلال الوقت))

وقد تقدم لزوم إيجاد دور رياضه للأطفال في المشاريع والمؤسسات والمرافق الكبيره، حتى لا تسبب ضغطاً خصوصاً على العاملات أو العاملين الذين يستصبحون الأطفال اضطراراً.

وكذلك

ص: ١٨١



يستحسن التعود على تناول الطعام الجاهز، وكذلك بالنسبة إلى إعداد الألبسة الجاهزة ونحوها، فيوفر على العاملين والعاملات خصوصاً ربات البيوت وقتهن، ويكون الربح بالنتيجة في الوقت والنتائج المتوخاه من المؤسسات، سواء كانت صناعيه أو ثقافيه أو غير ذلك.

كما يلزم الحرص على ضبط المواعيد في الدوام والاجتماعات العامه والندوات والمؤتمرات، وعلى بدئها في الأوقات المحدده، ولا سيما من قبل الرؤساء مع لزام مرؤوسيههم على الحضور معهم أو قبلهم، مما يشيع بين الجميع جواً من الاحترام المتبادل، ويكون ذلك سبباً لاحترام الوقت حتى في غير هذه المواعيد، فإن من اعتاد على احترام المواعيد في جهه من حياته لا بد وأن تقولب نفسه لاحترام المواعيد في سائر الجهات، فإن احترام الوقت مرآه تعكس موضوع الإدارة وجديتها وواقعها ومظهرها أمام سائر الناس، ومن يحترم المواعيد يكون محترماً حتى عند غير ذوى المواعيد.

وبملاحظه الوقت واحترامه وحسن استغلاله أو عدم احترامه وعدم استغلاله، يمكن التمييز بين المجتمعات وتصنيفها إلى متقدمه أو ناميه أو متأخره، كما يمكن التمييز بين الإدارات وتربيتها بين متطوره أو متخلفه أو متوسطه.

وانتظام الوقت واحترامه دليل الحضاره، ويساعد على إزاله ما عقلت بالنفوس، خصوصاً النفوس المتأخره كما في العالم الثالث من التأثير والتخلف، ويخلق نوعاً من الثقه والاحترام المتبادل بين الأفراد وبين الإدارات، سواء كانت إدارات حكوميه أو إدارات في القطاع الخاص.

### **((أمثله لحسن الاستفاده من الوقت))**

((أمثله لحسن الاستفاده من الوقت))

وقد ورد في حديث أن الإمام أمير المؤمنين (عليه الصلاه والسلام) أمر حلاقاً أن يأخذ الشعر الزائد من على شفته، فلما قال له الحلاق: طَبَّقْ فمك يا أمير المؤمنين لأقص الشعر الزائد، قال (عليه الصلاه والسلام):

«الوقت أسرع من هذا، خذ ما تمكنت»، فإن الإمام (عليه الصلاة والسلام) لم يرد أن يترك ذكر الله سبحانه الموجب لتحرك الشفه حتى بهذا القدر القليل.

وفى حديث: إن الإمام الصادق (عليه الصلاة والسلام) قال لبعض من سأل عنه عن مسأله بعد أن أعطاه الجواب: «انصرف لئلا تفسد على وردى» أى التكاليف التى أنا قائم بها.

وفى التاريخ: إن العلامة الحلى (رحمه الله) ذهب لمهمه إلى سفر طال أسبوعاً، فكتب هناك (تبصره المتعلمين) الكتاب الفقهى المشهور، فلم تصرفه المهمه عن الاشتغال بالعلم والتأليف.

وكان (رحمه الله) من عادته أنه يزور كل خميس كربلاء من الحله، فكان لا يترك الكتابه وهو على الدابه، ولذا يقال: إن خطوطه تلك كانت لا تقرأ إلا من قبل ولده فخر المحققين (رحمه الله) من جهه رداءتها عند تحرك الدابه، فهو الذى بيض تلك الخطوط.

ولما سافر العلامة الحلى (رحمه الله) إلى إيران لحل مشكله (الملك خدابنده) مع زوجته فى قصه مشهوره ذكرناها فى كتاب الطلاق، استصحب كتبه وطلابه، فكان يلقى عليهم الدروس فى أثناء السفر، وكتب كتاب (القواعد) المشهور فى الكتب الفقيهيه والمشروح عده شروح، فى إيران.

وحين كانوا يسافرون من بلد إلى بلد، كانوا إذا نزلوا فى مكان أمر (رحمه الله) بالمدرسه التى كانت من الخيم أن تنصب، ثم يجلسون للمباحثه والمدارسه والتأليف.

كما أن الشهيد الأول (رحمه الله) استغل فراغه فى السجن فألف كتاب اللعه دمشقيه، والتى هى محور دروس الطلبة إلى اليوم.

وصاحب الحدائق (رحمه الله) لما هوجم بيته في البحرين في حرب أهليه وقعت بين الجانبيين، أخذ القرطاس والقلم والمحبره وبعض كتبه وهرب إلى مخبأ، وأخذ يؤلف بعض مباحث كتابه المشهور بالحدائق الناضره، وهناك أخبر أن الأعداء أشعلوا النار في بيته، والبيت أخذ في الاحتراق وصاحب الحدائق لم يلتفت إلى كل ذلك، وإنما استمر في التأليف.

كما ينقل عن صاحب الجواهر (رحمه الله) أن ولده مات عصراً، وحيث لم يمكن تجهيزه في ذلك الوقت بقيت الجنازه في البيت إلى الصباح حتى يتمكنوا من التجهيز، فأخذ صاحب الجواهر قلمه وقرطاسه وكتبه ومصباحاً فجاء إلى غرفه الجنازه وجلس إلى جنبها، وأخذ يؤلف بعض مسائل الجواهر وهو يستمر في البكاء حزناً على ولده فيجفف دموعه ويؤلف.

وهكذا نرى أن المتقدمين من العلماء والشخصيات البارزه ما كانوا يتركون حتى مثل هذه الأوقات الضئيله، ولهذا صاروا أعلاماً إلى اليوم.

وأنا رأيت السيد القمي الحاج السيد حسين (رحمه الله) العالم المجاهد المشهور الذي أبعد من إيران إلى العراق في قصه البهلوي الأول ومسجد كوه شاد، حيث سافرت بخدمته مع والدي (رحمه الله) إلى سامراء من كربلاء المقدسه، وكان بخدمته أيضاً السيد الميلاني (رحمه الله)، وولده السيد حسن القمي، وفي الطريق توقفت السياره لعطب حصل لها، فسأل السيد القمي (رحمه الله) السائق الذي أخذ يعالج العطب: كم من الوقت نتعطل في الصحراء هنا، قال له السائق: مقدار عشر دقائق إلى ربع ساعه، فقال للوالد والميلاني وولده: انزلوا حتى نباحث مسأله لثلا يضيع الوقت، وكان معهم كتبهم،

فنزّلوا وفرشوا فى الصحراء وأخذوا يتباحثون فى المسأله حتى انحلت مشكله السياره وقال لهم السائق: اركبوا فركبوا.

وهكذا كان يستغل حتى هذه الفرص الصغيره، لعدم فوت الوقت عن البحث والمدارسه.

ومثل هذه الأمور تنقل أيضاً عن كبار المخترعين والتي نستفيد من اختراعاتهم إلى اليوم.

ص: ١٨٥

((الروتين الإداري))

(مسأله) لقد ذكرنا في هذا الكتاب وفي غيره: أن الأسلوب الغربي في الحكم خلاف الأسلوب الإسلامي، بل خلاف العقل والمنطق، يكتب الحريات في كل مرافق الحياه، بينما الإسلام يعطي الحريه لكل الناس في كل شيء باستثناء المحرمات فقط، على تفصيل ذكرناه في (الصياغه الجديده ) وغيرها.

ومع الغض عن ذلك، وحيث ابتليت البشريه بهذا الأسلوب، نتكلم حول الأمور الإجرائيه لاضطرارنا إليها في الحال الحاضر، إلى أن يأتي بإذن الله سبحانه يوم نتخلص من هذا الكبت والاختناق إلى عالم الحريه والإنطلاق.

ومن الواضح أن كل ما نذكره في هذه المسأله من الإجراءات، الغالب منها من جهه الكبت كما يشاهده المطالع، حيث تقوم كل إداره من الإدارات، سواء كانت إداره حكوميه من أعلى المستويات إلى آخر السلم، أو إداره في الشركات الخاصه أو ما أشبه، بأنواع متعدده من العمليات والأعمال الكتابيه لأجل إنجاز معاملاتهما، ويطلق على هذه الأنواع من الأعمال: إجراءات العمل، أو طرق وأساليب العمل، وربما يطلق على ذلك (روتين العمل).

وتعتبر الإجراءات من وسائل القيام بالأعمال، وبدونها لا- يمكن إنجاز أى عمل من الأعمال، إما لأن القانون يقف أمام ذلك، وإما لأن طبيعه العمل تتطلب ذلك.

ويتم القيام بالإجراءات على شكل خطوات متسلسله، الخطوه الأولى وتليها الخطوه الثانيه، وهكذا إلى أن تصل المعامله إلى الخطوه الأخيره من خطواتها المحدده لها، حيث تنتهى إجراءات المعامله وتقدم النتائج إلى المستفيدين على شكل إذن أو تصريح للقيام بعمل ما، كرخصه بناء سكن أو رخصه مزاوله مهنه من المهن أو الحصول على خدمه من الخدمات العامه كالحصول على تلفون وما أشبه.

وقد تكون الإجراءات متزامنه بعضها مع بعض، وليست فى سلم التقدم والتأخر، فتمكن الإدارة من بعث مندوبين أحدهم لأجل الحصول على الرخصه من إدارة السكن، وأحدهم للحصول على الرخصه من إدارة الكهرباء، إلى غير ذلك.

والقصد من إجراءات العمل الخطوات التفصيليه أو المراحل التى تمر بها المعامله من البدايه إلى النهايه، فهى سلسله من العمليات الكتابيه يشترك فيها عدد من الناس فى إدارة ما أو فى عده إدارات، وتصمم لأجل أن العمليات المتكرره تعالج بطريقه موحده.

### **((نماذج من الروتين العام))**

((نماذج من الروتين العام))

ونذكر من إجراءات العمل التى لها ارتباط بكل إدارة أو بكل شخص أموراً:

مثل معامله الحصول على رخصه قياده سياره خصوصيه أو سياره كبيره للتجاره أو ما أشبه.

ومعامله الحصول على رخصه بناء عماره سكنيه.

ومعامله الحصول على الماء أو الكهرباء أو التلفون أو التبليط أو الترميم.

ومعامله الحصول على رخصه محل تجارى.

ومعامله الحصول على رخصه استيراد.

ومعامله الحصول على رخصه تصدير.

ومعامله الحصول على صندوق البريد أو نصب التلكس.

ومعامله الحصول على الوظيفه لمن يريد أن يتوظف.

وإلى غير ذلك من الروتينيات البليده التى تسبب توقيف الحياه وعدم الانطلاق فى أكثرها.

وفى العالم الغربى، وإن لخصوا هذه الروتينيات إلى أقل قدر ممكن فى نظرهم، إلاّ أن أصل غالب هذه الروتينيات خلاف المنطق والعقل والحريه الممنوحه للإنسان، وقد قال سبحانه فى وصف النبى (صلى الله عليه وآله): (ورحمتى

وسعت كل شىء فسأكتبها للذين يتقون ويؤتون الزكاه والذين هم بآياتنا يؤمنون، والذين يتبعون الرسول النبى الأمى الذى يجدونه مكتوباً عندهم فى التوراه والإنجيل، يأمرهم بالمعروف وينهاهم عن المنكر، ويحل لهم الطيبات ويحرم عليهم الخبائث، ويضع عنهم أصرهم والأغلال التى كانت عليهم، فالذين آمنوا به وعزروه ونصروه واتبعوا النور الذى أنزل معه أولئك هم المفلحون).

فالله سبحانه وتعالى وضع الإصر والأغلال عن البشرى، بسبب رسول الله (صلى الله عليه وآله) وقد فسرنا الإصر والأغلال فى كتاب (الصياغه) بما لا داعى إلى تكراره.

كما أن من الأمور الإجرائيه عمليات أخرى تتم داخل المنظمات لخدمه أغراضها الذاتيه والأساسيه ولا- تتعلق بالمواطنين، وكإجراءات الإجازة والامتداد للموظفين، وإجراءات المشتريات بتأمين الأثاث والأجهزه للمنظمه، والإجراءات اليوميه العاديه كإجراءات البريد الوارد والصادر، وإجراءات حفظ الرسائل والوثائق فى الملفات وغيرها من الإجراءات.

وبوجه عام فإن جميع الأعمال الكتابيه فى الإدارات والمصالح الحكوميه والشركات الخاصه وحتى الإدارات الفرديه تمر فى سلسله من الخطوات، وتتبع فى سيرها أنواعاً محدده مما هى ضروريه إما بسبب طبيعه العمل، وإما بسبب القوانين التى تقف دون المضى إلا بالموافقه.

وفى هذا المجال وهو مجال الإجراء يظهر دور مهاره المحلل الإدارى والمدير فى الدراسه، ولتبسيط الإجراء والتصميم والاقتراح والإسراع وما أشبه ذلك، مما يطلب من كل من المدير والمحلل ومن أشبهه.

ومن الممكن تقصير أمد الإجراءات بسبب المهارات، كما من الممكن تطويلها بسبب عدم الاطلاع الكافي، أو الكسالة في السعي.

### **((عند إنشاء إدارة جديدة))**

((عند إنشاء إدارة جديدة))

وعند إنشاء إدارة أو قسم جديد في منظمه ما، فإن الواجب يقتضى أن يقوم الرئيس الإدارى بإجراء دراسه تنظيميه معينه لتحديد الإجراءات اللازمه للقيام بأعمال الإدارة فى القسم الجديد، وتصميم إجراءات جديده مناسبه لإنجاز الأعمال، وللتنسيق لهذه الإدارة الجديده مع سائر الإدارات المبنيه عليها الوحده التنظيميه، من غير فرق بين أن تكون إدارة دوله أو إدارة مؤسسسه ثقافيه أو اقتصاديه أو غير ذلك.

فإنه من الضرورى فيما إذا أسست وحده جديده أن تكون التنسيق بين الوحدات الأخر وبين هذه الوحده، فلا يكون الأمر فوضى، ولذا نجدهم أنهم لما يريدون بناء حى جديد فى مدينه، يجتمع على التخطيط والتنفيذ والإجراء خبراء من عدده وزارات، وزراه الإسكان والماء والكهرباء والمواصلات والإعمار والداخليه وما أشبه ذلك، لأن المدينه الجديده تحتاج إلى المدرسه والمستوصف والماء والكهرباء والشرطه والأمن وما أشبه.

### **((خلل فى الإجراءات السابقه))**

((خلل فى الإجراءات السابقه))

ثم إنه كثيراً ما يكون الخلل الظاهر فى الإجراءات التى تجرى بالنسبه إلى هذه الوحده الجديده، لأنه تنقل الإجراءات المتبعه فى إدارة ما إلى هذه الإدارة الجديده عند ما تكون أعمالها متشابهه فى تلك المنظمه، دون الأخذ بالاعتبار أن الإجراءات المنقوله من تلك المنظمه السابقه قد تكون قديمه ومعقدّه وطويله وغير مناسبه لأعمال الإدارة الجديده، أو غير مناسبه ولو للجو الاجتماعى الجديد، وقد يحدث أن تكون المنظمه التى اقتبست منها الإجراءات قد نقلت بدورها إجراءاتها من منظمه



أخرى، وحيث إن من طبيعته الإجراءات أن تنمو وأن تزيد خطوتها وتطول مع مر السنين، ولذا فالإجراءات المبسطة التي وضعت أساساً للمنظمه الأولى أخذت تطول وتتعمّد فيما بعد بدرجة أن المعاملات أصبحت تمر في العديد من الخطوات غير الضروريه، وأخذت تحتاج إلى وقت أطول أكثر بكثير من الوقت السابق الذي حدد لها، وهكذا احتاجت إلى مزيد من المال ومن الأفراد أحياناً.

وكذا الحال في كل مرافق الحياه إذا نقلت من الحياه السابقه إلى الحياه اللاحقه، فإن الحياه تتصاعد وتتباطئ وتختلف شروطها من زمان إلى زمان، ولا يمكن النقل حرفياً من السابق إلى اللاحق بدون أن يؤخذ بنظر الاعتبار المستجدات بالنسبه إلى الحياه الجديده.

ومثلاً- في القوانين الإيرانيه في زمان البهلويين نقلوا قوانين من بلجيكا وغيرها إلى إيران، ومن الواضح أن تلك القوانين حتى إذا فرضت أنها كانت صالحه لبلجيكا وإميركا وبريطانيا، أو لزمان ما، فإنه من الواضح أن تلك القوانين ما كانت مناسبه لا لإيران ولا للأزمنه المستجده.

وهذا الروتين باق إلى يومنا هذا، ولذا نرى طواير المراجعين يقفون أمان الدوائر بلا حول ولا قوه، وتقذفهم دائره إلى دائره، وكل تلك الإجراءات حتى مع قطع النظر عن الإسلاميه واللا-إسلاميه خلاف الإنسانيه، وهكذا نشاهد بالنسبه إلى قوانين العقوبات.

ثم لا يخفى أن في العراق حيث نقلت من إميركا الإجراءات بلا فوائد، إلى جانب ما نقلت من بريطانيا وغيرها، لها نواقصها التي ألمعنا إلى جملها سابقاً.

فإن الإجراءات المبسطة للأعمال تحقق أهدافاً وفوائد متعدده للمنظمه ولجمهور المنتفعين، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب، بل إنها تساعد على زياده كفاءه وفاعليه المنظمه في القيام بأعمالها، كما

إنها تضغط على الوقت، فيكون الوقت إذا كان بحاجة إليه في زمن واسع يحتاج إليه في زمن قليل.

### **((فوائد الإجراءات الصحيحة))**

((فوائد الإجراءات الصحيحة))

ومن فوائد وأهداف الإجراءات:

أولاً: الإسراع في إنجاز المعاملات، فإن التحديد المسبق للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها المعاملات يؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال، ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين لأجل معرفه الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعامله، ويؤدي ذلك بالتالى إلى الإسراع فى إنجاز المعاملات.

لكن من المتسحسن أن تكون هناك لجنة سواء فى الإدارة الخاصه أو فى الإدارة العامه أى الإدارة الحكوميه، لأجل ملاحظه التقليل من الوقت والمال وما أشبه من سائر الطاقات التي تصرف فى الإجراءات حتى يكون الأمر أسرع بالقدر الممكن.

وثانياً: تحسين الخدمات المقدمه للجمهور، فإن السرعة فى إنجاز المعاملات وعدم تكييسها وانتظارها أياماً وأسابيع على مكاتب الموظفين من شأنه أن يقدم خدمه أفضل لجمهور المنتفعين.

وثالثاً: توحيد أداء الأعمال الكتابيه فى المكاتب، حيث تحدد للأعمال المتشابهه إجراءات عمل موحده وتؤدي بنفس الطريقه عند ما تتكرر تلك الأعمال، فلا يحكم الفوضى مكتباً عن مكتب، ومديراً عن مدير وهكذا، ومن الواضح أن توحيد الطريقه يسبب أقلية الجهد والمال.

ورابعاً: تخفيض نفقه الأعمال الكتابيه، فإن اعتماد إجراءات موحده للمعاملات المتشابهه يؤدي إلى تصميم نماذج موحده لها مما يؤدي إلى تحقيق بعض التخفيض فى نفقات القيام والأعمال الكتابيه.

لكن من

ص: ١٩١

الضرورى أن تكون هناك أيضاً فى الوحده التنوع، فإن الإنسان خلق متنوعاً، سواء الموظف أو الذى يراجع الموظف، ولو يكون التنوع باختلاف ألوان الأوراق أو اختلاف التصاميم فى الأوراق أو ما أشبه ذلك.

وخامساً: التقليل من المجهود الفكرى للموظفين، فإنه تساهم الإجراءات فى التقليل من المجهود الفكرى للموظفين، فالرئيس الإدارى يقوم بوضع سياسه موحده وإجراءات موحده لمعالجه الموضوعات المتشابهه من المعاملات، ويقوم الموظفون التنفيذيون من أى لون كان الموظف، سواء كان محلاً أو مراقباً أو موظفاً عادياً، بتنفيذ تلك السياسه، ولا يتوقفون أثناء قيامهم بالأعمال للتفكير ملياً فى الإجراءات التى سيتخذونها على المعامله فى كل مره تمر عليهم، ولا يرجعون للرئيس الإدارى إلا فى الحالات الاستثنائية، وذلك يوفر الوقت للمراجع وللموظف وللرئيس.

وعند ما نبحت تلك الأمور الاستثنائية ويتخذ بخصوص إجراءاتها قراراً ما، يصبح سابقه فى المنظمه يرجع إليها فى معالجه الأمور المشابهه لها فى المستقبل.

ثم إن وجود خطوات متسلسله ومحدده لسير المعاملات، سواء كان التسلسل طويلاً أو عرضياً، كما سبق الإلماع إلى التسلسل العرضى أيضاً، ضمان بأن تنفيذ كل المعاملات حسب الطريقه المقرره بلا زياده ولا نقيصه ولا تشابك ولا تداخل.

ويقلل ذلك من فرص الخطأ والنسيان عند القيام بالأعمال، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابه على تنفيذ الأعمال حتى يكون سيرها سيراً صحيحاً، وفق سياسات وإجراءات محدده لمواجهه الحالات والاحتمالات التى واجه سير العمل فى المؤسسة.

واتباع الموظفين لها بقيامهم بأعمالهم يؤدى إلى القيام بالأعمال

بشكل متجانس، ويقضى على الفوضى والارتجالية فى المنشئه، وذلك عند ما يسمح لكل موظف أن يقوم بتنفيذ الأعمال حسب طريقته الخاصه، فإن الطرق قد تكون متباينه ومتخالفه حسب الاجتهادات، وقد تكون متباينه ومتخالفه حسب تضارب المصالح، وقد سبق الإلماع إلى أن الاختلافات ليس حسب الاجتهادات فقط، وإنما قد تكون الاختلافات حسب تضارب المصالح، فإن البائع والمشتري مصلحه كل منهما فى زياده الثمن ونقيصته متضاربه، لا أنه من اختلاف الاجتهادات.

### **((الإجراءات الحديثه والمبسطة))**

((الإجراءات الحديثه والمبسطة))

ثم إن اتباع إجراءات حديثه ومبسطة عند القيام بالأعمال، يؤدى إلى التقليل من التذمر بين الموظفين، إذ التذمر عادة نتيجه كثره العمل الروتينى الذى يقوم به الموظف، والتشابك والتضارب بين الأعمال، فتبسيط الأعمال وتخفيفها من شأنه أن يساعد على رفع معنويات الموظفين وزياده حبهم لأعمالهم، وذلك بدوره يسبب زياده النتيجه، سواء كانت النتيجه اقتصاديه أو ثقافيه أو صحيه أو غير ذلك.

### **((عيوب الإجراءات))**

((عيوب الإجراءات))

ثم للإجراءات عيوب يجب اجتنابها، فإن كل شىء حسن إذا لم يراع تبدل إلى السىء، فماء السماء إذا لم يراع بجعل الجداول له يتحول إلى مستنقعات تعطى الجراثيم والأضرار وما أشبه مما هو معروف، والإجراءات كذلك، فربما تستخدم استخداماً سيئاً وغير سليم فى بعض الحالات، فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويله ومعقده، وتؤدى إلى تأخير إنجاز الأعمال وإلى تذمر المواطنين أيضاً، حيث إن تطويل الإجراءات وتعقيدها تؤثر على كلا الجانبين، وهذا هو المصطلح عليه بالروتين، وربما يقال له: اللعب بالورق.

ومعنى ذلك تأخير

ص: ١٩٣

المعاملات تأخيراً غير طبيعي، وإحاله الإنسان من دائره إلى دائره، ولذا فإنه يعتبر من الأمراض الإداريه التي يعانى منها الكثير من الإدارات الأهليه والحكوميه.

ومن الواضح أن الإدارات الأهليه إذا ابتليت بهذا الشىء، فالناس ينفضون من حولها، لعدم انجبارهم فى مراجعتها، أما الإدارات الحكوميه المبتلاه بهذا الشىء كما فى العالم الثالث كافه، فإن الناس يتذمرون من الحكومه، مما ينتهى بالآخره إلى الفوضى والاضطراب، أو إلى الثورات والاضرابات والمظاهرات المنتهيه إلى سقوط الحكومات.

ثم الإجراءات الصحيحه بتوحيدها للعمليات والقرارات لكل نوع من الأعمال المتشابهه، من شأنها أن تقلل من التفكير بالنسبه إلى الموظفين والإداريين فى الأعمال التي يقومون بها.

### **((من أسباب تأخر المعاملات))**

((من أسباب تأخر المعاملات))

ثم البقاء على الإجراءات السابقه قد يقود إلى ارتكاب بعض المخالفات والأخطاء، إذ الحاله الجديده تختلف عن الحاله التي وضعت لها تلك الإجراءات، فالإجراءات بعد مرور مده من الزمان، أى طرو حالات استثنائيه والحرب ونحوها، بحاجه إلى دراستها بهدف تبسيطها ورفع المرض الحاد فيها الموجد للفوضى والاضطراب وحرق الأوقات والتذمر والتضحيه ببعض المال من المراجعين.

فإن مرور المعامله فى عدد من المراحل غير الضروريه والخطوات غير اللازمه يؤدي إلى إبطاء سيرها نتيجة لتجزئه كل إجراء إلى عدده عمليات اختصاصيه تسند إلى عدد من الموظفين، ومرور المعامله على عدد كبير منهم لإتخاذ الإجراءات عليها، فإنه يؤدي إلى تأخيرها.

كما أن وجود خطوات غير الضروريه كالإكثار من عمليات قيد وتسجيل المعامله لأغراض الرقابه يؤدي إلى تأخيرها، كما تؤدي كثره

السجلات وكثرة الرجوع إليها إلى تأخير سير المعاملة، وإلى تكديس المعاملات أمام الموظف المختص، وكثيراً ما يضيع السجل أمام الموظف خصوصاً في العالم المتأخر وتؤدي إلى عمليات اللف والدوران في المعاملة، وذلك يؤدي إلى تأخيرها أيضاً.

وهناك حالات تمر فيها المعاملة على جهة واحدة أو موظف واحد عدة مرات لإتخاذ الإجراء المحدد عليها، وذلك مما يوجب أن يراجع هذا المراجع إلى هذه الدائره مره ثم إلى دائره ثانيه ثم يرجع إلى الدائره الأولى، ويعود السبب في تجوال المعامله بين المكاتب إلى عدم ترتيب المكاتب ترتيباً يتوافق مع تسلسل الخطوات في إجراءات المعامله، وإلى عدم تجميع العمليات المتشابهه مع بعضها في مكان واحد أو عند موظف واحد.

وكثيراً ما يكون اللف والدوران من جهه أن الإداريين يريدون عدم حدوث الأخطاء في أعمالهم، مثلاً يرجع إلى المدير، ثم يرجعه المدير إلى المدير الذي تحت يده، فالمدير الذي تحت يده إذا أكمل العمليه يرجع المراجع إلى المدير الذي فوقه أيضاً حتى يحقق المدير الذي هو فوقه من صحه إمضاء المدير الذي تحته وعدم خطئه، وحتى يحققوا هذا الهدف فإنهم يكثرون من أعمال التدقيق لأجل إحكام الرقابه على الأعمال.

وإذا أخذنا المعاملات الماليه على سبيل المثال، فإننا نلاحظ أن المعامله تمر على عدد كبير من الموظفين لأجل تدقيقها وتوقيعها، وربما يكون المبلغ الذي تحتويه المعامله مبلغاً صغيراً لا يستحق بذل تلك الجهود، بل إذا قورن ذلك المبلغ بالمبلغ الذي يصرف من الوقت والمال لأجل اللف والدوران يكون المبلغ المطلوب أقل من المبلغ الذي يحرق لأجله المال والوقت، وقد تسجل المعامله عدة مرات عند ما تنقل من مكتب إلى مكتب آخر، خوفاً

من ضياعها وتحمل الموظف مسؤوليه فقدانها.

وهكذا تكون الإجراءات واللف والدوران تؤثر على نفس الموظفين، فإن الموظف يضطر أحياناً إلى الذهاب إلى غرف أخرى غير غرفه مكتبه، وذلك ناتج عن عدم وضع السجلات ومصادر المعلومات اللازمه لقيام الموظف بأعماله قريبه منه، وكثره تنقل الموظف تؤدي إلى إضاعة الوقت ، وبالتالي إلى تأخير إنجاز المعامله.

### ((الرشوه وأسبابها))

((الرشوه وأسبابها))

وكثيراً ما يضطر المراجع إلى إعطاء الرشوه لتقصير الطريق على نفسه، ولذا تفتشت الرشوه في كل العالم الثالث بشكل فظيع جداً، وسبب الرشوه وإن لم يكن هذا فحسب، لكنه أيضاً من أسبابها المتفشيه والشائعه، فإن المراجع يريد تداراك اللف والدوران والذهاب والمجىء والوقوف في الصف واحتراق وقته باعطاء شيء للموظف المسؤول أو لعهده موظفين.

ومن الواضح أن الموظف المسؤول حتى إذا كان مسلماً قد يأخذ الرشوه، فإن المال مغر، والإسلام قليلاً ما يقف أمام أمثال هذه الأمور إذا لم تكن رقابه، والمفروض عدم وجود الرقابه، أو أن الرقيب هو أيضاً رجل يأخذ الرشوه لأجل تمشيه أموره.

وفي الدوائر الحكوميه لا يمكن قطع الفساد والرشوه والمحسوبيه والمنسوبيه وغير ذلك إلا بتعدد الأحزاب الحره المتنافسه على الحكم في انتخابات حره، حتى يكون هناك حكومه في الظل تراقب هذه الحكومه التي في العلن، وإذا رأت الحكومه في الظل أن الحكومه التي في العلن تأخذ الرشوه أو تعمل أعمال خلاف الموازين، فإنها تنشر في صحفها ما يوجب إسقاط الحكومه الظاهره كلاً أو بعضاً، فإن غير هذا العلاج لا يكون علاجاً ناجحاً، والرشوه وإن كانت تمشى أيضاً في مثل هذه الحكومه إلا أنها قليله جداً إذا قيست

بالرشوه فى الحكومات الاستبداديه لا تكون إلا جزءاً من مائه جزء، أو فى نسبه أبعد.

نعم، لا إشكال فى تأثير التربيه والوازع الدينى وغير ذلك فى تقليل الرشوه.

ص: ١٩٧



## ((دراسات لتبسيط الإجراءات))

((دراسات لتبسيط الإجراءات))

(مسأله) ذكرنا في البحث السابق: إساءه استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان من الموظفين، سواء في القطاع الحكومي أو الموظفين في الشركات الخاصه وما أشبه ذلك، فقد تطوّل وتعقّد المعاملات وتكثر الشكوى منها، وتسبب حرق الأوقات والأموال، فتقلب فوائد الإجراءات ومحاسنها إلى عيوب، وتصبح عبئاً على المنظمه بدل أن تكون أداه مساعده لها للقيام بأعمالها.

ففي مثل هذه الأحوال يصبح من الواجب القيام بدراسه تحليليه لإجراءات المنظمه بهدف تبسيطها، وذلك تسهياً للأعمال واختصاراً للوقت وتوفيراً لمال المراجع في كيسه، وحفظاً لجهود الموظفين والمواطنين على حد سواء.

وقبل الشروع في تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات في منظمه ما، سواء كانت حكوميه أو أهليه، لابد أولاً من الحصول على موافقه الإدارة العليا فيها، فتنبى الإدارة العليا للبرنامج وتقبلها يمهد الطريق أمام التقبل السريع والتعاون من قبل المستويات التنفيذيه الدنيا في المنظمه.

## ((إقناع الإدارة العليا))

((إقناع الإدارة العليا))

ومن الأمور التي تساعد على إقناع الإدارة العليا أهميه تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات، هي إبراز المشاكل التي تواجه الإجراءات في المنظمه، كالتأخير في إنجاز المعاملات، وكثره الأخطاء في الأعمال، وزيادة التذمر عند جمهور المتفاعلين من تعقيد الإجراءات بما يوجب أحياناً الانفضاض من حول المنشئه الأهليه، أو الوصول إلى الإضرابات والمظاهرات في الحكومات.

ولتسليط مزيد من الضوء على المشاكل التي تواجه المنظمه يستطيع صاحب فكره تبسيط الإجراءات، سواء كان خبيراً من خارج المنظمه أو كان محلاً إدارياً في نفس المنظمه، أن يقنع الإدارة العليا بأهميه تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات فيها، هذا إذا كانت الفكره مقترحه بواسطه خبراء التنظيم

والإدارة من خارج المنظمه أو بواسطة وحده التنظيم والإدارة في نفس المنظمه.

لكن في بعض الأحيان تكون فكره تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات نابعاً من الإدارة العليا في المنظمه، نتيجة شعورها وإحساسها بتعقيد الإجراءات في منشئته، وبضرورة تبسيطها.

وفي كلتا الحالتين فلا بد للإدارة العليا أن تقرر الوسيله التي ستنفذ فيها برنامج تبسيط الإجراءات.

### **((فشل الدكتاتور في تبسيط الإجراءات))**

((فشل الدكتاتور في تبسيط الإجراءات))

لكن من الواضح أن الإدارة العليا إذا فكرت في ذلك، فإذا كانت إدارة دكتاتوريه لم يمر زمان إلا وتتجزؤ هذه الفكره من رأس الإدارة العليا، حيث إنها لا تراقب من جهه، وترى أن ذلك يخالف دكتاتوريتها.

وإذا فرض أن الإدارة العليا كانت مصممه جداً في هذا الموضوع، لا يكون هناك ضمان لإجرائه إطلاقاً، لأن الموظفين حيث لا يخافون غالباً لا يتقيدون بتنفيذ التبسيط.

ولذا رأينا مكرراً في الحكومات الدكتاتوريه التي عاصرناها، أن الإدارة العليا تتخذ قراراً وتظهر أنه قرار حاسم، وبعد أيام قلائل تتبخر تلك القرارات، وفي أيام ناصر في مصر طلب بعض الموظفين من الخارج حتى يقوموا بالتوصيات والقرارات لأجل إصلاح الجهاز الإداري في الحكومه.

وبعد بقائهم طويلاً في مصر وفحصهم دقيقاً في أحوال الموظفين والوظائف اعطوا تقريراً سرياً حاصله: إن الإصلاح لا يمكن، لأن المشكله في زياده الموظفين زياده كبيره أضعاف القدر المحتاج إليه، لكن هذه الزياده لا يمكن التقليل منها، لأن رئيس الدوله مولع بالمصنفين، وقد لف حوله هذه الزياده للرفخفه، وما دام هذه الإراده في رئيس الدوله لا يمكن الإصلاح، وهكذا باءت المحاوله بالفشل، ورجع الخبراء بخفي حنين، ولم ينته الأمر إلى شيء.

هذا بالإضافة إلى أنه وأحياناً ينقلب الأمر إلى

الضد، مثلاً رأينا حكومه معاصره اتخذت قرارات بشأن كثره الارتشاء فى القضاء وكثره فسادهم، فأصدرت قراراً شديداً بهذا الشأن، لكن لما لم يكن ضمان لتنفيذ هذا القرار حيث إن الرئيس الدكتاتورى لم يكن يتمكن من تدبير القضاء أو عقوبتهم، استغل القضاء هذا الأمر بإفساد أكثر، فكل من كان يراجعهم بشأن القرار الجديد وتقديم مظلته السابقه يجعلونه تحت طاوله العقاب، فيزجونه فى السجن أو يأخذون منه رشوه كبيره أو متوسطه لإطلاق سراحه بدون عقاب، إلى غير ذلك.

### ((طرق تبسيط الإجراءات))

((طرق تبسيط الإجراءات))

ثم إن من الممكن فى تبسيط الإجراءات الاستعانه بخبراء التنظيم والإداره من خارج المنظمه، أو إنشاء وحده للتنظيم والإداره فى نفس المنظمه، أو الاستفاده من المديرين والمشرفين لتبسيط الإجراءات.

وهذه الوسائل المختلفه لكل واحد منها منافع، وفى نفس الوقت لكل واحد منها عيوب، فيجب الترجيح بين هذه الوسائل الثلاث، ولعل الإدارات تختلف بعضها من بعض، وإليك بعض التفصيل فى ذلك:

### ((١: الاستعانه بالخبراء خارج المنظمه))

((١: الاستعانه بالخبراء خارج المنظمه))

فالأول: الاستعانه بالخبراء من خارج المنظمه، ويتم التعاقد مع خبراء مختصين فى مجال التنظيم والإداره لأجل القيام بدارسه الإجراءات وتنظيم الإداره، وتنتهى مهمه الخبراء بعد تنفيذ الالتزامات المتفق معهم عليها.

وقد يرى بعضهم أن التعاقد مع خبراء من خارج المنظمه سواء كانوا من نفس البلد أو من بلاد آخر، يعتبر من أفضل الوسائل لتطوير وتحسين إجراءات العمل فى المكاتب، فالخبراء من خارج المنظمه يكونون قد اكتسبوا خبره واسعه فى مجالات أعمالهم، نتيجة لقيامهم بمهام مختلفه فى منظمات آخر، فيعرفون مكامن الداء وكيفية الدواء، كما أنهم يأتون إلى المنظمه بأفكار جديده وبنظره جديده إلى الأمور مما اكتسبوها

من ممارستهم للعمل فى المنظمات المتشابهة، ويمكنهم ملاحظه اكتشاف مشاكل المنظمة بشكل أكثر من نفس الموظفين العاملين، فيها والذين اعتادوا على إجراءاتها وأصبحت فى نظرهم بعض خطوات الإجراءات أساسية، لأنهم اعتادوها وترك العاده شىء صعب جداً، بينما تكون هى فى حقيقه الحال خطوات غير ضروريه، أو ضاره.

ويكون الخبراء من خارج المنشئه أكثر موضوعيه فى دراستهم، وفى توصياتهم لإصلاح الأمور، فلا يدعون مجالاً للنواحي الشخصيه ولا للاعتبارات الخاصه، ولا تؤثر فيهم المحسوبيه والمنسوبيه، فلا تؤثر عليهم عند قيامهم بأعمالهم.

### **((سليات هذه الاستعانه))**

((سليات هذه الاستعانه))

لكن هناك انتقادات توجه إلى الاستعانه بخبراء من خارج المنظمة، إلى جنب منافعها التى ذكرناها فإنها أولاً عالية التكاليف، وإذا كانت المشكله التى تواجه منظمه ما صغيره، فإن المنظمه قد لا تضحي بمبالغ كبيره للتعاقد مع خبراء من الخارج لأجل دراستها وتقديم الحلول المناسبه لحلها.

كما أن الخبير إذا كان من الخارج لا يتمكن من الفهم الكامل لأمزجه الموظفين والإداره، فيمكن أن لا يكون حله حلاً يناسب المنظمه.

كما أن عمليه متابعه التوصيات والمقترحات المقدمه إلى المنظمه تكون ضعيفه فى معظم الأحيان، وقد تهمل المتابعه بعد انتهاء مهمه الخبراء، فإن الخبير يرجع إلى بلده أو إلى منصبه السابق وتبقى المنظمه بدون إصلاح، لأن التوصيات والقرارات ليس هناك من يتمكن من متابعتها متابعه كافيه، حتى الإداره العليا لانغراقها فى مهماتها بنفسها لا تتمكن من المتابعه.

## ((٢: إنشاء وحدات داخل المنظمه))

((٢: إنشاء وحدات داخل المنظمه))

الثانى: إنشاء وحده للتنظيم والإدارة فى نفس المنظمه، فإن المنظمه تنشئ وحده دائمه للتنظيم والإدارة، وتزود بخبراء أكفاء قادرين يخصصون كل جهدهم ووقتهم لدراسه التنظيم والإجراءات المعقده والمشاكل التى تواجه المنظمه، ولتقديم المقترحات والتوصيات بشأن معالجتها.

ويرى بعضهم أن إنشاء مثل هذه الوحده يعتبر من أفضل الوسائل لأجل مواجهه مشاكل المنظمه، فوجود الوحده داخل المنظمه يضمن تعاون الرؤساء والموظفين مع المحللين الإداريين عند إجراء الدارسه، ويكون المحللون أقدر على تفهم وتحسس المشاكل التى تواجه المنظمه، لأنهم من نفس المنظمه (وأهل مكه أدرى بشعابها) كما فى المثل، فيستطيعون أن يقوموا بإجراء الدراسات لمواجهه المشاكل الكبيره والصغيره، وبإيجاد الحلول لها قبل أن تعطى المشاكل ثمارها البشعه.

بالإضافه إلى أن وجودهم بشكل دائم فى المنظمه، يمكنهم من متابعه تنفيذ التوصيات والمقترحات التى يكونون هم قدموها إلى الإدارة، ومن إدخال الإصلاحات على المنظمه بشكل مستمر ومتطور.

لكن هناك بعض آخر يرى أن هذه الوسيله أيضاً لا تخلو من المشكلات، لما تقدم الإلماع إليه، فإن تأقلمهم مع الإدارة يسبب اعتيادهم على المشاكل والإجراءات الطويله ليسبب أن لا ينظروا إليها نظر حياد من الخارج، وإنما نظر عضو فى الداخل.

ولذا يرى جماعه أن من أفضل الوسائل لدراسه تنظيم المنظمات وإجراءاتها، هو فى الجمع بين الوسيلتين الأولى والثانيه، بحيث يحصل التعاون فى إجراء الدارسه بين الخبراء من خارج المنظمه، وبين الموظفين من الداخل، فيساعد موظفو وحده التنظيم والإدارة من الداخل، الخبراء من الخارج فى جمع المعلومات حول

المشكلة، ويقدم الخبراء خبراتهم في مجالات اختصاصاتهم، ويتعاون الطرفان في سبيل إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل المنظمه، وتحصل الفائده لها بسبب خبراء الخارج وموظفى وحده التنظيم والإداره فيها نتيجه اطلاعهم على الأفكار الجديده للخبراء، وحسب تجاربهم وخبراتهم المكتسبه من القيام بنفس المنظمه.

كما يرى بعضهم أيضاً أن يكون هناك الداخل والخارج من مؤسستين، فهذه المؤسسه تعطى خبراءها لمؤسسه ثانيه، والمؤسسه الثانيه تعطى خبراءها للمؤسسه الأولى، وهذا يسبب قصر الطريق وعدم التضمر بالنفقات، ويكون جمعاً من الداخل والخارج.

### ((٣: الاستفاده من نفس مدرء ومشرفى المنظمه))

((٣: الاستفاده من نفس مدرء ومشرفى المنظمه))

الثالث: الاستفاده من المديرين والمشرفين فى نفس المنظمه، وحسب هذا الأسلوب فإنه يوكل أمر دراسه الإجراءات وتحسينها إلى رؤساء الإدارات ورؤساء الأقسام المشرفين فى المنظمه، إذ رؤساء الإدارات والأقسام يتمتعون بمعرفه كافيه وبخبره واسعه بطبيعته الأعمال التى يشرفون عليها، فتنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال فى المنظمه واشتراكهم فيه وتشجيعهم على تقديم المقترحات لتبسيط الإجراءات من شأنه أن يعود بفوائد كبيره على المنظمه.

لكن يوجه إلى هذا الثالث أيضاً بعض الانتقادات، مثل أن المدير والمشرف لا يتمكن من القيام بعملين فى وقت واحد، فإما أن يقلل من عمله بالإداره أو يقلل من عمله فى التبسيط، بالإضافة إلى الانتقاد السابق وهو أن المديرين والمشرفين قد اعتادوا على الإجراءات الطويله والملتويه، وأصبحت جزءاً منهم وهم جزءاً منها، ويكون ذلك شيئاً مهماً بالنسبه لهم فى بعض الأحيان فلا يرونه نقصاً.

هذا ومن جهه ثالثه

ص: ٢٠٣

قد لا يكون عند الرؤساء والمشرفين المعلومات الكافية والخبره الفنيه للقيام بدارسات تحليليه لتبسيط الإجراءات، وفي هذه الحاله يتوجب القيام بتدريبهم أولاً على كيفيه القيام بدارسه تبسيط الإجراءات قبل البدء بتنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال فى المنظمه .

وعلى أى حال، فإن هذه الطريقه لها فوائدھا ولھا أضرارھا، لكن ربما يقال إن فوائدھا أكثر، إذ تنفيذ برنامج لتبسيط الأعمال فى المنشئه يشجع الرؤساء والموظفين على تقديم المقترحات بخصوص تحسين الأوضاع، وهم بدون شك يلمسون التعقيدات فى الإجراءات إما بملاحظاتھم الشخصيه أو بالاستماع إلى ملاحظات وشكوى المستفيدين، ويساهمون بذلك فى تحسين الأعمال.

بالإضافه إلى أنه إذا وكتل المهمه إليھم شعروا بقيمتھم وأهميتھم بالنسبه إلى المنشئه، وهو كفيل برفع روحھم المعنويه وبتقويه العلاقات الإنسانيه فى المنظمه.

لكن تلك الأضرار تقف دون الاستفاده من هذه الفائده استفاده كامله، وعليه فمن الأفضل التلفيق من الخارج والداخل على قسميه، أى ضم بعض الخطوات الثلاث بعضها إلى بعض، حتى تعطى النتيجه المترقبه كامله.

### ((مراحل التبسيط))

### ((مراحل التبسيط))

ثم إن تبسيط الإجراءات يكون له مراحل يمر التبسيط بها، كاختيار الإجراءات المراد دراستھا لأجل تقديمھا وتغييرھا أو حذفھا أو زيادتها، وجمع المعلومات على الإجراءات الكفيله بالوصول إلى الهدف، وتحليل وتقييم المعلومات المستحصله بعد الجمع، ثم يأتى دور واضع المقترحات والتوصيات والتنفيذ والمتابعه أخيراً، ويعتمد تحديد عدد ونوع الإجراءات التى ستدرس على حجم برنامج تبسيط الإجراء الذى سينفذ فى المنشئه، فإذا كان البرنامج شاملاً فإنه تجرى عمليه حصر لجميع الإجراءات

الموجوده فى المنظمه، ثم يصار إلى دراستها وتحليلها، وبعد ذلك يأتى دور جمع المعلومات عن الإجراءات، فإنه تعتبر عمليه جمع المعلومات من المراحل التى يمر بها الدراسه، وعليها تعتمد المقترحات والتوصيات التى تقدم إلى الجهات المختصه.

وجمع المعلومات إنما يكون إما من الموظفين أو من ملاحظه المحلل سير العمل بنفسه، أو من مصادر خاصه مثل لوائح الوظائف التى تبين واجبات ومسؤوليات الموظفين، والخرائط الموجوده لدى المنظمه، والسؤال من الرؤساء والمرؤوسين والمراجعين ومن إليهم.

ثم لما يجمع المحلل المعلومات يلزم عليه دراسه هذه المعلومات دراسه تحليليه، ويستفسر المحلل فى هذه المرحله عن كل خطوه من الخطوات التى تمر فيها الإجراءات، وبعد ذلك يأتى وضع المقترحات والتوصيات لأجل التغيير أو التحسين أو الزيادة أو النقيصه بحذف الخطوات غير الضروريه من خطوات الإجراءات، أو ضم بعض الخطوات إلى بعض وإدماجها، كأن تدمج خطواتان أو أكثر فى خطوه واحده، وإعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها بتقديم أو تأخير أو مزامنه، وثم تبسيط خطوات الإجراءات، وذلك باقتراح خطوات أسهل لإجراءات العمل، وفى اقتراح إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لمنع تكديسها على مكاتب بعضهم دون عمل بعض، واقتراح تصميم نماذج جديده للإجراءات، واقتراح تنظيم الملفات ومصادر المعلومات اللازمه للإجراءات، أو اقتراح حذف بعض الموظفين أو زيادتهم أو ما إلى ذلك من الاقتراحات التى تساعد فى تبسيط



الإجراءات، بحيث يكون كفيلاً بتقليل الوقت والمال وما أشبه ذلك، أو كفيلاً بحلّ المشكله.

### **((التنفيذ ثم المتابعة))**

((التنفيذ ثم المتابعة))

وبعد ذلك يأتي دور التنفيذ، فإن الاقتراح أو التوصيه فقط لا يكونان كفيلين بالتغيير، وإنما يجب البدء بالتنفيذ.

وبعد الشروع بالتنفيذ يأتي دور المتابعه، إذ لا تنتهى متابعه بمجرد البدء فى تطبيق الإجراءات الجديده، فاللازم أن يقوم المحلل الإدارى مهما كان، بالمتابعه لتطبيق الإجراءات كل سته أشهر مره أو أكثر أو أقل، حسب ما يتطلبه العمل، وتفحص الإجراءات الجديده التى اقترحها للتأكد من عدم تسرب خطوات غير ضروريه، أو ضاره إلى الإجراءات المقترحه، ولتأكد من أنه هل اتبع الموظفون الإجراءات أم لا، فإن عدم متابعه تنفيذ الإجراءات الجديده من قبل المحلل قد يؤدي إلى رجوع الموظفين إلى الإجراءات القديمه، وقد يسبب أن يكون فى المستقبل مزيج من الإجراءات القديمه والإجراءات الجديده مما يضر كلا الجانبين.

ولذا فإن اللازم أن يكون المحلل على اتصال دائم بالمنظمه، ليعرف ما يحدث تماماً بالنسبه إلى الإجراءات التى قرر تنفيذها فى المستقبل، ويقدم الحلول المناسبه للمشاكل التى تواجهها أثناء عمليه التنفيذ.

((التتبع الإدارى وأشكاله ومنطقاته))

(مسأله) تقدم فى البحث السابق وجوب المتابعه، وفى هذه المسأله نتعرض لوظيفه التتبع وأشكالها ومنطقاتها وسائر خصوصياتها.

فإن المتابعه هى الوظيفه التى يمكن بواسطتها التعرف على نتائج تنفيذ الخطط والقرارات والنشاطات والتوصيات، وتطبيق الأنظمه والتعليمات والاطلايع على أداء المرؤوسين والتعرف على الصعوبات للمساعده فى تذليلها، وتصحيح المسار والانحرافات فى الوقت المناسب، والتحقيق فى التصرفات والحيلوله دون الانحرافات أو المزج ما يسبب الضرر بالنسبه إلى الإجراءات القديمه والإجراءات الحديثه.

والمتابعه هى التى تكمل سائر الوظائف، وتساعد على التأكد من الوصول إلى النتائج المطلوبه من مقدماتها الموضوعه، والإداره أو المدير أو المحلل أو غيرهم ممن ذكرناه فى البحث السابق يلجؤون إلى أساليب شتى لمتابعه القرارات أو الخطط التى وضعت بغيه التعرف على مآلها ومدى تحقيقها وفق البرامج المرسومه، وهل هناك من صعوبات تواكب التنفيذ، أو انحرافات تعرقل مسيرتها، أو أن هناك قوانين وضعت من قبل الدوله مثلاً تقف حائله دون القرارات الجديده، وذلك يكون:

أولاً: بالاتصالات الشخصيه.

وثانياً: بالزيارات الميدانيه.

وثالثاً: بالإحصاء وجمع المعلومات.

ورابعاً: بالرقابه والتفتيش.

فإذا أريد سلامه التنفيذ للقرارات الجديده لابد من اتباع هذه الخطوات الأربع متابعه فعاله ومحيطه بكل الجوانب والأبعاد، والاقتصار على بعض هذه الخطط لا يأتى بنتيجه مطلوبه.

## ((وضوح القرارات))

((وضوح القرارات))

ثم مما يساعد التنفيذ الصحيح أن تكون الأوامر والقرارات والتوصيات المعطاه من قبل هيئه المتابعه واضحه للمنفذين من حيث غاياتها ووسائلها ونتائجها، وأن تكون أيضاً ضمن طاقاتهم وقدراتهم العرفيه لا ضمن الطاقات والقدرات فى قبال غير القدره والطاقه، فإن غير القدره والطاقه لا يسمى ما فى قباله قدره وطاقه، إذ القدره عباره عن التمكن من الجانبين، وأما التمكن من جانب واحد فهو قسر كما تقدم.

وإذا كانت القرارات واضحه يسهل على الذين يراد تنفيذهم تحقيقها وإنجازها فى الوقت والشكل والأسلوب المناسب.

واللازم أن تحدد مهل وآماد مناسبه للتنفيذ بعد أن تعطى الأوامر فى الوقت المناسب، وإلا فإذا كانت المهله قليله، ولو القله بمعنى الضيق لا- بمعنى عدم القدره لبعضها، تكون النتيجة عكسيه من جراء ارتباك المنفذين ورغبتهم فى الاستعجال غير المدروس، أو قعودهم عن العمل لأنهم يرون أنهم لا يتمكنون فى هذه المده القصيره لهذا الأمر الذى يحتاج إلى مده أطول فى نظرهم، وأن المده غير كافيه للتطبيق.

## ((حسن التنسيق))

((حسن التنسيق))

ويلزم أيضاً حسن التنسيق والتزامن بين الجهات المتعدده التى تشارك فى إنجاز الخطط والبرامج المتشابهه، وإلا يكون النمو غير متناسب، كما إذا نما يد الطفل أكثر من نمو رجله أو بالعكس، فإن التنسيق يؤدي إلى حسن أو سهوله المتابعه لسائر الجهات المشاركه وفى الوقت الملائم، فلا تتأخر إحداها بسبب من الأخرى، ولا تتقدم إحداها بسبب على الأخرى وهكذا.

واللازم أن تكون الأوامر بمتابعه، فإن الأوامر بدون متابعه تعود المرؤوسين على اللامبالاه والإهمال، فاللازم الاستقامه فى السير.

قال سبحانه: (فلذلك فادع واستقم) (١)، على أنه فى المقابل.

ص: ٢٠٨

فإن كثرة الأوامر وتنوعها وتشابكها مما قد تصدرها جهات معينه من المحللين توجب الضعف والوهن بالنسبه إلى التنفيذ، لأنها تربك الذين يراد تنفيذهم وتحيرهم، فيققون منها جميعاً موقف المتفرج، أو عدم الاكتراث، وفي المثل: (إذا أردت أن لا تطاع فأمر بما لا يستطيع).

### **((بين المتابع والمدير))**

((بين المتابع والمدير))

وقد تقدم أن من الأفضل أن يكون المتابع غير المدير نفسه، لأن المدير إذا اشتغل بالمتابعه من ناحيه وبإدارته من ناحيه ثانيه أضر الجانبين، نعم إذا كانت له فراغات فمن الأفضل متابعته بقدر تلك الفراغات، وإلا فمن اللازم جعل جهاز فرعى لدى المدير ليكون متفرغاً للمتابعه.

والمتابعه عباره عن ملاحظه الأقسام والدوائر والمديريات والمزارع والمدارس والمعاهد والمستشفيات والمستوصفات والمطارات والقطارات والمواصلات وغير ذلك كل فى مقامه ومنزلته، سواء كانت المتابعه على مستوى الحكومه أو على مستوى الإدارات الكبرى أو الإدارات الصغرى.

### **((مما يلزم فى المتابعه))**

((مما يلزم فى المتابعه))

ثم اللازم على الجبهه المتابعه مراعاة العدل والحزم والثواب والعقاب بقدر، وإلا فقدت المتابعه كنهها وواقعها، فإن الإنسان إذا رأى الظلم أو لم ير الحزم لم يستجب لما يطلب منه، فمن اللازم أن توضع مسبقاً معايير المتابعه والحساب وحدودها والثواب والعقاب والتشجيع والتقريع وغير ذلك مما المتابعه محفوفه بها.

لكن من اللازم أن يحذر من كثرة الجهات المراقبه أو المتابعه أو المحصيه أو الدقه الخارجيه عن المتعارف مما سماه الله سبحانه وتعالى فى القرآن الحكيم بسوء الحساب.

فإن الكثرة تؤدي إلى شلل الإدارة وإرباكها وتخديرها، ومن ثم فقد تُفقد ثقة مع الزمن الثقة في جديده الطلبات الواردة إليها، فلا تستجيب باهتمام وعنايه، أو تقعد لتتفرج وتنتظر العواقب.

وكذلك إذ اشتدت المراقبه وصارت دقيقه جداً، فإن الإنسان لم يخلق كما خلق الشجر والحجر مستجيبه لكل صغيره وكبيره يعمل بهما، وإنما الإنسان مركب من العواطف والعقل والأهواء والجهات المختلفه، فمن اللازم أن تكون المتابعه متوسطه لا فضفاضاً ولا دقيقاً جداً.

ثم إننا قد أشرنا سابقاً إلى موضوع أن لا تكون عدد الوحدات المرتبطه مباشره برئيس ما عن الحد الذي يفوق قدراته البشريه والفنيه، فإن كثره عدد الوحدات سوف يخرجها عن ساحه الرؤيه المتاحه لهذا الرئيس، فيضعب عليه بالتالى القيام بوظيفه المتابعه الحساسه، وذلك يضر هذا الجانب أو ذاك الجانب أو كلها.

ويجب أن تكون المتابعه موضوعيه ومتواضعه وهائده ومحيطه وتسير بالأخلاق بدون تدخل مربك من المتابع فى التفاصيل، لأن المتابعه تهدف التعرف على مدى الإنجاز، والتحقيق من المسار نحو الهدف، والتوجيه والمساعدته فى تذليل الصعوبات وتعديل الانحرافات وتصحيح اللف والدوران، وكل ذلك لا يمكن إلاً بتلك الصفات التى ذكرناها فى المتابع.

### ((أنواع المتابعه))

#### ((أنواع المتابعه))

ثم إن المتابعه يمكن أن يكون من حيث الزمن، أو من حيث الإحاطه، أو من حيث المضمون، أو من حيث الأسلوب، فمن حيث الزمن يمكن أن تكون المتابعه سابقه للعمل الإدارى أو مرافقه له أو لاحقه به.

والمتابعه السابقه بمعنى الرقابته التى تخضع لها خصوصيات التعيين وبعض العقود قبل نفاذها.

والمتابعه المرافقه واضح.

أما

ص: ٢١٠

اللاحقه، فبمعنى أن العمل المنجز يتابعه المتابع ليرى أنه هل على نحو مرضٍ أم لا.

والمتابعه من حيث الإحاطه بمعنى أن تكون شامله لسائر النشاطات وفعاليه الوحده المعنيه، وإذا كان احتياج إلى المقارنه بالنشاطات الأخر للوحدات الأخرى يجب أن تكون أيضاً ملاحظه لتلك النشاطات، كأن يلاحظ المتابع الأمور الماليه أو المحاسبية أو الأمور الشخصيه أو الفنيه أو كل ذلك، لكن تقدم أن المتابعه إنما تنصب على شيء واحد، وإنما تكون للمتابعه جوانب أخر هامشيه تتعرض إلى الوحدات الأخر.

### **((المتابعه من حيث المضمون))**

((المتابعه من حيث المضمون))

أما المتابعه من حيث المضمون، فقد تكون فى الشكل أو فى الموضوع أو فى كليهما معاً، كالانضباط واللدوام وتنفيذ الأوامر والخطط والقرارات والتوصيات وحسن تطبيق القوانين والأنظمه على الصغريات، وحسن استخدام الطاقات البشريه والماليه والفنيه فى الأمور الاقتصاديه، والتدريب والتأهيل والنظافه والترتيب، وتحقيق شروط حفظ الصفوف فى المدارس أو حفظ المخازن فى الأمور الاقتصاديه، وجوده الإنتاج وكمياته، ومرونة أساليب العمل وحداته أدواته، والأوضاع المعنويه والماديه للعاملين بمختلف فئاتهم ومراكزهم، وحسن معامله المواطنين وتبسيط إجراءاتهم، والصيانه لأدوات المنظمه وملاحظه موجدات الصناديق الماليه ومسك الوثائق المحاسبية إلى غير ذلك مما هو كثير، ولا يختلف مؤسسه عن مؤسسه إلا ببعض الخصوصيات، مثلاً المؤسسه الاقتصاديه تشترك مع المؤسسه الثقافيه، وكتاهما تشتركان مع المؤسسه الصحيه فى كل ذلك، وإنما تختلف فى بعض الأبعاد.

### **((المتابعه من حيث الأسلوب))**

((المتابعه من حيث الأسلوب))

وأما المتابعه من حيث الأسلوب، فقد تكون المتابعه مبرمجه أو

مخططه أو معلنه أو غيرها، كما قد تكون مفاجئه.

وعلى الإدارى أن يلجأ إلى كلا الأسلوبين، فلكل منهما مزاياه، مثلاً المتابعه المخططه إنما تكون عن طريق الزيارات المعلن عنها والمبرمجه بشكل دورى، وذلك تساعد على تجنب الخطأ، والمسؤوليه وتلافى الخسائر وهدر الوقت، وتقديم المعونه فى كل ذلك فى الوقت المناسب، وأن تكون المعونه بالقدر المحتاج إليها لا بزياده ولا بنقيصه.

كما أن المتابعه عن طريق الزيارات المفاجئه تساعد على دوام اليقظه لدى الوحدات، باعتبار أنها تجرى دون انتظار منهم، وفى أوقات مختلفه غير متوقعه، الأمر الذى يجعل مجيء المدير أو المراقب أو المحلل مرتقباً فى أى وقت، وهذه صفه جيده يجب أن يتحلى بها المدير حتى تكون الوحدات العامله دائماً على أهبه الاستعداد، لكن يجب أن لا- توجب ذلك انزعاج الموظفين، بمعنى أن لا يكون ذلك ثقيلاً عليهم إلى حد التضجر والملل، والتوسط بين الأمرين بحاجه إلى لباقة المدير وقدرته فى الجمع بين عدم تضجر الموظفين وبين عدم تهلهل العمل وخروجه عن الاستقامه.

### **((من شروط المراقب))**

((من شروط المراقب))

ثم المراقب أى شخص كان، مديراً أو رئيساً أو مراقباً ومحللاً أو غيرهم ممن سبق الإلماع إليه، يجب اتباعه النماذج الآتية:

للمتابعه الشخصيه مثل المقابله المباشره مع المرؤوسين أو المنفذين ومناقشتهم أو الذهاب إليهم والاطلاع على الأعمال، سواء جمعهم فى ساحه وتكلم معهم مجموعاً، أو تكلم مع كل واحد منهم فردياً، وقد سبق بعض الفوائد والمضار فى هذا النوع، وبعض الفوائد والمضار فى النوع الآخر.

ويجب أن يتجنب المضار مهما أمكن، وذلك بأن تكون المقابله على كلا الشكلين.

وكذلك المقابله قد تكون على نحو الاتصال الهاتفى أو على نحو طلب التقارير والمعلومات الدوريه أو غير الدوريه،

ودراستها بالذات أو من قبل المساعدين، وكذلك بالإشراف المباشر والمستمر على التنفيذ، واستخدام المفكره وتسهيل مواعيد الإنجاز، للتأكد منها في حينه، وكذلك حفظ صور عن المراسلات الرئيسيه التي تتطلب إجابته أو موضوعاً محدداً، إلى غير ذلك من نماذج المتابعه.

وقد تكون المتابعه بسبب آله الإنصات أو التلفزه الداخليه المرتبطه بغرفه المدير وغرفه الموظفين، ونكرر أيضاً أنه يجب أن لا يسبب ذلك انزعاجاً ينتهي إلى التضجر والضيق للموظف في هذه الأمور.

فاللازم أن تحقق مع الملاطفه والمكافأه والترفيه وما أشبهه من الملطفات، مما يسبب شعور المرؤوسين والمستويات الأدنى بجديه الرؤساء ومدى اهتمامهم بمتابعه ما يصدر عنهم من خطط وبرامج وقرارات وتوصيات وتعليمات في جو وديّ ملائم، ومن المعلوم أن هذه الجديه تنعكس على أدائهم.

وعلى المتابع أن لا- يجعل من نفسه دكتاتوراً يخافه الموظفون والمرؤوسون، بل يكون كأحدهم يتبادل معهم الآراء والخبرات والنظريات العلميه للوصول إلى حد أعلى من الفهم المشترك، وأن يكون معهم كأحدهم.

**((ضروره الإحصاء))**

((ضروره الإحصاء))

ثم من الوسائل التي يجب على المتابع ملاحظته الإحصاء، فإن الإحصاء من أشكال المتابعه، وهو عمليه فنيه بحاجه إلى بعض من الدرايه والتدريب والتخصص، فإنه وإن لم يدخل في نطاق البحث هنا لكنه من الوسائل التي يجب على المدير ملاحظتها حتى تكون النتائج واضحه، وحتى يتعود كل من المديرين والرؤساء ومن أشبهه ملكه الإحصاء لمقايسه النتائج بعضها مع بعض زمنياً، أو بالنسبه إلى الوحدات المتعدده.

مثلاً يلاحظ المدير أن في هذه السنه أنتج ألف وحده، بينما أنتج في السنه السابقه ألف ومائه وحده، أو تسعمائه وحده، ثم



يقارن هذه النتيجة بنتيجة وحده أخرى مزامنه، هل أنتجت ألف أو أكثر أو أقل، وبذلك أيضاً يقع التنافس بين الوحدات، كما يقع التنافس أيضاً بين الإنسان ونفسه في أزمته المتعدده، فإن الإنسان غالباً يربو بنفسه أن يكون غده أسوأ من أمسه.

ثم على المتابع أن يميز بين الخطأ والخطيئه في السلوك الإداري، فالخطأ ممكن وارد في النشاط البشري، وقد ينجم عن حسن نيه، ورغم بذل عنايه الشخص، وفي الحديث: «إنما الأعمال بالنيات، ولكل امرئ ما نوى»<sup>(١)</sup>.

أما الخطيئه فهي تابعه لسوء النيه والإهمال والتقصير أو التعمد.

ومن الواضح أن الخطأ يجب أن يعالج بشكل، والخطيئه يجب أن تعالج بشكل آخر، ولما كانت البراءه هي الأصل عقلاً وشرعاً، حيث إن الأصل الصحه حتى في عمل الكافر فكيف بالمسلم، كما ذكرنا تفصيل ذلك في (الفقه)، فإنه يقتضى ممارسه التحقيق لتبين أن الخطأ عمدى أو غير عمدى<sup>(٢)</sup>.

وإذا ظن المتابع أن الموضوع موضوع الخطيئه والخطأ، فاللازم عليه أن يمارس التحقيق بسريه وكتمان، وأن يتصف سلوكه بالحياد وعداله القاضى واستهداف المصلحه العامه، دون أن يكون قصده التشهير أو الفصل أو تنزيل الرتبه أو ما أشبه ذلك مما ينجم عن الحقد وما أشبه.

وعليه فاللازم أن يلاحظ المتابع الثانى والدقه في التحقيق العلنى أو السرى، أو تشكيل بعثه التفتيش حرصاً على عدم التأثير المعنوى السلبي على الجهات المرؤوسه الذى لا يزول بسرعه، خاصه إذا تلقفته ألسنه السوء أو اللامبالاه بالنشر والإشاعه والترديد مع الإضافه.

واللازم أن يكون المتابع أياً كان شخصه، من المدير أو الرئيس أو المراقب أو المحلل أو غير ذلك، من مستوى مقارب أو

ص: ٢١٤

١- ت هذيب الأحكام: ج ١ ص ٨٣ ب ٤ ح ٤٧ .

٢- أى لا يحكم من دون تحقيق أنها خطيئه فيعاقب عليها.

أعلى من مستوى الشخص أو الجهة التي تجرى متابعتها أو التحقيق معها، بحيث تضمن الناحية المعنوية واحترام رؤساء التسلسل، وضمن تلك الجهات.

كما يجب أن يكون كلامه ليناً ويتكلم برفق، ففي الحديث: «ما وضع الرفق على شيء إلا زانه، ولا وضع الخرق على شيء إلا شانه»<sup>(١)</sup>.

ثم إذا تبين أن الفساد عمدي يجب أن لا يشهر بالمفسد ولا يعاقب بمجرد ذلك، بل يعامل برفق أيضاً، بالفحص عن أسباب هذا الفساد، وقد يكون الموظف يأخذ الرشوة عمداً أو يقدم المحسوبيه والمنسوبيه في الموظفين الذين تحت يده على الضوابط من جهه فقره، وعدم كفايه معاشه لإداره أموره، أو من جهه فقر من وظفه ترحماً عليه، فاللازم أن يعالج الأمر هنا بغير معالجه من يفسد بدون أي مبرر معقول، وفي الشريعه الإسلاميه يختلف عقاب المحصن عن عقاب غير المحصن، ولا يعاقب السارق الذي سرق في عام المخمسه، إلى غير ذلك مما ألمعنا إليه في (الفقه \_ كتاب الحدود).

### ((ملاحظه سائر الرقباء))

((ملاحظه سائر الرقباء))

بقي شيء، وهو أن المراقب يجب أن لا يلاحظ رقبه نفسه مجردة عن سائر الرقباء، إذ لو فعل ذلك وشدد أو خفف قد يتلى بالأسوأ، إذ في المجتمع رقباء متعددون، وهم عباره عن:

رقبه المجتمع بما هو مجتمع، حيث يمدحون أو يذمون، وفي المثل (يتمكن الإنسان من غلق باب البلد ولا يتمكن من غلق ألسنه الناس)، وذلك يضر المؤسسه إذا ذموا، وينفعها إذا مدحوا.

وعن الرقبه السياسيه ممثله بالمنظمات السياسيه والأحزاب والنقابات وما أشبه.

وعن الرقبه البرلمانيه ممثله بمجلس الأمه، والتي قد تتعلق بالسياسه العامه للإداره أو بالخطط أو بالأمر

ص: ٢١٥

التفصيليه المركزيه منها أو الإقليميه.

وعن رقابه الصحافه ووسائل الإعلام عمومًا، عن طريق آرائها وتحقيقاتها ورصدها للنشاط والسلوك الإداري.

هذا بالإضافة إلى رقابه السلطه التنفيذيه بسبب الجهاز الإحصائي.

وعن الرقابه القضائيه العامه.

وعن الرقابه الأمنيه.

فإذا لم يلاحظ الرقيب في أخذه النتائج هذه الرقابات، فقد يضر المؤسسه ضرراً بالغاً.

ص: ٢١٤

((المراقبه والتغيرات الحاصله))

(مسأله) يجب على الإدارة فى حالات التغير، العمل لأجل مقابله ذلك المغير، سواء فى زياده الإنتاج والخدمات، أو نقص الإنتاج والخدمات.

ومن المعلوم أن كل واحد منهما يوجب تغييراً فى الإدارة، فإذا احتيج إلى زياده الإنتاج احتاج الأمر إلى زياده الموظفين أو ما أشبهه، وإذا أريد نقص الإنتاج احتاجت الإدارة إلى التنقيص من الموظفين ونحو ذلك، فاللزام أن يقوم المدير بما يسد هذا الفراغ.

والتغيرات فى كميته العمل يقسم إلى قسمين:

**((تغيرات منتظمه))**

((تغيرات منتظمه))

القسم الأول: تغيرات منتظمه يمكن معرفتها مسبقاً قبل حلولها، كالزياده فى كميته العمل عند نهايه الشهر، وفى نهايه السنه الماليه، وفى الأعياد وفى مواسم الزيارات فى النجف وكربلاء والكاظميه وسامراء والمشهد المقدس والحج والمدينه المنوره، حيث الحج والعمره وما أشبه ذلك.

وحيث يمكن معرفه وقت الزياده فى كميته العمل مسبقاً، فإن الإدارات حكوميه أو غير حكوميه تتخذ إجراءات كفيله لمواجهه تلك الزياده، فمثلاً فى الإدارات الحكوميه تحشد الوزارات الموظفين ومن إليهم للترديد من الخدمات، وكذلك بالنسبه إلى الإدارات الاجتماعيه كالمعامل والمصانع ونحو ذلك حيث يحشدون طاقاتهم لأن تكون كفوفاً للزياده المطلوبه.

**((تغيرات غير منتظمه))**

((تغيرات غير منتظمه))

القسم الثانى: أما التغيرات غير المنتظمه، كالسيول والزلازل والحروب المفاجئه والثورات وما أشبهه، ففى هذه الحاله تزيد كميته العمل أو تنقص عن معدلها دون أن يكون بالإمكان معرفه موعده ذلك مسبقاً.

وهذه الحاله تعتبر من الحالات الصعبه والتحديات التى تواجه الإدارة، سواء إداره الدوله أو الإدارات الخاصه، وتتطلب من الرئيس الإدارى التصرف بسرعه كى لا تتأخر الأعمال فى إدارته، كما أن فى العكس

أيضاً يكون الأمر كذلك، مثلاً سببت السيول الجرف ببعض المدينه مما سبب النقص في الاحتياجات أو في الخدمات.

وكذلك بالنسبه إلى القسم الأول، وهو التغييرات المنتظمه، كما إذا كانوا يعرفون أن في كل سنه يأتي السيول في هذا الوقت أو الزلزال في هذا الوقت، أو علموا قبل ذلك بأن الحرب تقام في الفتره الفلانيه، حيث الأمر يحتاج إلى التقليل من الخدمات لعدم المشترين أو لعدم الطلاب بالنسبه إلى الثقافه أو ما أشبه ذلك.

فعلى المدير ومن تبعه من المحللين الإداريين والمراقبين ومن أشبههم أن يقترحوا الحلول المناسبه لمواجهه هذه المتغيرات، عن طريق تخطيط العمل والتحكم فيه قدر الإمكان، فمثلاً- عند التغير في الإحتياج إلى زياده الخدمه أو الإنتاج يمكن إتباع هذه الخطوات التاليه:

### ((الوقت الإضافي))

((الوقت الإضافي))

الأول: تشغيل موظف الإداره وقتاً إضافياً، فإن إعطاء الوقت الإضافي إلى الموظفين من الوسائل الشائع استعمالها في الإدارات الحكوميه وفي مكاتب الشركات ومن أشبهه، مثل العطل الصيفيه، حيث تتكدرس على المدارس المنفتحه في هذا الوقت كثره من الطلاب، فيعطى للمعلمين الأوقات الإضافيه لمواجهه الزياده في كميته العمل، حيث يلجأ الإداريون إلى تشغيل الموظفين خارج وقت الدوام الرسمي بساعتين أو أربع ساعات أو ثلاث ساعات أو ساعه حسب ما يطلبه العمل.

ويدفع للموظفين تعويضاً مالياً مقابل العمل الإضافي، وربما يعطونهم تعويضاً عن الوقت الإضافي أكبر من معدل ما يدفع للموظف عن الوقت العادي، وفي الشركات مثلاً يدفع أحياناً مقابل كل ساعه عمل في خارج وقت الدوام ما يعادل ساعه ونصف الساعه في الأوقات العاديه، وإن كان في حر أو برد شديدين أو خوف أو ما أشبه ذلك يعطون أكثر ضعفاً

أو أكثر من الضعف أيضاً.

ولذا فإنه ينظر إلى هذه الوسيله على أنها تكلف كثيراً من الناحيه الماليه، إلا أن الأمر قد يتطلب ذلك من جهه أن الأرباح كبيره أيضاً، أو من جهه الحفظ على سمعه المؤسسه.

وهذا الشيء وإن كان له بعض النقائص إلا أن له بعض المحسنات أيضاً، فإن الموظف في الإداره يكون له المعرفه الكافيه والتدريب الكافى للقيام بالعمل، فلا يحتاج إلى تدريب جديد ولا إلى تنسيق جديد بين هذه الوحده وسائر الوحدات، أو هذا الموظف وسائر الموظفين، كما هي الحال عند الاستعانه بموظفين من خارج الجهاز بتشغيل الموظفين الجدد.

وتساعد هذه الوسيله على تحسين حاله الموظف الماليه، وهو يفرح بذلك، وإن الغالب أن الأفراد لهم نواقص يريدون تكميلها في أوقات استثنائه.

لكن ربما يساء استعمال هذه الوسيله فقد يتباطؤ الموظفون في القيام بأعمالهم في أوقات الدوام الرسميه كي يجدوا مبرراً للعمل الإضافى، وقد تستعمل هذه الوسيله لمكافئات بعض الموظفين المقربين من الرؤساء الإداريين، وذلك بتشغيلهم صورياً خارج وقت الدوام، بينما يستطيعون القيام بأعمالهم في أوقات الدوام الرسميه العاديه.

وقد يساء من جهه أن الموظف لا يتمكن من العمل خارج الدوام بمثل تمكنه من العمل داخل الدوام، لأن الإنسان ليست له الطاقه الجسديه والنفسيه في اشتغال اثنتى عشره ساعه في اليوم مثلاً، وإن كان الإشتغال في دوامين مثلاً، ليلاً ونهاراً، أو صباحاً وعصراً أو ما أشبه ذلك، نعم في الموظف الذى عمله قليل أو غير معقد يمكن عدم تحكم هذه النوع من المشكله فيه.

**((الموظفون الفارغون))**

((الموظفون الفارغون))

الثانى: الاستعانه بالموظفين المتفرغين، فإنه يلجأ المدير أو الرئيس حكومياً أو غير حكومى إلى توظيف بعض الموظفين غير المتفرغين للعمل

ص: ٢١٩

فى ساعات محدده وبصوره موقته لمواجهه ضغط العمل، كما يتعارف ذلك بالنسبه إلى العطل الصيفيه حيث تفتح بعض المدارس الأهليه لاستقبال أكبر عدد ممكن من الطلاب من البنين والبنات، فيستخدم موظفون جدد من المعلمين الذين تفرغوا لأجل ذلك لأن دوامهم الرسمى انتهى.

ولا يلجأ الرئيس أو المدير إلى هاتين الوسيلتين إلا عند زياده كميته العمل بشكل كثير، حيث لا يستطيع الموظفون الدائمون القيام به.

وربما يوجه إلى هذه الوسيله الثانيه بعض الانتقادات فى بعض أقسامها، مثلاً- إن الموظفين المتفرغين قد لا يكونون أكفاء وقادرين ومتعاونين كالموظفين الدائمين، كما أنهم يحتاجون إلى تدريب للقيام بالعمل، وأن اهتمامهم بدقه العمل وتحملهم للمسؤوليه عنه قد تكون أقل من الموظفين الدائمين.

لكن هذا الإشكال إنما هو فى بعض الاستخدامات، أما بعض الاستخدامات الأخر كما مثلناه فى العطل الصيفيه فلا يرد عليه مثل هذا الإشكال.

كما أنه ربما لا يحتاج العمل إلى العلم والفن كما فى العمال، مثلاً إذا جاء السيل احتاج رب العمل إلى عمال جدد لنقل التراب أو ما أشبه ذلك، فإنه لا حاجه إلى خبره والتدريب، وإنما العمال العاديون يحملون التراب يتمكنون من القيام بذلك.

### **((مكاتب الخدمات))**

((مكاتب الخدمات))

الثالث: الاستعانه بمكاتب الخدمات الخاصه، فإنه يمكن الاستعانه بهم للقيام بالعمل، إذ يوجد فى جملة من البلدان الصناعيه مكاتب خاصه للخدمات.

وعند اللجوء إلى هذه الوسيله إما أن يطلب المدير من هذه المكاتب إرسال موظفيها للقيام بالأعمال فى مكاتب

الإدارة، أو أن تعطى هذه المكاتب العمل ليقوموا بها في مكاتبهم، مثلاً- إذا احتاجوا إلى طباعه متزايداً لاحتياج الفصل إليه أعطت الحكومة أو الشركة الخاصة أو دار النشر جملة من كتبه إلى مراكز طباعيه أخرى، وغالباً أسعار هذه المكاتب الخاصة تكون معقولة حيث إنها عملهم، فلا يشتغل احتياج المدير لأجل ترفيع الأجور ونحوها، وذلك يوفر على المنشئه تكاليف شراء الأجهزة والآلات الغالية الثمن وتكاليف استخدام الموظفين كل في موضعه.

كما أنها تنتج الخدمات والنتائج المرغوبه ولا تجعل المنشئه مفلسه أمام الناس من جهة الخدمات ونحوها، كما لا يسبب ذلك فوت الربح على المنشئه، نعم في بعض الأحيان تكون تكاليف القيام بالأعمال بواسطة مكاتب الخدمات الخاصه مرتفعه، فلا يلجؤ إليها المدير إلا عند الحاجه الماسه وحفظ ماء الوجه والسمعه أو ما أشبه ذلك.

### **((تجميع الخدمه))**

((تجميع الخدمه))

الرابع: تجميع الخدمه ، فربما تستطيع المنظمه أن تواجه الزيادة في كميته العمل والخدمات بواسطة موظفيها الدائمين وبدون اللجوء إلى الوسائل الأخرى، وذلك بتجميع أقسام الخدمه في المنظمه في وحدات إداريه كبيره أو إدارات، فبدل أن تكون أقسام متعدده للإداره كأقسام الطباعه والمحاسبه وشؤون الموظفين، يجمعها المدير في قسم كبير من شأنه أن يساعد على تحقيق أكبر استفاده من هؤلاء الموظفين في مواجهه الزيادة في كميته العمل.

ويمكن ذلك فيما إذا كانت كميته العمل في إداره من الإدارات تحتاج إلى الزيادة، بينما تقل في إداره أخرى لأمر طارئ، أو الإداره الأخرى هي قليلة العمل مطلقاً، فيمكن مواجهه مثل هذه الحالات النادره بجمع الموظفين في الإدارتين في منشئه واحده ، مثلاً كان

ص: ٢٢١



فى كل صف عشرون طالباً، فإذا زاد الطلاب للعطلة الصيفيه يجعل المدير فى كل صف أربعين طالباً.

### ((الوسائل الحديثه))

((الوسائل الحديثه))

الخامس: يمكن تزييد الوسائل الحديثه لتسد مسد الموظفين الذين يراد استخدامهم، مثل أن يبدل المدير المطبعه العاديه بالمطبعه الإلكترونيه، ولو بالإجاره، ليتمكن نفس الموظف فى نفس المده بمضاعفه الإنتاج، وهكذا يستأجر لساعى البريد سياره سريعه تتمكن من إيصال الرسائل إلى أصحابها الذين كثروا بمناسبه الفصل السياحى، إلى غير ذلك من الأمثله.

### ((التدرج فى العمل))

((التدرج فى العمل))

السادس: التدرج فى العمل، فإن المدير يتمكن من التدرج فى العمل عوض أن يعمل فى وقت واحد مما يضغط على الموظفين أو يحتاج إلى موظفين جدد.

مثلاً لا ترسل قوائم الكهرباء والماء والتلفونات وما أشبه فى أسبوع واحد من الشهر إلى جميع مناطق وأحياء المدينه، بل يوزع العمل طيله أيام الشهر، فلطرف الجنوب الأسبوع الأول، ولطرف الشمال الأسبوع الثانى، وللشرق والغرب الأسبوعان الأخيران، بحيث يكون بالإمكان القيام بالأعمال الكتابيه والحسابيه لتلك للبريد فى الفصل السياحى بواسطه نفس الموظفين الدائمين فى تلك المنظمه.

لكن إذا زاد العمل يجب على المدير زياده المكافئات بالنسبه إلى هؤلاء الموظفين حتى لا يشعروا بالهضم والضميم، وأنه ألقى عليهم عمل متزايد بدون مكافأه.

نعم مثل ذلك لا يمكن فيما إذا كان العمل بحاجه إلى السرعة، مثلاً الحكومه تحتاج إلى المال سريعاً لإعطاء موظفيها فى أول الشهر، فالتأخير فى الأخذ يوجب التأخير فى العطاء، وذلك خلاف النظام فى إعطاء رواتب الموظفين الذين هم بحاجه إليها غالباً، فإنه وإن أمكن تقسيم العمل

بالنسبه إلى نفس العمل لكنه لا يمكن بالنسبه إلى هذه الجهه الجانيه.

### **((التهيئه المسبقه))**

((التهيئه المسبقه))

السابع: التهيئه للعمل المتزايد قبل تراكمه، فإن المدير يقوم في بعض الحالات ببعض الأعمال والخطوات التحضيريه اللازمه للعمل قبل تراكمه، كتحضير الإحصائيات والمعلومات اللازمه والنماذج التي ستستعمل عند القيام بالعمل، وكتحضير دراسات حول المشاريع التي ستدرجها وزاره أو الإداره في مشروع الميزانيه قبل أن تتسلم الإداره المنشور الدوري لميزانيه السنه المقبله من إداره الميزانيه، أو في العطله الصيفيه حيث المعامل والمصانع والمدارس في حاله تعطيل، فإن المدير يتمكن من جعل ذلك، كما أنه يتمكن من التأخير في العمل، مثلاً- يقرأ في الأشرطه تفاصيل الأمور حتى بعد العطله يتمكن من تسجيلها في دفاتر الحساب وما أشبه.

### **((الاستعداد للمفاجئات))**

((الاستعداد للمفاجئات))

الثامن: التأهب والاستعداد للمفاجئات المحتمله بالاحتياطات، وخصوصاً إذا كانت المفاجئه محتمله احتمالاً كبيراً، كما في أيام السيول، أو احتمال نشوب حرب، أو حدوث زلزله، أو إخراج بعض الحكومات الظالمه جمله من الناس بأعذار مختلفه، مما يزيد الكّل على تلك الحكومات المضيفه، وهذا قسم ثالث غير ما يعلم سلفاً، غير ما يفاجأ به بدون سابقه احتمال إطلاقاً.

### **((تهيئه الموظفين مسبقاً))**

((تهيئه الموظفين مسبقاً))

التاسع: الاحتياط بتهيئه عدد من الموظفين من قبل ذلك، فإن المدراء المتمكنين من المال يحتاطون بعدد من الموظفين زياده عن حاجه الإداره، ويدربونهم على أنواع العمل المختلفه للمنظمه، ليستعينوا بهم في مواجهه أعباء الأعمال الطارئه، أو عند ذهاب بعض الموظفين للتمتع بإجازاتهن السنويه أو ما أشبه ذلك.

أما في الأحوال العاديه حيث لا

احتياج إليهم فتستند إليهم بعض الأعمال الهامشييه ليقوموا بها حتى لا يبقوا فارغين.

## ((الحاجات الجاهزه))

((الحاجات الجاهزه))

العاشر: تكوين الحاجات الجاهزه، كما إذا كان للفندق غرف مفككه يمكن جمعها بسرعه، مما يسمى فى الحال الحاضر بالبيوت الجاهزه، فإن المدير إذا فوجئ بكثرة الزائرين ينصب تلك الغرف فى ساحات الفندق، ثم بعد تمام الاحتياج يرفعها، إلى غير ذلك من الأمثله.

وأخيراً إذا اتفق العكس بأن خفت الحاجات لأمر مفاجئ مما يستغنى المدير من الخدمات والإنتاج، فإنه لابد وأن يلجأ إلى تسريح الموظفين مع القيام ببعض نفقاتهم من إداره التأمين أو مما تهيئه النقابات أو الجمعيات المعنيه بهذا الشأن فى مثل هذه الحالات، وربما يبدل المدير خدماتهم إلى حقل آخر إذا كان بإمكانه ذلك.

ص: ٢٢٤

((تنمية أعضاء الإدارة))

(مسأله): من الضروري على المدير العام وكذلك المديرين الآخرين تنمية أعضاء الإدارة، وذلك للمساعدة على توفير المدير في الأكفاء، فاللازم الاحتفاف بهم وتحسين كفاءاتهم وتدريبهم على العمل.

فإن الإدارة أمر صعب إذا أريد بها أن تكون كفوفاً للمهمة الملقاه على عاتقها وجب ذلك.

من غير فرق بين المديرين المحتملين بالفعل مناصب إداريه، أو المديرين الذين سوف يشتغلون في العمل ويشغلون المراكز الإداريه في الهيكل التنظيمي للمنشئه، وذلك بغية تمكنهم من تحقيق أهداف المنشئه بفاعليه أكبر وبجوده أحسن.

ومن الواضح أن تنمية العناصر الإداريه الجيده مستلزمه لإعداد برنامج ملائم يصمم خصيصاً لهذه الأغراض، فالمديرون القادرون يمثلون أصلاً من أهم أصول أيه مؤسسه، سواء في المؤسسه الثقافيه أو الاقتصاديه أو السياسيه أو غيرها، والمؤسسات تختلف في كيفيه الإدارة.

فمثلاً تنمية المدير بالنسبه إلى المدرسه أصعب من تنمية المدير بالنسبه إلى مؤسسه اقتصاديه غير مرتبطه بالناس مباشره، حيث إن إداره المدرسه عباره عن إداره ألف طالب من الطلاب مثلاً، وتنميتهم علمياً وأخلاقياً وتربوياً، بالإضافة إلى لزوم تنمية التقوى فيهم في بلد الإسلام، وهذا شيء صعب جداً.

بينما أن المؤسسه الاقتصاديه، المدير لا يرتبط بالناس مباشره غالباً، وإنما ترتبط بعدد من المديرين والمراقبين، وهذا شيء أسهل.

وتنمية المدير في الحقيقه استثمار في المؤسسه الاقتصاديه، لأن بكفاءته يتقدم الاقتصاد بخطى ثابتة، وهذا له أهميته الكبرى.

وعلى أي، فتدريب المدير يستلزم تخطيطاً وتوقيتاً وحكماً سليماً لغرض تحقيق أكبر فائده ممكنه، سواء الفائده في تثقيف الاجتماع، أو الفائده في إعطاء الخدمات لهم، أو الفائده في التصنيع أو غير ذلك،

والمؤهلات الحاليه للمدير يمكن إنهاؤها، والمسأله لم تعد مجرد مواهب طبيعيه كما كان فى الزمان السابق، وإن كان هناك بعض الأفراد لهم مواهب طبيعيه تؤهلهم للإداره، لكن تلك المواهب الطبيعيه أيضاً تحتاج إلى الصقل، كالأرض الطيبه التى تحتاج إلى الزرع فيها حتى تعطى الثمار الطيبه، بينما من ليست له هذه المواهب كالأرض السبخه التى تحتاج إلى أن نهياها أولاً، ثم نزرع فيها ثانياً، وعلى أى تقدير فالأرض تحتاج إلى الزرع.

ومعظم المديرين إنما يكونون مديرين نتيجة للتنميه الإداريه، بينما القله منهم هم الذين لهم الكفاءات الرفيعه فى أنفسهم.

والمعرفه والمهاره يعتبران من الأمور الضروريه فى الإداره، والاعتماد كليه على الروابط غير الرسميه للمديرين مع الرؤساء المباشرين لا- يكون بديلاً عن التنميه، وفى معظم الحالات يكون عديم الفائدة، فإن الرئيس لا يتمكن أن يكون ليل نهار على رأس المدير ويرشده إلى هذا الجانب أو ذاك الجانب، أو هذا السلب أو ذاك الإيجاب، ولذا فإن الحاجه هى إلى برنامج محدد مصمم خصيصاً لتنميه المديرين، والمدير المؤهل محدود للغاية.

### **((أسباب تهيئه المدراء وتنميه الكفاءات))**

((أسباب تهيئه المدراء وتنميه الكفاءات))

ثم إن الاحتياج إلى تهيئه المديرين وصقل مواهبهم وقابلياتهم يرجع إلى العديد من الأسباب والتي منها:

الزيادة فى السكان فى معظم العالم، حيث إن الزيادة فى السكان تسبب الزيادة فى الحاجات، والحاجات لا تدار إلا بالمديرين.

ومنها: الاتجاه المتزايد نحو اتباع أسلوب اللامركزيه، سواء فى السلطه أو فى الأداء، كما سبق الإلماع إليه.

ومنها: الزيادة فى عدد المنشآت الخاصه والعامه المرتبطه بالدوله،

فإن عدد الشركات فى القطاع الخاص نتيجه للتنميته الاقتصاديه التى توسعت على نطاق كبير خصوصاً فى البلدان المتأخره، وكذلك الاحتياج إلى مزيد من المدارس والمستشفيات وسائر شؤون الحياه بأبعادها المختلفه تجعل الاحتياج إلى مزيد من المديرين ملحاً.

ومنها: التنافس بين البلاد، لما حصل من الاتصال بينها نتيجه للأسفار الكثيره من ناحيه بسبب سهوله وسائل النقل، ونتيجه للإعلام من الإذاعات المرثيه والصوتيه والصحف وما أشبه من ناحيه ثانيه، فإن ذلك يسبب أن تنظر البلاد المتأخره إلى البلاد المتقدمه، وتريد أن تصل إليها أو أن تسبقها وذلك بحاجه إلى المديرين الأكفاء.

ومنها: الحاجه إلى السلاح، ومن المعلوم أن السلاح فى الحال الحاضر فى قمه الحاضر، حيث تحتاج إلى الدارسه ووسائل الحياه وغيرها، فهى بدورها تعطى مرافق الحياه الأخر أبعاداً جديده، وكل بعد يحتاج إلى مديرين، لكن من الواضح أن هذا الموضوع الأخير إنما هو وليد للانحراف على ما ذكرنا مسأله الحرب فى بعض كتبنا الأخر، فاللازم قطع جذوره ليعيش العالم فى أمن وسلام.

ومنها: زياده الحاجات، فإن الحاجه إلى الكهرباء والتلفون والطرق والأسئله وغيرها حاجات جديده إطلاقاً وبالجملة، وكلها تحتاج إلى المنشآت، والمنشآت بحاجه إلى المديرين.

ومنها: موضوع السياسه، حيث المؤسسات الدستوريه التى لم تكن فى أيام الدكتاتوريه موجوده، والمؤسسات الدستوريه بمختلف أنواعها تحتاج إلى مديرين، وهكذا وهلم جراً.

ومنها: الإحتياج إلى التخصص والتركيز على مجالات محدوده بالنسبه إلى كل مدير مدير، فقد كانت المؤسسة سابقاً مثلاً بحاجة إلى مدير واحد، وفي الوقت الحاضر هي بحاجة إلى مدارء متعددين، لأن كل مدير يجب أن يكون مركزاً على جهة من الجهات مما يترتب عليه تقييد الفرص للحصول على خلفيه واسعه من الخبره، وكلما زاد التخصص زاد الاتجاه إلى بقاء الإداريين أخصائيين في ميادينهم المحدوده.

فمثلاً شركه واحده تحتاج إلى مدير للتخزين ومدير للتسويق ومهندس هو بنفسه مدير في نفس الوقت، ومراقب ومحلل، بالإضافة إلى مدير عام، إلى غير ذلك، وكل هؤلاء بطبيعته الحال مديرون لبعد من أبعاد تلك الشركه، بينما في السابق لم يكن الأمر هكذا.

### **((طرق التنميه الإداريه))**

((طرق التنميه الإداريه))

ثم للتنميه الإداريه طرق متعدده، نذكر منها:

الأول: التعليم أثناء العمل، وهو وسيله شائعه وفعاله لتدريب الإداريين، فإنه لا يمكن أن يفوق شيء التجربه الفعلية لمواجهه المشكلات والمواقف والتمكن من حلولها حلولاً مرضيه مع التعامل مع شخصيات مختلفه ومشاهده نتائج الجهود الشخصيه، وذلك بسبب صفوف خاصه بهم داخل المنشئه أو خارجها في أوقات الفراغ حتى يمتزج العلم التصاعدي بالعمل.

الثاني: الإرشادات والنصائح التي يقدمها الرئيس الإدارى إلى من يريد تنميتهم بالمحاضرات، فإن المدير العام أو من يقوم مقامه يقوم بإلقاء المحاضرات لمن يريد تنميه إدارتهم، وهذه طريقه شخصيه يمكن أن تكون على جانب كبير من الفاعليه، خصوصاً إذا كانت المحاضره

جامعه ومانعه على اصطلاح المنطقيين، ويكون امتزاج بين المحاضر الذين يحاضر لأجلهم.

الثالث: الملاحظه، وتركز هذه الطريقه اهتمامها على التعليم بواسطة الملاحظه، وتعتبر مراكز المساعده من المناصب الجيده للملاحظه أن تنميه الإداريين المرشحين الذين يشغلون مناصب المساعدين لمديري الإدارات، يمكنهم ملاحظه الأنشطة الإداريه التي تحدث في المستوى التنظيمى الأعلى، وهكذا بالنسبه إلى المديرين فى القاعده الذين يستفيدون من المديرين فى الوسط، إلى غير ذلك.

الرابع: المهام الخاصه، وهذه المهام يمكن استخدامها بتدريب الأفراد، فالمتدرب الذى يعهد إليه بمهمه خاصه حيث يمنح له حريه كامله لمعالجه الأمور حسب اجتهاده وفكره، يتدرب على الإدارة بالتى هى أحسن، لأنه يكتسب فرصه لرؤيه كيف يمكن معالجه الأمور وما ذا يمكنه تحقيقه للخروج من المأزق أو للتجويد أحسن فأحسن.

الخامس: حل المشكلات، وهى من الطرق التى ينتشر استعمالها بسرعه وتنطوى على قيام المتدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حاله تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المتدرب أن يقوم:

أولاً: بتحديد المشكله.

وثانياً: بتحليل الحقائق والظروف والملايسات التى قادت إلى هذه المشكله.

وثالثاً: تحليل الخطه التى يوصى بها لحل المشكله.



ورابعاً: لتبرير الحل الذى يقترحه، فإنه إذا اختار هذه الحالات بكل دقه وعنايه يكون تدريباً على تنميه قدرته الإداريه.

السادس: الهيكل التنظيمى اللامركزى، فإنه كلما زادت لا مركزيه الهيكل التنظيمى زادت الحاجه بممارسه الإداره أكثر، بما لا يوجد فى مركزيه التنظيم، على ما سبق الإلماح إلى القسمين.

واللامركزيه عند ما تكون فى المؤسسه تكون وسيله للتنميه الإداريه، لأن كل مدير يعرف أن الواجب الملقى على عاتقه يجب أدائه بدون مساعده آخرين، وبذلك يعمل فكره وأنشطته وقدراته لأن يأتى بالشىء الجيد حتى لا يسقط أمام رؤسائه.

السابع: المدارس الإداريه بالجامعات والمعاهد المتخصصه وبعض المدارس الحكوميه، فإن هناك برامج للتنميه الإداريه تنظمها الجامعات والمعاهد المتخصصه وبعض الإدارات الحكوميه، فإن هذه المعاهد والجامعات وما أشبه تعمل دوراً مهماً فى مجال التنميه الإداريه، لكن من الواضح الفرق بين مثل هذا ومثل الهيكل التنظيمى، حيث إن هذا يكون بالدراسه بينما ذلك يكون بالعمل.

الثامن: الاجتماعات الخاصه، فإن هذه الاجتماعات تنطوى على معلومات مهمه يستفيدها المجتمعون من الموظفين فى أى سطح كانوا، حيث إن هذه الاجتماعات تبين عمليات الشركه وسياساتها وموارد أموالها وحلول مشاكلها وما تقدمه من خدمات وما تواجهه من صعوبات، وغالباً تكون هذه الاجتماعات رسميه يرأسها مدير أو مديرون متعددون من الداخل أو من الخارج، أو من الداخل والخارج معاً، كما ألمعنا إلى

مثل ذلك سابقاً، وكذلك مراقبون أو محللون وخبراء وغيرهم حيث يناقشون الأمور المرتبطة بالمنشئه مناقشه حره، والمناقشات الحره دائماً تؤدي إلى ارتفاع الكفاءات في أى حقل كان.

التاسع: ما يسمى بالفريق الثانى، فى اصطلاح الإداريين، والفكره هنا تشبه تماماً تلك التى يجدها الإنسان فى ميادين الرياضه، حيث يوجد عاده فريق ثان لمساعدته الفريق الأول الأساسى.

والفرق بين هذه الطريقه وطريقه اللجان التى نتكلم حولها، هو أن هذه الطريقه تهتم بطريق احتياطى وليس بأفراد منفصلين، فالفريق الثانى للإداره يدرّب ويعمل أيضاً كوحده من فتره لأخرى محل المديرين الأساسيين الذين يكونون الفريق الأول فى هذا الاصطلاح.

العاشر: اللجان، وقد سبقت الإشاره إلى ذلك، فإن اللجنه وسيله فعاله لتدريب أعضاء الإداره، فإن اللجان تعتبر من الأدوات الممتازه التى تركز الاهتمام على العلاقات التنظيميه، وتساعد العضو على تصور عمليات كل وحده تنظيميه رئيسيه، وعلى التنسيق بين بعضها والبعض الآخر.

الحادى عشر: المؤتمرات، والمؤتمرات غير الاجتماعات الخاصه، فإن المؤتمرات تكون بصوره أوسع، وهى من الطرق الشائعه فى الاستعمال، وتقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات التى تبين النواحي العديده للمشكله، ولتحليل المواقف بغرض تحليل ما ينبغى عمله، وما ينبغى تركه، وما ينبغى زيادته، وما ينبغى تنقيصه، وتحتاج هذه الطريقه دائماً إلى مدير قدير يكون محور المناقشه والسؤال والجواب، وقد

تدور المناقشات حول موضوعات، مثل الطرق الحاليه لعمليات الشركه، والأفكار الترويجيه واقتراح المنتجات الجديده، والتطوير وبرامج زياده كفاءه المبيعات، والأعمال المكتبيه والتسهيلات الإنتاجيه بالنسبه إلى المؤسسه الاقتصايه أو بالنسبه إلى المعلمين، والكتب وعدد الغرف وما يكون في كل غرفه من عدد الطلاب، والعطله الصيفيه كيف تملأ الفراغ حتى لا يكون الطلاب مسيين في الشوارع، إلى غير ذلك، وهكذا الجوانب المختلفه بالنسبه إلى المصحات والمستشفيات، أو الجوانب المختلفه بالنسبه إلى المطارات وإداره القطارات، إلى غير ذلك.

الثاني عشر: المقرارات الدارسيه، فقد يطلب من الإدارى دارسه مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغى تصميمه بالشكل الذى يقدم المعلومات الخاصه المطلوبه، مما يساعد الإدارى على تنميه قابلياته فى كيفيه الأخذ والعطاء، وهذا يمكن أن يؤدى بصوره كتيبات أو ما أشبه ذلك.

الثالث عشر: الدورات الخاصه للدراسات التى تردب الإدارى على التقدم، وربما يكون ذلك بسبب تقدم العلم أو كيفيه الإداره فى البلاد المتقدمه، أو أن المدير لم يدرس قدر الكفاءه مثلاً يكون خريج الثانويه فيعطى دروس الجامعه ولو بصوره مضغوطه، أو يعطى دروساً أخلاقيه لكيفيه المعاشره مع الناس فيما إذا كان مبتلى بالمعاشره معهم كالمديرين فى القاعده إلر غير ذلك.

الرابع عشر: المراقبه الدائمه لسير العمل نحو التنميه بما يستلزم المراقبه من المكافأه للمتفوق.

أما مسرح التنميه فهو كثير ومتعدد، فيمكن أن يكون بملاحظه

الغلاء أو الرخص (التضخم والتنزل)، أو التكاليف المنخفضه للإنتاج، أو التحسين في المبيعات أو الزيادة في الكميات، أو تحسين الاتصال بين أعضاء الإدارة، أو المراقبه عند حصول المناقشات غير الرسميه بين الموظفين ودارسه أعمالهم، وتحليل المشكلات العرضيه التي تؤثر على عمليات إداره واحده أو عده إدارات، والتي تتطلب الاهتمام الإداري، أو تقييم مدى ملائمه سياسات الشركه بصوره عامه في جانب من جوانبها ووحده من وحداتها، أو اكتشاف بعض نقاط الضعف في الرؤساء، مما يعرقل جهود المرؤوسين، مع اقتراح طرق العلاج أو التعاون الأفضل بين أعضاء الإدارة وقيامهم بالعمل الوجداني، كأنهم فريق في مؤسسه واحده، أو تشجيع المديرين على تقييم وتنميه مرؤوسيههم، أو تشجيع ترقية المديرين المؤهلين، أو التعرف على أعضاء الإدارة الموضوعين في أماكن لا تناسبهم مع القيام بحركه التنقلات اللازمه للمصلحه المشتركه، أو تزويد الأعضاء مما يظهر منه أن الإدارة آخذة في التقدم، أو كثره إقبال الناس على المنتجات والبضائع والخدمات، مع عدم كون ذلك لجهه ثانويه كانغلاق معمل آخر أو مدرسه أخرى أو ما أشبه ذلك.

إلى غير ذلك من الآثار والنتائج التي تظهر بدليل (الإن) على قول المنطقيين، من التنميه الإداريه.

((التخطيط التربوي للمدراء))

(مسأله) إذا أريد التنميه الإداريه، بل نفس الإدارة الصحيحه، لابد من ملاحظه نقطه هامه فى الأمر، وهو التخطيط التربوى للمديرين والمفتشين والمحليلين وغيرهم من الذين يقومون بالمنشئه، سواء كانت منشئه كبيره كالدوله، أو المنشئات المحدوده كالمعامل والمدارس والمستشفيات وغيرها، فإن أى تخطيط لأيه منشئه سواء كانت منشئه اقتصاديه أو ثقافيه أو غيرها لا يكون صحيحاً ومثمراً إلا إذا رافقه تخطيط للتربيه يلبى حاجات تلك المؤسسه المزمع إنشاؤها أو إبقاؤها.

فإن كل تخطيط لذلك تخطيط منقوص إذا لم يدخل باعتباره أهم عنصر من عناصر التنميه وهو عنصر اليد العامله المدربه ذات الكفاءه والإعداد الرفيع، فلا فائده من إنشاء مصنع للصلب مثلاً أو معهد للدارسه أو غير ذلك إذا لم يستطع القائمون بذلك من إعداد المهندسين والفنيين والمعلمين والمشرفين والمحليلين لتسيير هذا المصنع أو المدرسه أو المصحح أو غير ذلك، فإنه لا يكون التخطيط شاملاً وكاملاً اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً إلا- أن يكون قبل ذلك التربيه، فإن العنصر الهام فى أيه خطه هو العنصر البشرى، وأتمن رأس المال هو رأس مال البشر، فإنه أكثر رؤوس الأموال عطاءً ونتاجاً.

وقد وصل العالم إلى ذلك بعد ثورته الصناعيه الكبرى، حيث رأى نقص العلماء والمهندسين والفنيين والإداريين والمفتشين ومن إليهم، لأن الصناعه لا تتمكن من أن تتقدم إلا بأصحاب الخبره والاختصاص الذين أعدوا إعداداً ملائماً بحاجات الصناعه وأعمالها الفنيه المختلفه فى المجتمعات القائمه على التقنيه.

ولما عرف هذا فى الصناعه سرى إلى سائر المؤسسات، لأن الأمر ليس خاصاً بالصناعه، وإن كان بادئ ذى

بدء ظهر الاحتياج إلى التربيه من هناك، فإن العمال غير المؤهلين الذين لا يملكون اختصاصاً، تناقصت الحاجه إليهم تدريجاً، لأنه ظهر الحاجه إلى العلم والتقنيه حيث الحاجه إلى العمال المؤهلين الفنيين وكبار المهندسين والإداريين والعلماء والباحثين والعلميين والمستشارين وغيرهم، وهؤلاء جميعاً يحتاجون إلى تهيئه وإعداد طويل، وذلك ما لا يمكن إلا بالتربيه، بالإضافة إلى العلم والمعرفه.

وإنى أذكر أن العراق فى مجلس الأمه كان يقبل كل شخصيه من جهه المال أو من جهه العشيره أو ما أشبهه، وبعد مده من الزمن ظهر أن هؤلاء غير أكفاء، فقرروا أن يكون الداخلى فى مجلس الأمه إنساناً خريجاً من الجامعه، سواء من جامعات الخارج أو من جامعات الداخلى، وبذلك تغير وجه العراق، لأن هؤلاء كانوا مهيين، بينما شيخ العشيره الذى له عقليه الصحراء أو له عقليه المال أو ما أشبه بدون الخبرويه بالأمر الاجتماعيه والاقتصاديه والسياسيه وغيرها، لم يكن يتمكن من السير فى أمثال هذه الخطوات.

فلا بد أن يكون هنالك فى أيه مؤسسه نظام تربوى مدروس، بمعنى أن تكوّن أفراداً للإداره تكويناً ملائماً، وأن تكون هناك خطه تربويه تعنى بتخريج الأعداد اللازمه من المشرفين والملائمين لأغراض الحياه الحديثه.

فمثلاً لا سبيل إلى الارتفاع بالاقتصاد فى الحقل الاقتصادى والإنتاج الاقتصادى الجيد ما لم يرتفع شأن العنصر البشرى الذى يسير عجله هذا الاقتصاد، فإن غير العنصر البشرى الكفوء الذى أعد إعداداً كافياً لا- يتمكن من أن يستجيب لحاجات المجتمع المتزايد، بل اللازم أن يكون هناك جماعه من الخبراء الذين هم كفؤ لإداره مثل هذه المؤسسه من الفنيين العلماء المبدعين، وأرباب البحث العلمى الذين يعملون بأكبر

دور في حقل الاقتصاد ممن لهم قدره على الإنتاج الجيد، بل في العصر الحاضر تحتاج المؤسسات إلى المخترعين والمكتشفين، فإنه لا يمكن الانقلابات الاجتماعيه والاقتصاديه والسياسيه والثقافيه إلا أن يكون هنالك انقلاب تربوي شامل في كل مناحي الحياه.

فإن إهمال عنصر الإنسان في الصناعات أو في غيرها، وإهمال الكتل البشريه العامله في المؤسسات لا يؤدي إلى مأساه الطبقة العامله فحسب، وإنما يؤدي إلى مأساه في الإنتاج نفسه، سواء كان إنتاجاً زراعياً أو صناعياً أو ثقافياً أو كان خدماتياً أو غير ذلك.

فلا بد أن يعنى بأهم عنصر بالمؤسسه الذى هو الإنسان، ولذا قامت الدراسات تتزامن من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع وغيرهم لتبين أحسن الشروط اللازمه لعمل الإنسان في المصانع وسائر المؤسسات، وتبين النتائج الكثيره التى يصيبها الإنتاج حين تقوم عنايه كافيه بالشروط الماديه والمعنويه فى القائمين بذلك العمل، سواء كان القائمون هم المديرين أو سائر العمال.

فمثلاً من الشروط الماديه التهويه والنور والحراره وتهيئه وسائل الراحة للعمال والموظفين كافه، أما من الناحيه المعنويه فاللازم أن يكون هناك تربيه للموظفين الكبار ومن أشبههم من مختلف قطاعاتهم.

ثم مثلاً في المؤسسه الاقتصاديه ليست التربيه شرطاً لازماً للتنميه الاقتصاديه فقط، بل التربيه نوع من التوظيف المثمر لرؤوس الأموال، فإن للتربيه أثراً اقتصادياً واضحاً، فالتربيه ليست مجرد خدمه تقدم للمواطنين وأمرأ استهلاكياً لرؤوس المال واستثماراً لها، بل هى رؤوس أموال يوظفها المؤسسه فى مشروع معين لتجنى ثمراتها بعد ذلك أضعافاً مضاعفه، كما تجنى ثمرات أى رأس مال تضعه فى مشروع صناعى أو زراعى أو تجارى أو ثقافى أو غير ذلك بقصد النتيجة.

وقد ضرب القائمون بهذه الفكره لذلك أمثله من الحياه

الحاضر، وهما مثال (الدانمارك) و(اليابان) فإن هذين البلدين الفقيرين بمواردهما الطبيعيه استطاعا أن يصيبا تطوراً كبيراً يفوق بكثير تطور جارتهما وإلى اليوم، وذلك بسبب التريه.

### ((الدانمارك مثلاً))

((الدانمارك مثلاً))

فلقد أدى في الدانمارك استثمار الأراضي الزراعيه في العالم الجديد خلال القرن الماضي إلى تهديد الحياه الزراعيه لأوروبا جميعاً تهديداً خطيراً، وذلك بسبب انتشار التعليم الإلزامي من وقت مبكر في الدانمارك.

وهذا سبب قدره مزارعيها أن يقبلوا بسهولة تحويل إنتاجهم القديم وينجحوا في هذا التحويل، فلقد استطاع هؤلاء بفضل ارتفاع مستواهم الثقافى أن يغيروا بنيه اقتصادهم تغييراً جذرياً، وذلك عن طريق الاستعاضه عن إنتاج الحبوب بإقامه صناعه للبن صناعه مكثفه دقيقه، كانت ولا تزال سبب ازدهار الدانمارك وراثتها.

ومن الواضح أن الإنسان الذى اعتاد على عمل سنوات طوالاً لا يتمكن من تغيير عمله إلى عمل آخر، فالمزارع للحنطه لا يتمكن من تغيير عمله من زراع الحنطه إلى زراع اللفت، وهكذا، أما تغيير عمله من الزراعه إلى شىء آخر فهو من أصعب الأمور، أما الدانمارك فبفضل ثقافه المزارعين التى كانت عبر التاريخ دوله مصدره للحبوب، استطاعت أن تغدوا دوله مستورده لها تشتريها بأثمان بخسه من الدول المنتجه للحبوب، وتقيم على أساسها صناعه لبن علميه من الطراز الأول.

ولقد استطاع المزارع الدانماركى أن يفهم ويقبل نصائح الخبراء الزراعيين ويتبين الطرائق الجديده فى الإنتاج للبن، بينما لم يكن المزارعون فى البلدان الأوروبيه الأخرى قادرين على درء الخطر الذى داهمهم عن طريق مثل هذا الحل البناء فى الدانمارك، وإنما كلاماً تمكنوا منه أن حاولوا حمايه إنتاجهم التقليدى المعروض للإفلاس عاجلاً أو آجلاً.



وقبل أن ننقل الكلام إلى المثال الثاني وهو اليابان، نشير إلى موضوع المعنا إليه \_ وهو التعليم الإجبارى خاص بأصول الدين وفروعه المبتهلى بها، وأما سائر العلوم فقد ذكر الشيخ المرتضى وغيره أنها واجبات كفاثيه، نعم للآباء الذين هم أولياء الصغار أن يجبروا الأولاد على تحصيل العلم إذا رأوا فى ذلك المصلحه، لكن الظاهر أن الدوله أو المؤسسه إذا قامت بالمغريات أقبل الجميع على العلم بدون الإجبار، وهذا بحث خارج عن منحنى الكتاب، ولذا لا نفضل فيه.

ثم لا يخفى أن ما ذكرناه فى الدانمارك وما نذكره فى اليابان، إلى غيرهما، إنما يمكن فى بلد ديمقراطى استشارى، وإلا فالحكام الدكتاتوريون لا يدعون الأمر بهذه السهوله، فقد رأينا فى البلاد الإسلاميه كيف أن الدول تهدم عالماً عامداً الزراعه والتجاره والصناعه وغيرها، وتغلق المدارس والمعاهد بمختلف الأسماء والسبل لتوسعه أسواق الغرب والشرق، حيث إنهم عملاء، فإذا لم تكن الديمقراطيه (الاستشاريه) بتعدد الأحزاب الحره فى بلد ما، فاللزام أن يعالج أولاً ذلك، ثم يأتى دور التعليم والتربيه المنتهين إلى انتشال البلد من الهوه السحيقه الساقط فيها.

**((واليابان مثلاً))**

((واليابان مثلاً))

أما المثال الثانى وهو اليابان، فالتعليم الابتدائى هو الذى قام بدور حاسم فيه، فإن إحصائى التاريخ يفسرون الوثبه المفاجئه التى أصابها اليابان بردها إلى تطبيق التعليم الإبتدائى فى كافه أفرادها، وإلد زوال الأميه زوالاً شبه كامل منذ نهايه القرن السابع عشر، ولا أدل على ذلك من أن الهند والصين وإيران والعراق وما أشبه كلها فيها الموارد الطبيعيه الكثيره والأيدى العامله الكثيره، لكنها غائصه فى وحول التأخر

والفقر والمرض والجهل والفوضى، وإن كانت تختلف بعض هذه البلاد عن بعض بأكثريه التأخر وعدم الأكتريه، وزيادة الثروه وعدم زياده الثروه الطبيعيه كالنفط وغيره، فإنه تلازم واضح بين تخلف التربيه وتخلف البلد فى جميع جوانبه.

### **((من تبعات الدول المتخلفه تربوياً))**

((من تبعات الدول المتخلفه تربوياً))

ثم إن البلد المتخلف تربوياً لا بد وأن يكثر فيه إراقه الدماء والسجون، كما لا بد وأن يتعامل فى سجونيه بالتعذيب ويكثر فيه الرشوه والفساد والروتين والمحسوبيه والمنسوبيه، كما نراه فى كافه بلاد الشرق الأوسط، وبالأخص البلاد الإسلاميه.

وفى بعض الإحصاءات أن (ماوتس تنغ) قتل فى مده حكمه أكثر من ثلاثين مليوناً، كما رأينا كيف أن عراق الجمهوريين أراق الدماء بلا- حساب، وبينما كان فى عراق الملكيين لا يتجاوز السجناء خمسه آلاف، لمكان شىء من الديمقراطيه فيها، وارتفع عددهم فى فتره من الفترات إلى أكثر من نصف مليون حسب تقرير الخبراء.

### **((الهند ومشكله الفقر))**

((الهند ومشكله الفقر))

والهند إنما بقى بمنئى من أمثال ذلك وإن لم يعالج فيها الفقر وما أشبهه، بسبب شىء من الديمقراطيه التى التزم بها منذ الاستقلال، وإن كانت ديمقراطيه ناقصه، وإلى تلك يعزى تأخرها للحكم شبه الوراثى من نهرو إلى بنته إلى ولدها، بالإضافة إلى أن جماعه قليله يقبضون على عنق رؤوس الأموال ويساعدتهم رجال الدوله، فلا يسمحون لغيرهم من العمل المثمر.

ولذا وبعد أربعين سنه من الاستقلال يعيش الملايين من الهنود فى الشوارع، يولدون فيها ويموتون فيها، بدون أن يعرفوا طعم البيت والدار والمسكن اللائق، ولا- التربيه والثقافه اللائقين، إلى غير ذلك من نواحي التأخر التى لا- تزول من الهند إلا بالديمقراطيه الاستشاريه الحقيقيه.

ثم المردود الذى تعطيه رؤوس الأموال التى توظف فى المجالات الأخرى المعروفه من مجالات الزراعه والصناعه والتجاره وغيرها، قد بينت

الدراسات فيما بينت أن رؤوس الأموال التي توظف للتعليم تعوض خلال سنوات تسع أو عشر، بينما يحتاج تعويض القروض الطبيعية التي تؤخذ من أجل التنمية الاقتصادية إلى فترة طبيعته تتراوح بين اثني عشر سنة إلى ثمان عشر سنة.

وقد قام جماعه من العلماء المعينون بهذا الشأن بدراسات وأبحاث وتحاليل تحاول أن تقيس مردود الأموال التي توظف في التعليم والتربية وتقدر بالرقم والعدد الأرباح التي تقدمها رؤوس الأموال الموظفه في التربية، ومعظم هذه الدراسات وصلت إلى نتائج تظهر أن المردود الاقتصادي في حقل الاقتصاد للتعليم مردود كبير.

ومن هذا البحث يظهر أن التربية والتعليم توظيف مثمر لرؤوس الأموال وليس مجرد استهلاك، ولذا يهتم الخبراء بالتربية وبأهميه التخطيط لها وبدورها الكبير في أي تخطيط لأي بعد من أبعاد المؤسسات الاقتصادية والسياسيه والصحيه والاجتماعيه والعسكريه وغيرها.

ولهذا السبب نرى أن حكومات الغرب تستقدم وياصرار بالغ العقول المفكره المرباه من العالم الثالث، بقصد تقويه بنيتها التربويه من ناحيه، وبقصد تضعيف البلاد المستقدم منها من ناحيه ثانيه، وقد ذكرت التقارير أن مليارات من الدنانير حاصل تلك البلاد كل سنه من هذا الاستقدام.

((توزيع الأعمال))

(مسألة): من الأمور المهمة في الإدارة توزيع الأعمال، وقد يعبر عن ذلك بخريطه توزيع الأعمال، أو كيفية توزيع الأعمال.

وهي عبارة عن الدارسه للاختصاصات في كل منظمه، وتحليل الأمور وتبيين مواضع الإشكال أو المواضع التي ينبغي أن يكون أحسن من حاله الحاضر، إلى غير ذلك من النشاطات للمنظمه، ومجموع ساعات العمل التي تصرف لإنجاز كل عمل، كما أنها تبين الواجبات التي يقوم بها كل موظف، والوقت الذي يستغرقه في إنجازها وكيفية العمل، بالإضافة إلى كميته.

وتفيد هذه الخريطه في الكشف عن كل موظف موظف أنه هل يعمل كما ينبغي أو لا، فيلاحظ في بعض الأحيان أن هناك سوء توزيع في الأعمال من ناحيه الكمي، أو من ناحيه الكيفيه.

فمن ناحيه الكمي في سوء توزيع الأعمال بين الموظفين، مثلاً نرى أن موظفين متساوين في المؤهلات والخبرات والمراتب، ويعملان في قسمين متشابهين أو في قسم واحد، ولكن عند دراستنا لتوزيع الأعمال نجد بينهما بوناً شاسعاً، مثلاً أنتج موظف أكثر من الموظف الآخر، أو يعمل موظف أحسن من الموظف الآخر، أو يأخذ هذا الموظف أكثر من الموظف الثاني من جهه الراتب، أو ساعات عمل هذا الموظف أكثر من ساعات عمل الموظف الآخر، إلى غير ذلك من النقائص.

وتساعد هذه الخريطه في الكشف عن كيفية إشغال الموظف لساعات العمل الرسميه، فقد يوجد أن موظفاً يقضى جزءاً كبيراً من وقته في أعمال ونشاطات تعتبر ذات أهميه قليله، بينما لا يخصص إلا جزءاً أصغر من وقته لإنجاز الأعمال والنشاطات المهمه المنوطه به.

وما يقال عن كيفية توزيع الموظف لوقته، يمكن أن يقال عن كيفية تقسيم الوقت على الأعمال والنشاطات في

المنظمه، فقد تحظى بعض النشاطات الثانويه بقسم كبير من وقت المنظمه، بينما لا يخصص للنشاطات الرئيسيه والمهمه إلا قسم صغير من وقتها.

وقد يكون هنالك موظف يشتغل فى بيته أيضاً بالإضافة إلى اشتغاله فى المؤسسه، بينما يكون موظف آخر لا يحضر حتى أوقات الدوام، أو إذا حضر أوقات الدوام لا يشتغل كما ينبغى.

وتلقى هذه الخريطه مزيداً من الضوء على مدى التخصص فى الأعمال فى المنظمه، فقد يكون التخصص أكثر مما يجب أو أقل مما يجب، أو أن المتخصص فى عمل ما استخدم فى عمل آخر.

وتبين هذه الخريطه مدى الاستفاده من الفنيين وذوى الاختصاصات فى مجال اختصاصهم والخبراء والرقباء وما أشبهه، وهل أن طبيعه الأعمال المسنده إليهم تتناسب مع تخصصاتهم كماً وكيفاً، أم فوق ذلك، أم دون ذلك.

كما أن هذه الخريطه تبين للمحلل والمراقب والمدير، الأعمال والواجبات التى يقوم بها الموظفون، والساعات التى يقضونها فى تلك الأعمال، ومقادير الأجور التى يتقاضونها، وبذلك تسهل مهمه دراسه وتحليل ونقد التوزيع الحالى فى جميع الأبعاد، فإنها وإن لم تكن تزود المحلل بالحلول للمشكلات التى تواجه التوزيع الحالى، ولكنها تسهل مهمه اكتشاف واقتراح الحلول المناسبه لها، فإن توضيح الإشكال نصف الجواب على ما يقولون.

وبالإضافه إلى ذلك تفيد هذه الخريطه فوائد أخرى، مثل الفائده عند ما تكون هناك عمليه إعادة تنظيم فى المنظمه، أو عند إضافه أعمال جديده إلى أعمالها، أو عند تنقيص أعمال من أعمالها، فعند ما تعد خريطه لتوزيع الأعمال بعد إعادة التنظيم أو بعد إضافه أعمال المنظمه أو بعد تنقيص أعمال من المنظمه فإنه يكون بالإمكان معرفه التغييرات التى طرأت على المنظمه، وأثرها على

الموظفين فيها، وتقارن خريطه توزيع الأعمال الجديده بخريطه سابقه لتوزيع الأعمال قبل إعاده التنظيم أو قبل إضافه أعمال أو قبل تنقيص أعمال، فإن بهذه المقارنه أيضا تظهر النقائص أو الفوائد.

### **((تراكم الأعمال وأقسامه))**

((تراكم الأعمال وأقسامه))

ومنها: عند ما تكون هناك حاله تراكم مستمر وغير عاديه فى الأعمال.

فإن تراكم الأعمال على قسمين:

الأول: تراكم أعمال طبيعى وعادى، فى بعض الفترات تتراكم الأعمال بسبب غياب بعض المدراء أو بسبب غياب بعض الموظفين أو إجازتهم بسبب أمور طارئه استلزم الاجتماع من زيارات أو ما أشبه ذلك.

الثانى: التراكم الذى يحصل فى الأعمال والذى يبقى على ما هو عليه، بل يزيد تراكماً على تراكم بالرغم من الجهود التى تبذل لتقليله أو الحد منه، وهذا يعتبر مشكله فى حد ذاته، وخريطه توزيع الأعمال تعد بشكل واضح ودقيق وصحيح أداه مساعده مفيده لحل هذه المشكله، لأن المشكله لا تنشأ إلا من نقص فى جهة من الجهات فى المنشئه، وهذه الخريطه تبين النقص الفنى الذى حدث فى هذه الجبهه فيسهل علاجه.

مثلاً تكوّن الرسائل أكثر من قابليه الموظف الذى يقوم بالأجوبه عليها، أو أن يكون الموظف كسلاناً لا يقوم حتى بالقدر الذى ينبغى أن يقوم به، أو أن يكون للموظف مشكله من شروء الذهن أو نحو ذلك تسبب هذا التراكم.

وهذا يصدق أيضاً فى سائر أعمال الموظفين وسائر أوقاتهم أو أجورهم، فإنه ربما يرى الموظف أن الأجور لا تكفى فى قبال عمله، ولذا يقلل من العمل انتقاماً فى نفسه وإن لم يقل ذلك، إلى غير ذلك من أحوال تراكم الأعمال غير العاديه.

## **((عند حدوث تغييرات في الموظفين))**

((عند حدوث تغييرات في الموظفين))

ومنها: عند حدوث تغييرات في الموظفين، فإن خريطة توزيع الأعمال تبين أهمية كل موظف بالنسبة للمنشئه التي يعمل فيها، فهي تبين الواجبات التي يقوم بها الموظف، والوقت الذي يقضيه في تلك الواجبات المنوطه به، والراتب الذي يتقاضاه، والإجازات التي يستفيد منها، وعلاقاته بالموظفين الآخرين، أو علاقته هذه الوحده في هذه المنشئه بالوحدات الأخرى، أو علاقته هذه المؤسسه بالمؤسسات المشابهه أو المؤسسات التي هي في سلسله التدرج فيها، كالاتدائيه التي هي في سلسله تدرج الثانويه، والثانويه في سلسله تدرج الجامعه.

وتفيد هذه الحقائق والمعلومات أحوال الموظف وتدعم توصيات التربيه وزيادة الرواتب أو نقله إلى وظيفه أخرى أو ما أشبه ذلك.

## **((عند انخفاض فعاليه الدائره))**

((عند انخفاض فعاليه الدائره))

ومنها: عند ما تكون فعاليه الوحده الإداريه منخفضه دون المستوى، أو مرتفعه فوق المستوى بما يسبب الإرهاق، فإنه إذا لم تستطع الوحده الإداريه القيام بالعمل الذي يجب أن يتناسب من ناحيه الكم أو الكيف مع عدد ساعات العمل التي يصرفها كل موظف، فإن فعاليه الوحده تعتبر أقل من المستوى المطلوب، والعكس بالعكس، ولذا فإن إعداد خريطة توزيع الأعمال لتلك الوحده وإجراء تحليل شامل عليها يستطيع أن يلقي بعض الضوء على أسباب انخفاض فعاليه تلك الوحده الإداريه أو الزيادة على الحد المطلوب.

## **((عند طلب الكشوفات))**

((عند طلب الكشوفات))

ومنها: عند ما تطلب الإدارة العليا مراجعه وتقديم صوره العمليات الجاريه في المنشئه، فإنه إذا طلبت الإدارة العليا إجراء عمليات مراجعه ورقابه على العمليات فيها، للتأكد من فعاليه إنجاز الأعمال، فإن خريطة توزيع الأعمال تقدم فائده كبيره في هذا

الخصوص، لأنها موجزه عن الأعمال العينية التي تقع في المنشئه، فتعرف الإدارة مواضع النقص والزيادة أو التغيير أو التبديل أو ما أشبه ذلك.

كما أن هذه الخريطه تفيد الكشف عن الأعمال والتغيرات التي تطرأ على واجبات وأعمال الموظف، فإن الموظفين يغيرون ويعدلون ويبدلون باستمرار أعمالهم وفي الأوقات التي تستغرقها تلك الأعمال وكلما كان الإشراف على الموظفين أقل يكون تغييرهم وتبديلهم أكثر، سواء كان الإشراف أقل من جهه توسعه الإدارة وقله المشرفين، أو من جهه أن المشرف لا- يتمكن لأعماله الكثيره من الإشراف والرقابه الكاملين.

### **((عند حدوث الأزمات))**

((عند حدوث الأزمات))

ومنها: أنه إذا صارت أزمه اشتغلت المؤسسه أكثر مما ينبغي، لسيل أو زلزال أو حرب أو اجتماع مفاجئ أو نحوها، حيث تشتغل المنشئه أكثر من عاداتها لسد الحاجات المتزايدة المفاجئه، فإن هذه الخريطه تبين مدى الزيادة الطارئه حتى تعرف الإدارة الحاجات المستقبليه أو المكافئات التي ينبغي إعطاؤها للموظفين الذين عملوا أكثر أو نحو ذلك، مثلاً اختزن معمل البلاستيك ألف طن من المواد الخام لكل سنته، الحاجه الطارئه استنفدت شيئاً غير محسوب من هذا المخزن، فإذا لم تعوض إلى المخزن ما استنفذ منه في الحاجه الطارئه يبقى المعمل بعض السنه بدون عمل، واللازم معرفه قدر المصروف زائداً حتى يعوض، وهذه الخريطه تبين ذلك.

### **((خطوات خريطه توزيع الأعمال))**

((خطوات خريطه توزيع الأعمال))

ثم خريطه توزيع الأعمال تمر عبر خطوات:

### **((تدريب المشرفين))**

((تدريب المشرفين))

الأولى: تدريب المشرفين، فإن المشرفين في الأقسام والرؤساء لهم دور مهم في عمليه إعداد خريطه توزيع الأعمال في المنظمات والمنشئات التي يشرفون عليها، سواء الأقسام الحكوميه أو الأقسام



الخاصه، فإن من غير الشك أن اشتراكهم فى الدراسه وإعطاءهم دوراً مهماً فيها، يؤدى إلى رفع روحهم المعنويه وانشغالهم بالعمل أكثر فأكثر، ويتمكن الإنسان من الحصول على نتائج دقيقه، لأنهم هم المرتبطون بالعمل والملاصقون بالخدمه.

ولذا قبل البدء بإجراء الدراسه لإعداد خريطه توزيع الأعمال، يلزم عقد عدّه اجتماعات يحضرها المشرفون على الأقسام التى ستشملها الدراسه، بل والأشخاص المرتبطون بهم، ولو بارتباطات قليله ممن لهم حظ فى المعلومات حول المنشئه، وتعتبر هذه الاجتماعات نوعاً من التدريب للمشرفين، ويحضرها الرئيس الأعلى أو من ينوب منابه، فيقوم بتوضيح النماذج التى ستستخدم فى البرنامج وكيفيه تعبئتها، ويعطى المشرفين فرصه كافيه للمناقشه والاستفسار عن كل جانب من جوانب البرنامج، وذلك لكشف أى غموض أو التباس يبدو لهم.

### ((جمع المعلومات))

((جمع المعلومات))

الثانيه: جمع المعلومات عن واجبات الموظفين، فإنه من أهم المقدمات لخريطه توزيع الأعمال، فعلى ضوء المعلومات التى يتم جمعها تأتى المقترحات والتوصيات لإعاده توزيع الأعمال.

ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات عن أعمال المنظمه هم الموظفون الذين يقومون بالأعمال بأنفسهم، ولذا يقوم المشرف باستجوابهم فيشرحون له النماذج التى ستستخدم فى جمع المعلومات ويقومون بالإشراف على جمع المعلومات من الوحدات الإداريه التى يرأسونها.

والنماذج التى تستخدم فى دراسه توزيع الأعمال هى جدول أعمال الموظف اليومي، وجدول الواجبات الأسبوعيه، وقائمه نشاطات الوحده، وخريطه توزيع الأعمال.

(١) فالأول وهو جدول أعمال الموظف اليومي، المراد به الأعمال التى

يقوم بها الموظف فى اليوم الواحد بشكل تفصلى.

وعند بدايه الدراسه توزع على الموظفين النماذج، ويتساوى عدد النماذج مع عدد الأيام التى تشملها الدارسه وهى ثلاثه أيام أو أسبوع أو شهر أو ما أشبه، ويراعى عند اختيار المده الزمنيه كالأسبوع مثلاً أن تكون ممثلاً لمعظم الفترات الزمنيه من ناحيه كميه العمل الذى يقوم به الموظف.

وفى معرفه ما يراد معرفته يعتمد على الموظفين لبيان الأعمال التى يقومون بها والأوقات التى يصرفونها فى القيام بتلك الأعمال، لكن يجب أن يعطى المستجوب للموظف الإرتياح النفسى الكافى حتى يقوم هو بنفسه بذكر الواقع صادقاً فيما يكتبه أو يتفوه به، لأنه إذا لم يكن كذلك يحتمل عدم الحصول على معلومات دقيقه بهذه الطريقه، فقد يببالغ بعض الموظفين فى تقدير الأوقات التى تستغرقها الأعمال التى يقومون بها.

فإذا قام المشرف بتوضيح أغراض البرنامج للموظفين وبيان فائده لهم، وإخبار الموظفين بأن الهدف من البرنامج ليس هو زياده الأعباء عليهم، وإنما الغرض منه هو رفع الفعاليه وكفاءه الإداره وتوزيع العمل توزيعاً متساوياً وعادلاً بين الموظفين، يمكن أن يصدق الموظفون للجو الذى يجدونه من الارتياح النفسى وعدم احتمالهم أن المشرف أو الإداره يريد أن يجعل عليهم أعمالاً إضافيه.

ويلزم لتهيئه ذلك الجو الارتياحى أن يوضح المشرف للموظفين أنه من غير المتوقع أن يكون مجموع الساعات التى يقضونها فى القيام بالأعمال والواجبات مساوياً لمجموع ساعات العمل الرسميه، إذ من الواضح أن هناك فى المؤسسات أوقات للراحه، أو أوقات لا يكون الموظف موجوداً فيها لاشتغال الموظف بمقاطع للروح إلى دوره المياه، أو للإجابه عن المكالمات الهاتفيه، أو لحضور بعض الزوار، أو المراجعين إلى المكتب أو غير ذلك.

نعم يجب أن لا تكون تلك الفتره زائده على القدر المقرر والذي حدده بعضهم بعشره فى المائه أو خمسه عشره فى المائه، أو على أبعد الفروض عشرون فى المائه أى خمس الوقت من أوقات العمل المقرر أن يقوم الموظف فيها للاشتغال بمهمه الإداره.

٢) وأما كيفيه تعبئه جدول أعمال الموظف اليوميه والأسبوعيه، فإنه يطلب من كل موظف أن يملأ نموذجاً عن كل يوم من أيام العمل بحيث يبدأ من بدايه الدوام إلى نهايته، ويسجل فى ذلك النموذج جميع الأعمال التى يقوم بها.

والغرض من تعبئه هذا النموذج هو معرفه الأعمال التى يقوم بها الموظف فى اليوم، وعند ما يعبؤ الموظف النماذج لمدته أسبوع أو ثلاثه أيام أو شهر أو ما أشبه، فإنه يستطيع المشرف أن يعرف أعمال الموظف فى خلال هذه الفتره الزمنيه، وبهذا يستطيع أن يأخذ فكره عن الأعمال التى يقوم بها الموظف فى كل مده، وعن المده الزمنيه التى يحتاجها كل نوع من الأعمال الذى هو فى هذا الجدول المكتوب، فيطلع المشرف على جميع الأعمال التى يقوم بها الموظف فى اليوم، وعن المده الزمنيه التى يحتاجها للقيام بتلك الأعمال، كما أنه يطلع على أنواع المقاطعات التى تحدث له، وعن المده الزمنيه التى تصرف فى تلك المقاطعات.

ولذا فإن المشرف يستطيع أن يتبين من ذلك قدر نشاط اجتهاد الموظف فى القيام بالأعمال الموكوله إليه، وكما يعرف المقاطعات التى تحدث للموظف، ولماذا تحدث هذه المقاطعات، وهل هى ضروريات أو غير ضروريات، وهكذا يعرف المده الزمنيه التى تستفدها تلك المقاطعات.

٣) أما قائمه نشاطات الوحده ، فتبين جميع أوجه النشاط والأعمال المهمه المسؤول عنها الوحده التنظيميه، وتفيد هذه القائمه كل خصوصيات

الأعمال، فيرجع إليها عند تجميع وتصنيف الواجبات التي يقوم بها كل موظف.

فواجبات وأعمال الموظف تصنف حسب وجوه النشاط الموجوده في قائمه نشاطات الوحده، كما تؤمن خريطه توزيع الأعمال أنواع النشاطات التي يشترط القيام بها على كل موظف، وعدد الساعات التي يقضيها في كل نشاط من تلك النشاطات.

ويستحسن عند إعداد قائمه النشاطات أن يذكر في آخر القائمه كلمه تدل على النشاطات غير المهمه، والتي لم تدرج تحت أى من النشاطات والسابقه.

وتعد قائمه نشاطات الوحده إما بواسطه المشرف أو بواسطه المحلل الإدارى، ويستعين المشرف والمحلل الإدارى على إعداد تلك القائمه بدليل التنظيم للوحده، وبأدله وكتيبات وصف وظائف الوحده وهكذا.

ومن المعلوم أن قائمه نشاطات الوحده غير قائمه نشاطات الفرد، فإن بينهما على الاصطلاح المنطقى عموم مطلق، وربما العموم من وجه، لأن نشاطات الوحده قد تكون أيضاً خارجه عن دائره الموظفين.

٤) وأما خريطه توزيع الأعمال، فهي عباره عن جدول يبين جميع النشاطات المسؤوله عنها الوحده وجميع الأعمال التي يقوم بها كل موظف في الوحده، وتظهر الخريطه أعمال الموظفين مرتبه حسب نشاطات الوحده، وتفرد خريطه الأعمال من دراسه تحسين النشاطات والأعمال في الوحده الإداريه.

فإذا نظرنا إلى الخريطه بشكل عمودى آخذين جميع الخانات بعين الاعتبار فإننا نستطيع أن نتعرف على أوجه النشاطات في الوحده، وما يخصص لكل نشاط من ساعات العمل فى الأسبوع أو ثلاثه أيام أو ما أشبه، وبهذا نستطيع أن نتعرف على النشاطات المهمه والأقل أهميه فى الوحده، كما أننا نستطيع أن نتعرف على الأعمال التي يقوم بها الموظف،

وعلى كلفه توزفحه لأوقاته على الأعمال التى فقوم بها، وعلى عدد الساعات التى فعملها فى الأسبوع أو الثلاثة الأيام أو ما أشبه ذلك.

وإذا نظرنا إلى الخرفه بشكل أفقى مخرقن فمفع الخانات فى الخرفه، فإننا نستطف أن نعرف على الأعمال والساعات التى فساهم بها كل موظف فى كل نشاط من نشاطات الوحده، ونستطف أن نعرف على الوقت الذى فستنفذه كل نشاط من وقت الوحده.

وعلى أى حال، فاللازم أن نجمع حواصل الساعات وحواصل الأعمال وحواصل النتائج، ونوزع كل واحد من هذه الحواصل على الحواصل الأخرى حتى فبفن نقاط الضعف فى التوزفح الحالى.

وهذه الخرفه تساعد فى بفا النشاطات والأعمال فر المهمه، وهذا قد فؤدى إما إلى إلغانها أو إدماجها فى بعضها البعض، أو قد فؤدى إلى إعطائها حقها من الضعف دون أن فستنفذ قدرأ أكبر من حقها، كما أنها تساعد فى اكتشاف الاختصاصات فى الأعمال وفى مدى الاستفاده من النشاطات فى المنظمه، وفى كلفه توزفح الأعمال بفن الموظفين، وتساعد هذه الخرفه فى وضع الحلول وإمكان اقترح توزفح أفضل للأعمال عند وضع التوزفح المقترح الذى فقدم للإداره العليا لإقراره.

كما أن هذه الخرفه فبفن الزفاده الواقعه على بعض الموظفين مما تسبب فرفعه أو إضافه راتبه أو التفففف عنه حتى فبقى الموظف على نشاطه فى الحدود المقرره المطلوبه من مثله.

### **((دراسه الخرفه))**

((دراسه الخرفه))

المرحله الثالثه: بعد إعداد خرفه توزفح الأعمال والموصفات التى ذكرناها، فإن المرحله التى بعد ذلك هى دارسه تحليل تلك الخرفه، لأجل اكتشاف مواطن الضعف فى توفع الأعمال.

وفجب أن فكون واضحأ للمشرف أو المحلل الإدارى بأن خرفه توزفح الأعمال إنما هى

وسيله لتنظيم وعرض الأمور المطلوبه فى كئيفيه توزيع الأعمال فى الوحده، وأنها لا تعطى الحلول للمشكله التى تواجهها الوحده، وأن اكتشاف حلول تلك المشاكل إنما هى من واجبات المشرف والمحلل الإدارى.

ويقوم بتحليل خريطه توزيع الأعمال المحلل الإدارى دون غيره ممن له هذا الشأن. واللازم اشتراك المشرف مع المحلل والمدير والموظفين بغرض الحصول على تعاون جميعهم، وإنما يحتاج إلى تعاون الموظفين الذين يعملون فى الوحده بغرض أنه إذا وضعت المقترحات والتوصيات موضع التنفيذ قام الكل على التنفيذ بكل نشاط واهتمام، فإن الإنسان إنما يستعد أن يعمل فيما هو رأيه لا ما هو رأى الآخرين، فإن ذلك يكون تحمياً عليه، والغالب أن التحميل لا يكون محمود النتائج.

وقبل البدء فى تحليل خريطه توزيع الأعمال يجب التأكد من صحه إعداد البيانات الوارده فيها، وهذا يتطلب مراجعتها مع قوائم الواجبات للموظفين مع قائمه نشاطات الوحده، وعندئذ يمكن الاستفاده من الخريطه استفاده كبيره بالمقارنه بتلك القوائم، ويصل المشرف أو المدير بعد ملاحظه هذه الأمور الثلاثه إلى نتائج واقعيه عن طريق دراستها وتحليلها، ومن ذلك يظهر الجواب عن هذه الأسئلة:

ما هى وجوه النشاطات التى يستنفذ أداؤها وقت الموظفين.

وهل ينبغى أن تأخذ هذه النشاطات هذا الوقت.

وهل الوقت الذى يصرف على كل وجه من وجوه نشاطات الوحده يمكن تبريره تبريراً صحيحاً.

وهل هناك جهود قد أسىء توجيهها.

وهل هناك أوقات قد خصصت بمهام غير ضروريه أو مضره.

وهل يستفاد من مجهودات الموظفين أحسن استفاده.

وهل تستخدم جميع المهارات الاستخدام السليم.

وهل يعهد إلى الموظف ذى خبره عاليه بالاضطلاع بأعمال لا تتطلب سوى مهاره قليله أو بالعكس.

وهل يقوم الموظفون بأعمال متعدده لا يتصل ولا يرتبط بعضها ببعض، فلا علاقه بين تلك الأعمال ولا تنسيق، مما يدل على أن المنظمه لا تتبع التخصص بالقدر الكافى.

وهل العمل مقسم تقسيماً سليماً، أو أن التقسيم مبالغ فيه.

وهل حددت وظيفه كل موظف تحديداً دقيقاً.

وهل يؤدى أكثر من موظف واحد عملاً واحداً فى وقت واحد، وكل منهم لا ينهض إلاً بجزء بسيط من العمل، بينما يجب أن يقوم بكل العمل موظف أو موظفان فتكدس فى الموظفين أمام هذا العمل.

وهل يتعطل سير العمل كثيراً أم يأتى فى الوقت المناسب.

وهل تضيع مجهودات الموظفين ووقتهم بسبب تدخل أكثر من موظف واحد فى عمليه واحده.

وهل الأعمال الواجبه موزعه توزيعاً عادلاً، أم أن بعض الموظفين مرهقين بالواجبات والأعمال، بينما يقضى غيرهم قسماً من أوقاتهم بدون أعمال أو بأعمال تافهه.

وهل أن الرواتب التي يتقاضاها الموظفون بمجموعها كفؤ لقدر الإنتاج.

وإذا كان كذلك فهل تقسيم الرواتب تقسيم صحيح، أو أن بعض الموظفين يأخذون أكثر وبعض الموظفين يأخذون أقل؟

### ((إعادة توزيع الأعمال))

((إعادة توزيع الأعمال))

أما المرحلة الرابعة: وهو إعادة توزيع الأعمال، فإنه تكشف عملية تحليل خريطه توزيع الأعمال عن نقاط الضعف الموجوده في توزيع الأعمال الحالي في الوحدة الإداريه، وتلى ذلك مرحله اقتراح الحلول المناسبه بإعادة توزيع الأعمال في الوحدة توزيعاً عادلاً وسليماً، ويراعى اختصاص ومهاره وكفاءه كل موظف في الوحدة الإداريه.

ويعد المحلل الإدارى خريطه توزيع الأعمال المقترحه، ويبين فيها التغييرات التي ستطرأ على واجبات وأعمال كل موظف في الوحدة الإداريه، وعلى نشاطات الوحدة ككل، كما أنه يبين أنه يجب أن يغير الموظف مكانه إلى مكان آخر، بل الوحدة بكاملها تغير من مكان إلى مكان آخر، إذا لم يكن التسلسل أو التنسيق مناسباً.

ومن اللازم أن يناقش المحلل الإدارى التوصيات والمقترحات التي يراها مناسبه لمعالجه مشاكل توزيع الأعمال في الوحدة، مع الرؤساء الإداريين قبل وضعها في صورتها النهائيه، وأن يستمع إلى آرائهم بخصوص تلك التوصيات والمقترحات، ويعد المحلل الإدارى بعد ذلك خريطه توزيع الأعمال المقترحه في صورتها النهائيه، ويرفق لها تقريراً يبين التوصيات والمقترحات بخصوص إعادة توزيع الواجبات لكل موظف في الوحدة، إلى غير ذلك من نقاط الضعف التي يحللها ويعطى التوصيه بكيفيه اصلاحها.

كما أنه يضع البدائل الممكنه إذا كانت هنالك بدائل متعدده، ويبين أن هذا البديل أفضل أو أنه متساوٍ، وإن كان أرجح من ناحيه



خارجيه، أو أن هذا البديل ليس بأفضل، لأنه من الواضح أن البدائل على ثلاثه أقسام، وإن كان لكل قسم أيضاً جهات متفاوتة.

ثم من المهم في الخريطه بيان العطل الرسميه وغير الرسميه من العطل الشخصيه لولاده أو مرض أو اضطرار إلى سفر أو ما أشبه ذلك، فإن كثيراً ما ينتهز الموظف خصوصاً الكسول أمثال هذه العطل ليزيد في حجمها، وذلك من نقاط ضعف الإداره، فاللازم أن يعالجها المحلل.

كما أن مثل شهر رمضان و شهر محرم و صفر حيث تتغير المواعيد في الأول، أو يكون الوقت مهلهلاً في الثاني، يجب أن يؤخذ بالملاحظه في وضع الجدول المعدل.

((بين العلاقات الشخصية والعمل))

(مسألة) من أكبر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الفرديه والمتوسطه: الخلط بين العلاقات الشخصية من جهة والعمل من جهة أخرى.

ذلك أن معظم المؤسسات فى العالم الثالث مؤسسات فرديه أو مؤسسات متوسطه، ثم قد تحول المؤسسات الفرديه إلى مؤسسات تضامن أو تكون من الأول مؤسسه تضامنيه، ومع تزايد النشاط والأرباح والتوسع الجغرافى وما أشبه ذلك تضطر هذه المؤسسات إلى زياده عدد العاملين، وحيث إنهم فى دائره خاصه يلجؤون إلى الأقرباء والأصدقاء والأبناء تحفظاً على اسمهم وأموالهم فى المؤسسة، وهذه الروابط لها أضرار:

الأول: إنها تؤثر على سمعه المؤسسة، لأنها تؤثر على عاقتها الداخليه وأوقات الدوام وما أشبه، ثم تؤثر على سمعتها الخارجيه وهذا العمل يؤدي إلى النتائج السلبيه، مثلاً: يسبب الخلط بين العلاقات الإنسانيه لا سيما العائليه والأخلاقيه وبين واجبات الوظيفه المنزهه عن أيه غايه أو مصلحه أو حتى التعاطف، وهذا أساسى فى الإداره العلميه والعمليه، فإن العلاقات الشخصية تسير إلى الأنانيه، بينما الوظيفه يجب أن تسير إلى مصلحه والإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو زراعياً أو صناعياً أو غير ذلك.

الثانى: عدم وجود الخبره الكافيه لهؤلاء الذين جاءوا خارجاً عن الضوابط، وإنما بالروابط، وغالباً أمثال هؤلاء يحصون على المراتب والرواتب العاليه دفعه واحده، أو بتدرج غير لائق بدون الخبره العلميه والعمليه الضروريتين، وبدون التدرج فى الوصول إلى النتائج المطلوبه.

وهذا ما ذكرناه فى بعض كتبنا من أنه مشكله الحكومات الانقلابيه، سواء كانت انقلاباً شعبياً بدون توزيع القدره توزيعاً بالأحزاب المستنده إلى

المؤسسات الدستورية، ولهذا نرى أن كل هذه الحكومات تهدم أكثر مما تبني، وأنها تكون أسوأ من الحكومه السابقه.

## ((المؤسسات وتوظيف الأعراب))

((المؤسسات وتوظيف الأعراب))

ثم إن دخول الأشخاص الأعراب إلى المؤسسة يفيد من عده نواح، خاصه من ناحيه الجده والمثابره، وعدم الخلط المذكور بين العمل والعلاقات العائليه، إضافه إلى الخبرات الجديده التي قد يحملها الموظف الجديد، لا سيما إذا كان قد عمل سابقاً في حقل مماثل.

ثم يكون أجره أيضاً بقدر حقه لا أكثر، كالمحابه التي تقع في العائله ومن أشبههم، وإذا أخطأ الموظف الغريب ونبه ولم يقبل أمكن إخراج، أما بالنسبه إلى العائله فلا يمكن إخراج بعضهم إلا بمشاكل كثيره.

والحاصل أن المؤسسات المحترمه تحاول ضمن المستطاع التركيز على الخبرات والمعلومات والعلم والفن، سواء كان ذلك من الأقرباء أو الأعراب، لأن العمل بالنتيجه هو لصالح المؤسسة الذي يصب بالأخره إلى كيس المجتمع، وليس لصالح الأفراد، دون تفضيل القريب على البعيد، أو البعيد على القريب.

وقد ألمع سبحانه وتعالى في القرآن الحكيم إلى هذا الأمر بعبارة موجزه جميله ذات أبعاد كثيره، بل هي جاريه في كل العلاقات الإنسانيه في أبعاد الحياه، قال سبحانه: {إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم} ((١)).

والمنصرف من (الأ-تقى) وإن كان التقوى الديني، لكن ملا-كه شامل لكن من كان أكثر تأهلاً- في أى بعد من أبعاد الحياه، كالطبيب الأفضل، والمهندس الأكثر خبرويه، والعالم الأعمق علماً، والواعظ الأشد تأثيراً، وإلى غير ذلك، إنهم أصلح للحياه في الأبعاد المذكوره ممن ليس كذلك.

فمدير المؤسسة يجب أن يتحلّى بالمظهر اللائق، واللسان

ص: ٢٥٦

١- سورة الحجرات: ١٣ .

الطلق، والصبر الكثير، والأناة والثقافه المناسبه، والخبرويه والذاكره الجيده، والسمعه الطيبه حتى يستخدم، لا أن يلاحظ أن هذا ابن عمه أو ابن خاله أو صديقه أو صديق قريه من المحسوبيات والمنسوبيات التي لا ترتبط بالنتائج والآثار، وإلا تأخذ المؤسسه فى الضمور حتى تضمحل أخيراً.

وهذا مشاهد فى كل المؤسسات الأهليه التي تراعى جانب الروابط على جانب الضوابط، على الإصطلاح السائد اليوم.

ثم إنه كثيراً ما يقع المدير بين المحذورين فى ملاحظه الهدف أو حفظ الصداقه والقرايه، لكن اللازم على المدير الذكى أن يوقع الأمر فى الاستشاريه (الديمقراطيه)، ومن الواضح أن الاستشاريه تخلو عن عتاب القريب والصديق، لأنه لم يتحمل المسؤليه بوحده، لكن ذلك بحاجه إلى لباقه وحزم.

ص: ٢٥٧

## ((إعادة التنظيم وموجباتها))

((إعادة التنظيم وموجباتها))

(مسأله) إعادة التنظيم لازم فيما إذا كان هناك أسباب تؤدى إلى عقم التنظيم السابق، أو عدم صلاحيته للاستمرار فى الحياه، وهى تلزم فى الحالات الآتية:

مثل: أن يظهر بأن التنظيم السابق صار غير ذى مفعول، لخطأ فى المشروع بشكل يختلف عن الشكل الذى توقعه المدير الأعلى الذى أقر التنظيم السابق، وإنما يريد تنظيمًا جديدًا حسب ذوقه، أو لأنه حدثت تغييرات خارجيه أو داخلية لا تلائم التنظيم السابق، مثل زياده عدد المرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد، حيث سببت الزيادة خروجهم عن نطاق الإشراف المعقول، أو تضاربت عدد من المناصب الإداريه نتج عن تجمع خاطئ لأوجه النشاط المختلفه فى وحدات إداريه، مثل تجميع عمليات المشتريات مع المبيعات فى وحده إداريه واحده فى مشروع صناعى، وأن الإبتدائيه والثانويه فى مثال المدارس اختلطت بسبب قله البنايه وكثره الطلاب.

أو زياده عدد اللجان وتعددتها فى هيكل التنظيمى عن القدر المعقول، أو خطأ تصميم الهيكل التنظيمى أو الأشخاص الموجودين فى المشروع بصرف النظر عن المتطلبات الحقيقه للتنظيم، فإن التنظيم حول الأشخاص له هيكل، والتنظيم حول الوظائف له هيكل آخر كما هو واضح، أو عدم تكافؤ السلطه مع المسؤوليه بالنسبه لبعض أو كل المناصب الإداريه، أو عدم ربط الهيكل التنظيمى بالخطط والأهداف الموضوعه حيث ظهر خطأ الهيكل التنظيمى.

فإن أى هيكل تنظيمى إذا لم يكن تنسيق بينه وبين الأهداف، يجب تبديل الهيكل التنظيمى، أو عدم إعطاء الاهتمام الملائم أثر تنوع السلع أو تعدد أنواع

العملاء أو تعدد المناطق الجغرافيه أو ما أشبه ذلك.

أو يراد تفويض أكبر للسلطه من التفويض السابق، حيث يريد المدير العام منح سلطات واسعه للمستويات الإداريه الأقل، أو منح سلطات تنفيذيه بدلاً من سلطات أوسع، والمدير مجبور بإعطائهم ذلك.

أو تغييرات غير متوقعه فى القيم الأخلاقيه المتصله بالأعمال والأموال، سواء كانت الأعمال والأموال مرتبطه بالهيكل التنظيمى للمنظمه أو بالأمور الخارجيه، مثلاً صار بعض المديرين معروفين بسوء الأخلاق والفساد أو التصرف فى أموال الناس بالإثم أو ما أشبه ذلك، أو ظهور عدم القدره على تحمل المسؤوليات الكبيره، سواء كان ذلك لأسباب مهنيه أو علميه أو فكريه أو نفسيه، ثم لا يتمكن المدير من الاستغناء عنهم، وإنما يريد تبديل الهيكل التنظيمى لأجل جعلهم فى مكان أليق بهم.

أو صعوبه تحقيق التعاون المتبادل فى ظل التنظيم القائم، وإنما يجب أن يبدل التنظيم حتى يتحقق التعاون بين الموظفين أو بين المديرين والموظفين، أو بين المديرين بعضهم مع بعض.

أو تغير النظام الاقتصادى أو الثقافى أو الاجتماعى أو السياسى أو ما أشبه ذلك، فيراد تعديلات أساسيه أو فرعيه فى الهيكل التنظيمى، مثلاً أمت بعض الشركات أو نحو ذلك، أو التدهور

الاقتصادى أو زياده النشاط الاقتصادى بشكل غير متوقع بحيث لا يلائمان الهيكل التنظيمى السابق، فيراد تغيير الهيكل التنظيمى لأن يكون كفوؤاً للمتطلبات الجديده.

أو تغير كميّه العمل فى المشروع بالزياده أو بالنقص، سواء كان ذلك إرادياً أو لأسباب خارجه عن الإراده، بسبب القوانين الحكوميه أو بسبب كارته كالسيل والزلازل أو حرب أهليه إلى غير ذلك، كما سبق الإلماع إلى مثله.

أو تغير طبيعه العمل بأن تحول مثلاً المشروع الزراعى إلى الصناعى أو بالعكس، أو الإبتدائيه إلى الثانويه أو بالعكس، أو تغير طريقه الأداء بمعنى استخدام الآلات بدلاً من اليد العامله، أو اليد العامله بدلاً من الآلات، أو تغير الآلات إلى آلات أحدث مثلاً، أو تغير الشكل القانونى للمشروع مثلاً تحولت شركه التضامن إلى شركه مساهمه \_ وقد بينا سابقاً معنى شركه التضامن وشركه المساهمه \_، أو تحولت الشركه الفرديه إلى شركه تضامنيه، إلى غير ذلك.

ومن المعلوم أن تغيير العمل أو طبيعته أو نوعه أو كميته أو طريقه أو المدير المختلف رأياً مع المدير السابق، يحدث نوعاً من الضغط على الهيكل التنظيمى حتى يقابل هذا التغيير الملائم للمتطلبات الجديده، ويتم ذلك بإعاده تقسيم الواجبات فى وحدات إداريه، أو تغيير المراكز أو تغيير فى المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين المناصب الإداريه المختلفه، وحتى يستمر المشروع ناشطاً مزدهراً، فإنه من الضرورى تغيير الهيكل التنظيمى.

وإذا كان المدير أو المفتش أو من أشبهه من المشرفين على الإدارة ذكياً، فمن الواجب عليه التنبؤ بالمناصب التى ستخلو فى المستقبل القريب والبعيد مع الإستعداد لها، وكذلك التنبؤ فى الوحدات التى يستغنى عنها أو يراد زيادتها أو تبديلها، فالهيئه الإداريه هى القوه المحركه فى المشروع، وهى كالنفس بالنسبه إلى الهيكل التنظيمى، فإذا

كانت هذه القوه غير موجوده أو ناقصه فإن المشروع يتوقف إن لم يفشل نهائياً، وربما يأتي بضد المطلوب.

ومن المعلوم أن الاختيار الوحيد لفاعليه أى تنظيم هو الوصول إلى الأهداف، مع عدم وجود الاحتكاك والتضارب بين أفراد الهيكل التنظيمى، وعدم سوء سمعه أو ما أشبه ذلك، مما يسبب إما عدم الوصول إلى الهدف إطلاقاً، أو الوصول إلى الهدف مع الصعوبات متزايدة، كالإنسان المسافر الذى أحياناً لا يصل إلى الهدف، وأحياناً يصل لكن بصعوبات ماليه أو صعوبات بدنيه أو صعوبات من جهه السمع، كاللصوص الذين يقفون فى الطريق ويسرقون أمواله، أو حيوانه يتر عضو منه، أو شخص يغتصب المرأه مثلاً، إلى غير ذلك.

فاللازم على الهيئه الإداريه ملاحظه الحال والمستقبل، وإذا حدث تغير فى المستقبل يجب تغيير الهيكل التنظيمى كلاً أو بعضاً بما يناسب الظروف الحاضره.

ص: ٢٤١



((تبسيط الأعمال))

(مسأله): تبسيط الأعمال عباره عن تحليل العناصر التى تتكون منها الأعمال، وتطبيق مبادئ تحسين العمل عليها، وتصميم إجراءات أسهل وطرق أفضل للقيام بالأعمال.

وتحصل التحسينات فى أداء العمل نتيجة للقضاء على الإسراف ما أمكن، سواء فى الجهد أو الوقت أو الإمكانيات المادية أو الإمكانيات المعنوية، وفى تحقيق الاستخدام الأحسن والاستفادة القصوى من العناصر البشرية والمادية المتوفرة لدى المنظمات، والوصول إلى الهدف بصورة أفضل أو بصورة أشمل.

مثلاً معهد الثقافه قد يربى طلابه تربيته أحسن من التربيته السابقه، أو سابقاً كان يحتوى على ألف طالب فيزيد احتواؤه على ألف وخمسمائه طالب، فتبسيط الأعمال عباره عن طريقه إلى الأفضل بتحليل جميع العناصر التى تؤثر على أداء العمل، سواء فى الماضى أو الحاضر أو المستقبل، وذلك بتوفير فى الجهد أو الوقت أو المال أو السمعه أو غير ذلك.

فهو عباره عن وسيله تتخذ للقضاء على إجراءات وطرق القيام بالعمل على الأسلوب السابق لتبديله بالعمل على الأسلوب الحديث، أو يستعمل ذلك لتخطيط مستقبلى يلائم المستقبل، وذلك بترك استخدام طرق العمل غير المناسبه فى المنشئه.

### **((الهدف من التبسيط ومقوماته))**

((الهدف من التبسيط ومقوماته))

فالهدف من تبسيط الأعمال هو تحسين وتسهيل عمليه القيام بالأعمال وإنجاز الأعمال بطرق أسرع وبتكاليف أقل من جهه الكيف، أو من جهه الكم، سواء فى الماده البشريه أو المالىه أو الثقافيه أو غير ذلك.

وهذه الأهداف لا- يمكن تحقيقها إلا- بواسطة القضاء على الأمور المتأخره التى رافقت المؤسسه فى الماضى، وحتى يتحقق النجاح المأمول لبرامج تبسيط الأعمال فلا بد من توفير المناخ الملائم فى المنظمه، وذلك لا يكون إلا بوجود عقليه متفتحه موضوعيه فى تفكيرها أو مهمته

بجمع الحقائق وإجراء الدراسات على الأعمال فى المنظمه، ووجود عقلية ذات أفق واسع تستطيع أن تتصور مزايا وعيوب الطرق البديله للقيام بالأعمال والنتائج والآثار المترتبة على اتباع أى منها.

ومن الواضح أن العقلية المنفتحة على الجوانب والأبعاد التى ذكرناها فى المنظمه، تتحرى دائماً وتساءل باستمرار عن كل جانب من الجوانب العمل، وذلك من أهم المتطلبات لنجاح وتقديم برامج تبسيط الأعمال، فالعقلية المنفتحة التى تقبل التغيير وتفهم الأفكار الجديده وتتعاون فى سبيل تحسين العمل فى المنظمه يجب أن يتصف بها المديرون والرؤساء والمشرفون والمفتشون وغيرهم، فإن الإنسان جبل على البقاء على القديم.

وقد كانوا يقولون للأنبياء (عليهم السلام): {إنا وجدنا آباءنا على أمة وإنا على آثارهم مقتدون} (١)، وكان الأنبياء (عليهم السلام) يقولون لهم: {أو لو كان آباؤهم لا يعلمون شيئاً ولا يهتدون} (٢)، لكنهم كانوا يسرون فى هذا المسير.

وفى الحديث: إن الإمام (عليه الصلاة و السلام) دخل بيت إنسان فرأى بيته ضيقاً، فسأله عن سبب ضيق بيته، قال: يابن رسول الله إنه بيت ورثته عن أبى، فقال الإمام (عليه الصلاة و السلام): ولو كان أبوك أحمق (٣). ولم يكن المراد السب، وإنما أن كل إنسان لا يلائم الواقعيات فيه شىء من الحمق، المراد به الإنحراف عن الطريق المستقيم.

ومن المعلوم أن تحلى كبار الموظفين على وجه الخصوص بالعقلية المنفتحة يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح برامج تبسيط الأعمال، ويشجع على انتشار العقلية المنفتحة فى المستويات الدنيا فى المنظمه.

كما أن كبار الموظفين لو كانوا متصفين بالعقلية المنغلقة، فإن ذلك يؤدى إلى عرقلة برنامج تبسيط الأعمال، و يسبب انتشار العقلية المنغلقة فى المستويات الدنيا فى المنظمه.

وفى الحديث عن رسول الله

ص: ٢٤٣

١- سورة الزخرف: ٢٣ .

٢- سورة البقره: ١٧٠ .

٣- ان ظر الكافى ج ٦ ص ٥٢٥ وفيه: (عَنْ مُعَمَّرِ بْنِ حَلَّادٍ، قَالَ: إِنَّ أَبَا الْحَسَنِ عَلَيْهِ السَّلَامُ اشْتَرَى دَاراً وَأَمَرَ مَوْلَى لَهُ أَنْ يَتَحَوَّلَ إِلَيْهَا وَقَالَ: إِنَّ مَنْرِلَكَ ضَيِّقٌ، فَقَالَ: قَدْ أَحَدْتُ هَذِهِ الدَّارَ أَبِي، فَقَالَ أَبُو الْحَسَنِ عَلَيْهِ السَّلَامُ: إِنْ كَانَ أَبُوكَ أَحْمَقَ يَتَّبِعِي أَنْ تَكُونَ مِثْلَهُ .)

(صلى الله عليه وآله): «طائفتان فى أمتى إذا صلحتا صلحت أمتى، وإذا فسدتا فسدت أمتى، العلماء والأمرء».

فإن الناس دائماً ينظرون إلى من فوقهم علماً أو قدرةً.

ومن الواضح أن ليس المراد بالأمرء الأمرء بالمعنى الإصطلاحى، بل كل ما فوق بالنسبه إلى ما تحته.

### ((معالجه العقلیات المنغلقة))

((معالجه العقلیات المنغلقة))

ثم إن الأ-كثر أن تكون العقلیات منغلقة، سواء عقلیات الموظفين أو المديرين أو المفتشين أو المحللين أو ما أشبهه، فإذا رأينا العقلية المنغلقة فى بعض المنظمات يجب أن لا نأس، فتحقيق إدخال التفتح العقلى فى المنظمات ليس بالعمل المستحيل، وإنما يحتاج إلى العمل مستمراً حتى يصل.

وقد قال الشاعر:

لا تقولن مضت أيامه

إن من جد على الدرب وصل

فقد أثبت التجارب العلميه أن بالإمكان تحقيق التفتح العقلى فى المنظمه أو المنشئه حتى بالنسبه إلى الأفراد، فأول ما جاءت الكهرباء كان الناس يقاومونها مقاومه عنيفه، بسبب ما اشتهر بينهم من أنه يسبب الموت، لكن بعد ذلك نرى أن الناس يطلبون الكهرباء فى كل شؤونهم.

فإذا كانت العقلية منغلقة يجب العمل بواسطه عمليه تعليميه وتجريب يبدأ من أعلى مستويات المنظمه وينزل إلى أدنى المستويات فيها، بل كثيراً ما أن المستويات الدنيا تتمكن أن تؤثر فى المستويات العليا بسبب ضغط الرأى العام، فإن الرأى العام سواء كان بمستوى دوله أو مدينه أو أمه أو منظمه، له من التأثير الشىء الكبير، وقد قلنا فى بعض كتبنا الفقيهيه إن الرأى العام يوقف أخیر الناس وأسوأ الناس.

ص: ٢٦٤

فمن الدول، ما روى عن رسول الله (صلى الله عليه وآله) أنه قال لبعض زوجاته: «لولا قومك حديثو عهد بالإسلام لهدمت الكعبة وجعلت لها بابين»<sup>(١)</sup>.

وفى روايه أخرى عنه (صلى الله عليه وآله) فى قصه ليله العقبه والمؤامره، قال: (لولا- الناس يقولون)، إلى غير ذلك من الأمثله مما يدل على أن الرأى العام يقف أمام أخير الناس.

كما أن الرأى العام يقف أمام أسوأ الناس، فإن يزيد كان يعرف أن الإمام السجاد (عليه الصلاه والسلام) إذا صعد المنبر لا ينزل إلا بفضيحه وفضيحه آل أبى سفيان، وقد قال هو ذلك للحاضرين فى المسجد، حيث طلبوا منه أن يصعد الإمام (عليه السلام) المنبر ليروا ماذا عنده، لكنهم أصروا عليه وأصروا حتى اضطر إلى أن يعطيه الإجازة، فصعد الإمام السجاد (عليه الصلاه والسلام)، وكان كما قال يزيد، لم ينزل إلا بفضيحه وفضيحه آل أبى سفيان إلى اليوم.

### ((التعاون شرط النجاح))

((التعاون شرط النجاح))

ومن الواضح أن تعاون الموظفين شرط أساسى لنجاح برنامج تبسيط الأعمال، ولأجل الحصول على تعاونهم ومشاركتهم، فلا بد أولاً- من إزالة المخاوف والشكوك التى لديهم والناتج عن إدخال التغييرات على الأعمال فى المنظمه، إذ كثير من الموظفين يقاومون التغيير وينظرون إليه بعين القلق، لأنهم يفكرون بأنه ربما يؤدي إلى زياده الأعمال التى يقومون بها أو إلى فقدانهم لوظائفهم أو التقليل من رواتبهم أو المجرىء إليهم بمن لا يفهمونه ولا يفهمهم مما يرفع التنسيق بينهم.

ولكى تسهل عمليه القضاء على مقاومه التغيير من الموظفين لابد أن يوضح التغيير لهم أهداف برنامج تبسيط الأعمال، وأن يؤكد لهم أن تنفيذ البرنامج لن

ص: ٢٤٥

---

١- انظر العمده: ص ٣١٧ وفيه: عن عبد الله بن الزبير يقول: حدثنى خالتى يعنى عائشه، قالت: قال النبى صلى الله عليه وآله: يا عائشه لو لا أن قومك حديثو عهد بشرك لهدمت الكعبة فألزقتها بالأرض وجعلت لها بابين، بابا شرقيا وبابا غربيا، وزدت فيها ستة أذرع من الحجر، فإن قريشا اقتصرتها حيث بنت الكعبة.

يؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم أو إلى تغيير يسبب الضيق عليهم، وأن يشعرهم بأهميه مشاركتهم فى البرنامج، ويشجعهم على تقديم المقترحات التى يرون أنها مناسبة لتحسين العمل وتبسيط الإجراءات. إذ بدون تعاون الموظفين ومشاركتهم لا يمكن أن يتحقق النجاح لأى برنامج من برامج تبسيط الأعمال.

### ((العنصر البشرى أهم العناصر))

((العنصر البشرى أهم العناصر))

وقد ذكرنا سابقاً أن أهم عنصر فى أية مؤسسه هم البشر، فإذا وافقوا تقدمت المنظمه، وإذا خالفوا تأخرت أو تجمدت فى مكانها، فمن الضرورى على المدير اللبق الذى يريد تغييراً وتبسيطاً أن يجلب رضا الموظفين والمديرين والمفتشين ومن إليهم ولو بالمكافئات المالىه، أو ترفيع الرتبه، أو ما أشبه ذلك من المشجعات الماديه أو المعنويه.

وعلى المديرين الناجحين أن يقوموا بتبسيط الأعمال على طول الخط، لأنه دائماً يوجد هناك طريقه أفضل للقيام بالعمل، سواء كان عملاً ثقافياً أو إدارياً أو عمل خدمات أو سياسياً أو اقتصادياً أو زراعياً أو غير ذلك.

ومن الواضح أن من المحال \_ ولو العادى \_ الوصول إلى الطريقه المثلى للقيام بالعمل الملائم لكل زمان، لأن تغير الزمان يسبب تغير طرق الأعمال السابقيه، فيجب العمل باستمرار فى اتجاه التغير لأجل الوصول إلى الملائم الأفضل تحت مجموعه ظروف وشرائط وخصوصيات معينه تتغير باستمرار.

وتبسيط الأعمال يمكن تطبيقه على أى نوع من الأعمال، إذا توفر وجود الرغبه للتوفير فى الوقت والجهد والمال، وذلك لا يكون إلا بعقليه عالمه متفتحه من الرؤساء ومن إليهم.

واتباع طريقه منظمه محدده لدراسه مشاكل العمل ستؤدى فى النهايه إلى الوصول إلى نتائج أفضل ومضمون أكثر من اتباع الطرق التى تعتمد على الصدفة وعلى الأسلوب العشوائى، وهكذا بالنسبه إلى اتباع طريقه منظمه ومحدده لدراسه البدائل التى بعضها أفضل من بعض، فإن التبسيط لا يراد به

فقط إزاله المشاكل، وإنما يراد به تاره إزاله المشاكل وتاره الوصول إلى بديل أفضل، سواء بديل أفضل لمن يريد تغيير هيكل المنظمه من الزراعه إلى التجاره، أو من التجاره إلى الصنائه، أو ما أشبه ذلك، أو يريد تحسين المنظمه كماً أو كيفاً.

وتبسيط العمل دائماً يوفر إما مالاً- أكثر، للتقليل من نفقات المنظمه، أو للتكثير من النتائج من حيث الجوده أو الكميّه، كما أن التبسيط يهيؤ الفرصه أمام الموظفين لإشباع حاجاتهم الماديه أو المعنويه وإتاحة الفرصه للنمو والشعور بالقيمه الذاتيه لهم.

### **((منسق برنامج التبسيط))**

((منسق برنامج التبسيط))

ثم اللازم أن يوكل برنامج تبسيط الأعمال في أيه منظمه إلى فرد قدير، أو إلى جماعه يعملون حسب أكثره الآراء، ويطلق على هذا الفرد أو على هذه الجماعه اسم (منسق برنامج تبسيط الأعمال).

وتوكل إلى المنسق مهمه تدريب الموظفين والمشرفين في مجال تبسيط الأعمال، ومتابعه تنفيذ البرنامج ومساعدته الموظفين في تطبيق أفكار ووسائل تبسيط الأعمال في مجالات أعمالهم.

وتعتبر وظيفه المنسق وظيفه حساسه في برنامج تبسيط الأعمال، إذ عليه يعتمد نجاح أو فشل البرنامج، فإذا تدخلت جهه أجنبيّه في أعمال المنسق كانت النتيجة فاشله، لأن الجبهه الخارجيه تضغط على المنسق، فلا يتمكن أن يقوم بالمهمه الموكله إليه خير قيام، وكثيراً ما الجبهه الأجنبيّه تسبب تغيير المنسقين، والغالب أن الجبهه الخارجيه لها مصالحها التي تصطدم بالهدف.

والواجب أن يكون المنسق فرداً أو جماعه على اطلاع واسع، ولديه خبره عمليه في مجال تبسيط الأعمال والتنظيم والإداره، ويكون مرتبطاً بالعمل، فالمنسق الجيد في المؤسسه الزراعيه غير المنسق الجيد في المؤسسه الصناعيه وهكذا، إن الروح العام وإن كان واحداً إلا أن خصوصيات كل مؤسسه تخلف عن

وأن تكون لدى المنسق القدره على التحليل والدراسه واكتشاف نقاط الضعف ونقاط القوه، وأن يتمكن من اقتراح الحلول المناسبه واللازمه بعد تبسيط الأعمال، وأن يكون على معرفه بالبدائل المتعدده، وأن أيها أفضل من الآخر، وأن أيها يساوى الآخر.

وأن تكون لديه القدره على الابتكار والإبداع، فالتحسينات فى مجال تبسيط الأعمال تنبع غالباً من الأشخاص المبدعين المبتكرين فى أفكارهم وأعمالهم، فاللازم أن يكون له ذهن وقاد جوال يتمكن مما ذكرناه.

وأن تكون لديه القدره على الإقناع، لأن التنسيق يحتاج إلى إقناع الأطراف بجدوى ابتكارات المنسق حتى يكسبهم إلى جانبه، إذ المنسق يشرف على برنامج تبسيط الأعمال الذى يضم العديد من الموظفين والمشرفين والمديرين وغيرهم، فإذا لم يتمكن المنسق من جذب الموظفين إلى البرنامج الذى يقترحه، ومن ضمان تعاونهم معه لإقتناعهم بوجهه نظره، فإن مصيره ومصير البرنامج الفشل، وربما يكون الفشل ذريعاً، حيث إن النفوس إذا لم تتقدم أحياناً تتأخر.

وقد ذكرنا سابقاً صفات لمحلل تنظيم الإدارة، وتلك الصفات يجب أن تتوفر أيضاً فى المنسق، لأن عملهما من نوع واحد.

ويتم اختيار المنسق لبرنامج تبسيط الأعمال إما من خارج المنظمه أو من داخلها أو من كلا الجانبين، وقد ذكرنا سابقاً أن الاختيار من كلا الجانبين هو الأفضل، لأن الإنسان الخارجى لا يعرف الخصوصيات، والإنسان الداخلى لا يتحمس للتغيير.

وإذا كان الاختيار من خارج المنظمه فإن الإدارة تختار خبيراً مختصاً ذا مؤهلات عاليه وخبرات واسعه فى مجال تبسيط الأعمال. كما يلزم أن يكون له شهره طيبه فى هذا الاختصاص حتى تمكن بشهرته أن يضغط على نفوس

الموظفين في قبول ما يريده من تنسيق. واللازم أن يكون المنسق من جرب مراراً في التنسيق حتى يكون هو عالمًا بالخصوصيات، لا إنساناً بادی الرأي، وإن كان من أصحاب الشهادات التي تؤهله لهذا المنصب.

وأما إذا كان الاختيار من داخل المنظمه، فإن الإدارة يلزم أن تحاول اختيار شخص تتوفر فيه المؤهلات والصفات اللازمه للمنسق.

وإذا أرادت الإدارة أن تجعل من أحد أفرادها الأذكياء منسقاً، فاللازم أن ترسله إلى أحد معاهد تبسيط الأعمال، ثم تأمره بالحضور في مؤتمرات تبسيط الأعمال، وفي زياره بعض المنظمات التي حققت نجاحاً في هذا البرنامج، ثم تجعله يتجرد عن الأمور الصغار خارج المنشئه حتى إذا اكتمل علماً وخبره تستجلبه للتطبيق في المنظمه المعنيه.

وبهذا يتوفر لدى الموظف الإطلاع الكافي على أفكار ووسائل تبسيط الأعمال قبل البدء في تنفيذ البرنامج فيها، ومن الغالب أن يرتبط التنسيق بأحد كبار الموظفين في المنظمه أو بالمدير العام نفسه، و إذا قام المنسق بما يراه قدم تقريره إلى الإدارة العليا، أو إلى المجموعه الموكله بهذا الشأن، وبعد اقتناع الإدارة العليا أو الجهه المعنيه بقبول مثل هذا التنسيق يأخذ المنسق منه التعليمات والتوجيهات حول البرنامج ليضعه موضع التنفيذ.

### **((مقومات تبسيط الأعمال))**

((مقومات تبسيط الأعمال))

ثم يجب أن تقدم في برنامج تبسيط الأعمال للموظفين الموضوعات المعنيه بهذا الشأن، والأهداف المرجوه تحقيقها من تنفيذ برنامج تبسيط الأعمال، وذلك يكون ضمن أمور:

كخصوصيات تبسيط الأعمال، وتشمل بحث مفهوم تبسيط الأعمال والأهداف والأفكار التي تترتب على التبسيط، وكيفيه استخدامها في المنظمات، ثم مبادئ الاقتصاد الأساسيه في المنشئات الاقتصديه، وعلاقتها بتبسيط الأعمال، وتشمل بحث بعض



المبادئ العامه الأساسية فى الاقتصاد كالإنتاجيه، وأهميتها فى المنظمه، وبحث كيفيه مساهمه تبسيط الأعمال فى زياده الإنتاج.

وهكذا يقال بالنسبه إلى سائر المؤسسات الثقافيه والصحيه والعسكريه وغيرها.

### **((المنظمه والعلاقات الإنسانيه))**

((المنظمه والعلاقات الإنسانيه))

ومن تلك الموضوعات العلاقات الإنسانيه وأهميتها فى المنظمه، وتشمل بحث مقاومه التغيير التى يقوم بها بعض الموظفين ومن إليهم، وكيفيه مواجهتها، والعوامل التى توجب زياده مشاركته الموظفين وتقويه انتمائهم إلى المنظمه، ورفع معنوياتهم وإقناعهم بأن يكونوا أعضاءً فى التبسيط لا يؤثر على مكانته الاجتماعيه ولا يؤثر على ماديته، كما سبق الإلماع إلى ذلك.

ثم كيفيه حل المشاكل، وتشمل طريقه البحث العلمى المنظم لمواجهه المشاكل، وتشجيع التفكير المبتكر لحل المشاكل، وكيفيه كتابه التقارير.

### **((أدوات تبسيط الأعمال))**

((أدوات تبسيط الأعمال))

وبعد ذلك يأتى دور أدوات تبسيط الأعمال، وتتضمن التعرف على الوسائل والأدوات اللازمه لتبسيط الأعمال، كخريطه توزيع الأعمال، وخريطه سير الإجراءات العاديه، وخريطه سير الإجراءات ذات الأعمده المتعدده، ودراسه ترتيب المكتب، ودراسه كميّه العمل، ودراسه قدر النفقات، ونسبه الوظائف بين مدير ومدير، وموظف وموظف.

وبعد ذلك يطبق المنسق عمليه تبسيط الأعمال، ويناقش فيها المشاريع الفرديه والجماعيه المترتبه على تبسيط الأعمال.

وأخيراً يأتى دور متابعه برنامج تبسيط الأعمال بعد انتهاء فتره التدريب الرسمى المحدده فى البرنامج، سواء كان أسبوعين أو أربعة أسابيع أو ما أشبه، على الاختلاف فى الحاجه إلى التبسيط.

ويجب أن يكون واضحاً أن الموضوعات المذكوره سابقاً، ما هى إلاّ معلومات أساسيه لابد من اطلاع المشترك فى برنامج تبسيط الأعمال

عليها، وأنه يمكن التوسع في بعض الموضوعات، أو إضافه موضوعات أخرى جديده حسب رأى المنسق والإداره العليا فى المنظمه، أو حذف بعض الموضوعات إذا رآها غير ذات جدوى مطلقاً، أو فى هذه المنظمه بالذات، لوضوح أن ما يلتقطه المدربون فى المنظمه غير ما يلتقطه الموظفون فى منظمه أخرى.

ويجب أن توزع هذه الموضوعات حسب مده زمنيه محدده فى البرنامج، ويتخلل البرنامج عاده بعض الأفلام التدريبيه حول تبسيط الأعمال، كما يتتدب المبسط الموظفين لرؤيه بعض أشرطه الفيديو واستماع بعض الأشرطه وقراءه بعض الكتب، ويشجع النقاش فى الجو غير الرسمى فى قاعات التدريس حتى تكون موضوعات برنامج تبسيط الأعمال موضوعات متكامله يتمكن المدربون بعد ذلك من العمل على أحسن ما يرام.

ومن الواضح أن الأمر بالأضافه إلى ما ذكرناه، يحتاج إلى دراسه تركيب المكتب، ودراسه كميّه العمل إلى غير ذلك، وسيأتى فى بعض المسائل الآتيه مسأله المكتب على تفصيل.

### **((درجات تنفيذ التبسيط))**

((درجات تنفيذ التبسيط))

ومما تقدم ظهر أن درجات تنفيذ برنامج تبسيط الأعمال أربع:

الدرجه الأولى: موافقه الإداره العليا أو المدير العام أو من أشبه على تنفيذ البرنامج، فتحدد الإداره الأهداف الرئيسيه للبرنامج، وتحدد صلاحيات ومسؤوليات منسق البرنامج، ثم تعين منسقاً ليقوم بالإشراف على تنفيذ البرنامج فى المنشئه، وتهيؤ الإداره العليا المناخ المناسب لتنفيذ برنامج تبسيط الأعمال.

الدرجه الثانيه: تدريب الإداره العليا أو كبار الموظفين فى مجال

تبسيط الأعمال، فيعطيه المنسق فكره عامه عن برنامج تبسيط الأعمال الذي سينفذ في المنشئه، وعن المواد التي يتضمنها، وعن وسائل تنفيذ البرنامج، ويبين لهم المنسق دور كبار الموظفين في البرنامج، وكذلك بالنسبه إلى المديرين والمفتشين والمحللين وغيرهم، كما يبين لهم أهميه مساعدتهم وتعاونهم في سبيل الحاجه.

والدرجه الثالثه: عباره عن تدريب المشرفين على أدوات ووسائل تبسيط الأعمال لينفذ برنامج تدريبي تختلف مدته باختلاف المنظمه التي تنفذه، فربما ينفذ البرنامج في أسبوع أو أسبوعين أو ثلاثه أسابيع أو أربعه أسابيع أو ما أشبه حسب الظروف والشرائط المحيطه بالبرنامج المرتبطه بالمؤسسه، سواء كانت مؤسسه كبيره أو صغيره، ثقافيه أو اجتماعيه أو سياسيه أو اقتصاديه أو ثقافيه أو غيرها.

ويفسح في هذه الدرجه المجال أمام المشتركين للمنافسه وإبداء آرائهم، وتتضمن كل مجموعه متدربين من دوائر وأقسام مختلفه ويساهم الالتقاء بين المتدربين في تجمع عام تفاهماً وتعاوناً أكبر بين الإدارات والأقسام في المنظمه، ويكون التفاهم والتعاون والمناقشه عماداً يعتمد عليه المنسق في وضعه البرنامج المستقبلي.

ثم يأتي دور الدرجه الرابعه: وهي مرحله التنفيذ والمتابعه، وفيها تشكل لجان لدراسه المقترحات الوارده من المشرفين والموظفين بخصوص كيفيه تبسيط الأعمال، ويترواح عدد أفراد كل لجنه من هذه اللجان حسب المتطلبات من ثلاثه إلى خمسه إلى سبعة.

((المدير وتحمل المسؤولية))

(مسأله) مما يلزم على من أراد تبنى الإدارة: أن يتحمل المسؤولية، فإن تبنى المسؤولية نفسياً وتحملها عملياً من أهم ما يجب على الإنسان إذا أراد أن يكون مديراً.

ومن أسباب تخلف العالم الإسلامى خاصه، والعالم الثالث بصورة عامه أن أفرادهما لا يتحملان المسؤولية على الأغلب.

ومن المعلوم أن المجتمع إذا تقدم كان معناه أن أفراده متقدمون، وإذا تخلف كان معناه أن أفراده متخلفون، فإن الشخص إذا لاحظ غالبية المسلمين يراهم أن كل واحد منهم لا يفكر إلا فى نفسه، ولا يهمله أمر المجتمع، بخلاف ما قاله الرسول (صلى الله عليه وآله): «من أصبح لا يهتم بأمور المسلمين فليس بمسلم»<sup>(١)</sup>، أى ليس بمسلم كامل الإسلام، مثل: {إنما المؤمنون الذين إذا ذكروا الله وجلت قلوبهم} <sup>(٢)</sup> الآية، أى المؤمنون الكاملو الإيمان.

وذلك بخلاف الكثره من العالم الغربى، حيث إن الشخص يراهم يتحملون المسؤوليات بعد تبنيتها، ولذا كثر فيهم الشركات والمؤسسات بمختلف ألوانها، من الثقافيه والإعلاميه والسياسه والماليه والاقتصاديه والتربويه وغيرها.

وهذا وإن كان وليد الديمقراطيه (الاستشاريه) حيث إن أجواء الحريه تفسح المجال للكفاءات فى الظهور وللمنافسات فى التحقق، حيث يريد كل شخص أن يتقدم ولا يتقدم عليه الآخر، وبذلك تظهر له الحاجه إلى التعاون والتشارك والتشاور مع الآخرين، بخلاف العالم الإسلامى حيث الدكتاتوريه والاستبداد فى كثير من أفراده من القمه إلى القاعده، وهما مبعث كل فتنه وشر وتخلف وتنازع، إلا أن من المهم أن يربى الإنسان نفسه ببناء المشاركه وتحمل المسؤوليات، فإذا كثر فى المجتمع

ص: ٢٧٣

١- الكافى: ج ٢ ص ١٦٣ .

٢- سورة الأنفال: ٢ .

مثل هذه الأفراد فلا بد وأن يجرف السيل الاستبداد، والقضيه كما يقوله العلماء دوريه، لكن ذلك دور معنى، لا مضمر أو مصرح على الإصطلاح.

### ((معنى تحمل المسؤليه))

((معنى تحمل المسؤليه))

وعلى أى حال، فتبنى المسؤليه معناه أن الإنسان يوجد فى نفسه هذه الحاله حتى تتلون نفسه بهذه الملكه، إذ المسؤليه شىء صعب، ولذا فمن يطلب الراحة أو يريد الأنايه يفر منها، ويقدم الأعذار والتبريرات لعدم تحملها، إما أعذاراً دينيه بزعم أن الدين ينافى ذلك، أو أعذاراً اجتماعيه أو سياسيه أو ما إلى ذلك.

إن تحمل جانب من جوانب الاجتماع فيه التهم والصعوبات والسهر وتبنى حل المشاكل وجمع الكلمه ليل نهار حتى يصل الإنسان إلى أفضل الطرق للسير بنفسه وبمن تحمله أو ما تحمله إلى الأمام، وفهم أنه لابد من نواقص وسواقط فى أثناء الطريق إلى الهدف، بل والسقوط أحياناً، والناس غالباً يريدون الحياه على وتيره ثابتة مأمونه، ويفضلون الهدوء والراحه والعافيه بمعناها المهلهل، وهؤلاء يبتلون بالمشاكل أكثر فأكثر، ولذا نرى العالم الثالث يرتطم فى الأوحال فى كل أبعاده، ومن كل الجوانب، وفى المثل: (أم الجبان لا تفرح ولا تحزن).

مثلاً- تحمل المسؤليه فى إداره مدرسه أهليه بحاجه إلى طرق الأبواب للحصول على المال، وذلك كثيراً ما يقابل بالصدود والإهانه، ولكن ينجح الطارق أخيراً.

فاللازم أن يبتنى ذلك من يريد تقديم الحياه إلى الأمام، وفى المثل: (من لَجَّ ولج، ومن جدَّ وجد، ومن أكثر طرق الباب يوشك أن يسمع الجواب).

ثم يتلى فاتح المدرسه باستقبال المعلمين على عنجهيه بعضهم ومشاكلهم، ثم مشكله العماره إيجاراً أو اشتراءً، وجيرانها، ثم مشكله الطلاب وآبائهم الذين يطلبون نجاح أبنائهم ولا يرون أن بعضهم كسالى وهم سبب سقوط أنفسهم لا الإدارة، ولذا مثل هؤلاء الآباء يخلقون المشكلات للمدير والإدارة، و(صاحب الحاجه أعمى لا يرى إلا قضاها).

ثم بعد ذلك يتلى من يريد فتح المدرسه بمشكلات الدوله فى العالم الثالث حيث الموانع وما أشبهه، وما أكثرها، إلى غير ذلك.

وهل الإنسان مستعد لكل ذلك حتى يفتح مدرسه أهليه، ومن المعلوم أن نجاه المسلمين بقدر مثل هذه المدرسه عن الجهل والتخلف الفكرى الذى هو من أسس التخلف الذى أصاب العالم الإسلامى بصوره عامه متوقف على الثقيف.

وهكذا الكلام فى مؤسسه اقتصاديه، أو فتح مستشفى، أو دار الولاده، أو نصب مطبعه، أو تنظيم منظمه، أو إدارة شركه مساهمه، أو فتح دار نشر، إلى غيرها وغيرها.

وأهم من كل ذلك تربيه من يديرون، فإن المدير يكون رمزاً، وتربيه الرمز من أهم الأمور، كما أن تكون القاده كذلك، وقد قال الشاعر فى تأيين أحد زعماء الأحزاب الذين تمكن من تكوين قاده خلفوه فى الإدارة فى قصيده من جملتها:

هيهات أن يرقى إليك ثناء

وثمار غرسك هذه الزعماء

## ((الإدارة الفردية بلون آخر))

((الإدارة الفردية بلون آخر))

ثم إن الإدارة وسط بين اللامبالاه والفردية من ناحية، وبين الاستبداد والدكتاتورية من ناحية ثانية، إذ كثيراً ما يقوم جماعه بفتح مؤسسه أو إنشاء منشئه ويكون أحدهم أكثر ذكاءاً أو أحسن مقدره أو ألصق بالمجتمع من الآخرين، فيستبد بالأمر ويبعد الآخرين عملياً ويجعلهم ثانويين، وإنما يجعل من نفسه كل شيء، وذلك بمختلف الأعذار والتبريرات، وفي الحقيقه هذا فردى آخر، لكن من هذا النوع وبهذه الصوره.

وغالباً يسبب ذلك تأخر المشروع وينتهى باضمحلاله قريباً أو بعيداً، لأن رأى الفرد مهما كان، أقل قيمه من رأى الجماعه، وقد قال على (عليه الصلاه والسلام): «من استبد برأيه هلك»<sup>(١)</sup>.

## ((من علائم الاستبداد ديمومه القائد))

((من علائم الاستبداد ديمومه القائد))

ومن جمله الاستبداد والفردية فى الجماعات المؤسسه ما نشاهد فى غالبية الأحزاب فى الشرق، سواء كانت إسلاميه أو غير إسلاميه، من أنهم ينظمون هرمًا يكون القائد قائداً طول الحياه، والدرجه الثانيه والثالثه وهكذا يبقون وسط الهرم وفى قاعدته، بدون انتخابات فى الحزب، وإنما استبداد ودكتاتورية، وهل من المعقول أن يكون فرد عادى فى غير النبى والإمام (عليهم الصلاه والسلام) هو أصلح أبدأ، ولا يأتى فرد آخر أكفاً منه وأقدر.

وسر نجاح الأحزاب الغربيه هو جريان الانتخابات فيها، مع قطع النظر عن انتخابات الدوله، فإن هناك قسمين من الانتخاب، انتخاب دوله لتعيين الرئيس فمن أشبهه، والانتخابات الجارويه فى الحزب لتعيين الرئيس والمدير وأمين السر إلى غير ذلك، وفى انتخابات الحزب يتقدم المتأخر، ويتأخر المتقدم حسب الأصول وذلك يوجب:

أولاً: جذب الأفراد من خارج الحزب إليه باستمرار.

ص: ٢٧٦

وثانياً: العمل فى أفراد الحزب ليل نهار، لأن يحرز المقاعد الأماميه.

ثم الحزب الذى يكون دكتاتورياً فى داخله هل يمكن أن يكون استشارياً إذا وصل إلى الحكم، ولهذا كثيراً ما شاهدنا أن بعض الأحزاب وصلوا إلى الحكم لكنهم أصبحوا دكتاتوريين أسوأ من الدكتاتوريات السابقه الذين هم أذهبوا بها حتى يطبقوا الديمقراطيه على اصطلاحهم.

ص: ٢٧٧



((المؤسسه العالميه الإسلاميه))

(مسأله): من الضروري للمسلمين إداره مؤسسه إسلاميه عالميه، فإن هناك نشاطات إسلاميه كثيره فى كافه بلاد الإسلام وغيرها حتى بلاد الستار الحديدى التى تحارب الدين ورجاله بكل شده، سواء نشاطات الأحزاب أو نشاطات المؤسسات أو نشاطات الإعلام أو نشاطات دور النشر أو سائر النشاطات، لكن هناك ثلاثه أشياء يحتاج إليها العالم الإسلامى ككل:

((تنظيم المسلمين فى الغرب))

((تنظيم المسلمين فى الغرب))

الأول: تنظيم المسلمين الذين يتواجدون فى البلاد شبه الحره كأوروبا وأمريكا ونحوهما، فإنهم لو نظموا لآتوا بالشىء الكثير من الخدمه، إذ هم فى الحال الحاضر مبعثرون سياسياً وثقافياً ومالياً، واندفاعاً إلى الأمام وخدمه للإسلام والإنسان، والمثال لذلك اليهود، فإنهم لما كانوا مبعثرين كانوا أذلاء فى كل مكان، لكن لما نظموا أنفسهم على قلبه عددهم، كيف تمكنوا من التقدم، واليون شاسع بين المسلمين وبين اليهود كما هو واضح، وفى المثل المعروف: (المثال يقرب من جهه ويبعد من جهه)، (ولا يسأل عن المثال).

((بيان الإسلام لغير المسلمين))

((بيان الإسلام لغير المسلمين))

الثانى: إعلام غير المسلمين بالإسلام، فإن غير المسلمين إذا عرفوا حقيقه الإسلام \_ لا الإسلام المشوه الموجود فى التواريخ، أى إسلام الأمويين والعباسيين والعثمانيين ومن إليهم، ولا الإسلام المشوه الموجود فى بعض الدول الإسلاميه \_ أقبل كثير منهم على الإسلام بمحض إرداتهم ورغبتهم فى انتخاب الأحسن أو انتخاب الحسن، كما أسلم غير المسلمين فى أول الإسلام ودخلوا فى دين الله أفواجاً.

لكن ذلك يحتاج إلى الإعلام الصحيح الذى يفقده المسلمون فى الحال الحاضر إطلاقاً، بالإضافة إلى أنهم بحاجة إلى الأسوه، لأن الأسوه أيضاً توجب

الجدب، كما قال (عليه الصلاة والسلام): «كونوا دعاه للناس بغير ألسنتكم»<sup>(١)</sup>.

### ((تمرکز النشاطات))

((تمرکز النشاطات))

الثالث: جمع النشاطات الإسلاميه في وحده واحده، بأن يكون الكل تياراً واحداً، لا هذا يقول: أنا خير من غيري، وغيره يقول: فلان كذا وكذا، فإن مثل هذا الإسلام المتحارب والأناي لا يمكن أن يؤدي إلا إلى التأخير، قال سبحانه: {ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم}<sup>(٢)</sup>، هذا من ناحيه.

### ((السلام والسلام))

((السلام والسلام))

ومن ناحيه ثانيه، يكون طابع ذلك التيار الإسلامى العام شأنه شأن الأنبياء (عليهم السلام) قبل وصولهم إلى الحكم بينى السلام بمعنى الكلمه، فإن نوحاً وإبراهيم وموسى وعيسى ونبي الإسلام وغيرهم من الأنبياء (عليهم الصلاة والسلام) كانوا مسالمين إلى أبعد الحدود قبل وصولهم إلى الحكم، وإذا وصلوا إلى الحكم كانوا يرتبطون بالسلح بقدر قصوى الضروره، أى ما يؤمن داخل البلاد من الفوضى والمجرمين، وخارج البلاد من الأعداء الذين يريدون مهاجمه بلادهم بالدفاع بالتي هي أحسن.

فإذا جمعت الكلمه على التقوى بصوره السلم يكون التيار الإسلامى الموحد قوه عالميه تتمكن من إصلاح العالم، كما أصلح يوم كان قوه عالميه إبان بزوغ الإسلام {يضع عنهم إصرهم والأغلال التي كانت عليهم}<sup>(٣)</sup>، وإلا فالمسلمون اليوم مصداق لما قاله المهيار في شعره المعروف الذى يقيس حاله العرب بعد ظهور الإسلام بحالتهم قبل ظهور الإسلام فى قصيده له:

نبتم به وكنتم من قبله

سراً يبوح فى ضلوع الكاتم

ص: ٢٧٩

١- ال كافي: ج ٢ ص ٧٨ .

٢- سورة الأنفال: ٤٦ .

٣- سورة الأعراف: ١٥٧ .

بل اليوم أسوأ، لأن في ذلك اليوم على قول هذا الشاعر كانوا سرّاً يبوح في ضلوع الكاتم، واليوم هم مثال التخلف والتأخر والمحاربه، إلى غير ذلك.

وعلى أى، فهذه الأمور الثلاثة بحاجه إلى إداره مؤسسه كبيره: تتحرى الواقعيه والحقيقه والسلام وجمع الكلمه، وتكون رقيقاً مدارياً، كما ورد في حديث عن رسول الله (صلى الله عليه وآله): «أمرنى ربي بمداراه الناس كما أمرنى بتبليغ الرساله»<sup>(١)</sup>، يعنى أن الرسول (صلى الله عليه وآله) جعل تبليغ الرساله كلها في كفه ومداراه الناس في كفه ثانيه.

ثم هذه المؤسسه يمكن أن تشكل في بلد شبه حر، لا في البلدان الإسلاميه، حيث إنها بابتعادها عن الإسلام ابتعدت عن الحريه أى ابتعاد، وإنما قلنا شبه حر، لأن البلاد التي تسمى بالديمقراطيه إنما هي شبه حره لا حره، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتاب (الصياغه الجديده).

ثم هذه المؤسسه إذا وجدت في بلد شبه حر تحت نظام صحيح وأخذت في جمع الكلمه والإعلام الصحيح واستنهاض المسلمين على ما ذكرناه في كتاب (السييل إلى إنهاض المسلمين) لا يمر زمان إلا ويلتف المسلمون حولها، (فالمورد العذب كثير الزحام)، وبذلك تمشى خطوات ثانيه إلى الأمام، وتتمكن أن تمتد فروعها إلى كثير من البلاد، وإذا

ص: ٢٨٠

---

١- مست درك الوسائل: ج ٩ ص ٣٥ ب ١٠٤ ذيل ح ١٠١٣٤ .

عملت بما أمر الله سبحانه: {ولا تسبوا الذين يدعون من دون الله فيسبوا الله عدواً بغير علم} (١١).

وبما قال سبحانه في آية أخرى: {ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عدواً كأنه ولى حميم} \* وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم} (٢).

وبما فعله الرسول (صلى الله عليه وآله) وقاله في كل حياته، مثلاً إن يهودياً دخل عليه (صلى الله عليه وآله) وزوجه من زوجته حاضره، فقال اليهودي: السام عليك، ولم ينطق بلفظ (اللام) فلم يقل: (السلام)، و(السام) في اللغة العربية بمعنى الموت، فلوى لسانه حتى يظهر أنه يسلم، بينما هو في الواقع كان يقصد الدعاء على الرسول بالموت، فقال الرسول (صلى الله عليه وآله): (وعليك)، فقد عرف ذلك لكنه لم يرد أن يظهر أنه عرف، ثم دخل يهودي ثان وقال مثل مقاله اليهودي الأول، والرسول (صلى الله عليه وآله) أجاب بمثل ذلك الجواب، ودخل يهودي ثالث وقال بمثل مقاله الأولين، وأجاب الرسول (صلى الله عليه وآله) بمثل جوابه السابق، وهنا انزعجت زوجه الرسول الحاضرة، وأخذت في سباب أولئك اليهود، فناها الرسول (صلى الله عليه وآله) وأمرها بالرفق (٣).

وكذلك قال علي (عليه الصلاة والسلام): «إني أكره لكم أن تكونوا سبابين» (٤).

إلى غيرها مما هو كثير مذكور في القرآن الحكيم، وفي أخلاق الأنبياء (عليهم الصلاة والسلام).

فإذا كانت المؤسسة هكذا، لا يقوم غير المسلمين ضد المؤسسة ولا ضد المسلمين بصورة عامه ولا ضد

ص: ٢٨١

١- سورة الأنعام: ١٠٨ .

٢- سورة فصلت: ٣٤ \_ ٣٥ .

٣- ال كافي: ج ٢ ص ٦٤٨، وفيه: (عَنْ زُرَّارَةَ عَنْ أَبِي جَعْفَرٍ عَلَيْهِ السَّلَامُ قَالَ: دَخَلَ يَهُودِيٌّ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَعَمَائِشُهُ عِنْدَهُ، فَقَالَ: السَّامُ عَلَيْكُمْ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ: عَلَيْكُمْ، ثُمَّ دَخَلَ آخَرُ فَقَالَ مِثْلَ ذَلِكَ، فَرَدَّ عَلَيْهِ كَمَا رَدَّ عَلَى صَاحِبِهِ، ثُمَّ دَخَلَ آخَرُ فَقَالَ مِثْلَ ذَلِكَ، فَرَدَّ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ كَمَا رَدَّ عَلَى صَاحِبِيهِ، فَغَضِبَتْ عَائِشَةُ فَقَالَتْ: عَلَيْكُمْ السَّامُ وَاللَّعْنَةُ يَا مَعْشَرَ الْيَهُودِ يَا إِخْوَةَ الْقِرَدَةِ وَالْخَنَازِيرِ، فَقَالَ لَهَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ: يَا عَمَائِشُهُ إِنَّ الْفُحْشَ لَوْ كَانَ مُمَثَّلًا لَكَانَ مِثَالَ سَوْءٍ، إِنَّ الرَّفْقَ لَمْ يَوْضِعْ عَلَى شَيْءٍ قَطُّ إِلَّا زَانَهُ، وَلَمْ يُرْفَعْ عَنْهُ قَطُّ إِلَّا شَانُهُ، قَالَتْ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَمَا سَمِعْتَ إِلَى قَوْلِهِمْ: السَّامُ عَلَيْكُمْ، فَقَالَ: بَلَى أَمَا سَمِعْتَ مَا رَدَدْتُ عَلَيْهِمْ قُلْتُ عَلَيْكُمْ فَإِذَا سَلَّمَ عَلَيْكُمْ مُسَلِّمٌ فَقُولُوا سَلَامٌ عَلَيْكُمْ وَإِذَا سَلَّمَ عَلَيْكُمْ كَافِرٌ فَقُولُوا عَلَيْكُمْ).

٤- نهج البلاغه: الخطب ٢٠٦ .

الناهضين، وإنما يرون فيهم المنقذ أو الصديق كما رأوا في أول الإسلام ذلك، وبعد ذلك لا تضر العداوات القليله المبعثره هنا وهناك، وإن كانت لا بد للحياه من هذه العداوات، كما قال سبحانه: {وكذلك جعلنا لكل نبي عدواً} (١)، ومعند (جعلنا) أن طبيعه الحياه تنتهى إلى ذلك، والله سبحانه وتعالى جعل الحياه هكذا.

وعلى أى، فالعدوات القليله بعد ما ذكرناه لا تضر، حيث المؤسسه تسحب البساط من تحتها.

ومن الواضح أن مثل هذه المؤسسه بحاجه إلى أموال كثيره، لكن من الواضح أيضاً أن الأثرياء لو وجدوا مثل هذه المؤسسه وانخرطوا فى مؤتمرات تعقدها المؤسسه بحضورهم وحضور سائر المثقفين الدينيين والزمنيين وهكذا، اشترك الأثرياء فى نشاطات المؤسسه الماليه حتى لا تجد حاجه غير موفور لها المال.

لكن من الواضح أن مثل هذه المؤسسه بحاجه إلى عقليه إداريه كبيره يجتمع فيها شروط الإداريه التقدميه الصحيحه الناجحه، والأكثر أن تكون مثل هذه المؤسسه وازدهارها ليس بحاجه إلى أكثر من عشر سنوات، وإن الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون} (٢).

ص: ٢٨٢

---

١- سور ه الأنعام: ١١٢، وسوره الفرقان: ٣١ .

٢- سور ه النحل: ١٢٨ .

((المكاتب الإدارية وما يلزمها))

(مسأله) من الإتقان فى العمل المأمور به فى النص (١١)، أن يكون المكتب للمنشئه أيضاً متقناً.

والمكتب هو المكان الذى يعمل فيه الموظفون القائمون بالأعمال، من المديرين أو الموظفين أو سائر المرتبطين كالمحللين والمفتشين ومن أشبهه، فإنه مركز التجمع والاتصال سواء فى جلوسهم للكتابة أو توجيه المنظمه أو الإصدار منها أو الورود إليها.

وعن طريق المكتب يتم اتصال الناس بهم، وهناك تحفظ السجلات والمستندات وجهاز الإدارة وجهاز الرقابه والآلات التى يحتاج إليها فى الإدارات والأقسام المختلفه التابعه للمنظمه، سواء كانوا فى المدينه أو خارج المدينه، وكذلك الاتصال بالدوله أو الاتصال بالمنظمات الأخرى التى هى فى سلسله هذه المنظمه أو خارجه عن سلسله هذه المنظمه، فالسلسله مثلاً المنظمات التى فوق هذه المنظمه كالوزاره التى هى فوق المدرسه، أو المنظمات التى هى بعد هذه المنظمه، كمنظمه التسويق والبيع وما أشبه التى هى بعد مؤسسه اقتصاديه إنتاجيه، إلى غير ذلك.

كما أن المكتب أده اتصال بين المنظمه وجمهور المنتفعين، ويعطى المكتب الإدارة العليا بالمعلومات والإحصائيات اللازمه لإداره العمل واتخاذ القرارات، ويشترط أن تكون تلك المعلومات مرتبه بصوره ملائمه وتعطى فى الوقت المناسب للشخص المناسب.

ومن غير فرق فى كل ذلك بين أن تكون المنظمه حكوميه أو أهليه، وكذلك بالنسبه إلى المنظمات التى هى فى عرض هذه المنظمه، إذ بين المنظمات ارتباطات أخذ وعطاء، والمكتب لا يقوم بإنتاج البضائع والسلع، وإنما يقوم بتقديم الخدمات، وقد يصطلح على منتج السلع والبضائع أيضاً بالمكتب.

ص: ٢٨٣

١- حيث ورد: (رحم الله امرءاً عمل عملاً فأتقنه).

ويجب أن يصمم مثل هذا المكتب بحيث تعين مواقع الإدارات والأقسام، وترتب في المنشئه أماكن الموظفين والأثاث والآلات المكتبيه داخل كل قسم أو إداره أو الخارج منها، مع التأكد من توفر الظروف المناسبه فى محل العمل.

مثلاً فى المستشفى يجب أن تكون الغرف بحيث كل جمله منها فى ردهه من الردهات، غرف المرضى وغرف الموظفين وغرف الصيدليه إلى غير ذلك.

والواجب أن ينظم المكتب بحيث يسهل سير العمل ويوجد الجو المهيأ للموظفين والمراجعين كالمرضى أو كالطلاب أو من أشبهه، كما أنه يلزم أن يكون بحيث يستفاد منه الفائده القصوى، فلا تكن ساحات فارغه أو ساحات مزدحمه.

كما أن اللازم أن يكون التصميم بحيث يعطى الزائرين فكره حسنه عن المنشئه، فإن ذلك أيضاً من جمله الأمور الواجبه مراعتها إذا أريدت المنظمه الكمال والنجاح، وأن مبنى المنظمه يصمم قبل بنائه ليتلائم مع ترتيب المكاتب التى ستتبع فيها، سواء بالبناء أو جعل الغرف الخشبيه أو الحيطان والسقوف والمرافق الجاهزه أو نحو ذلك، وفى هذه الحاله فإن المنشئه لا تواجه المشاكل فى ترتيب المكاتب.

ولكن مشاكل الترتيب تكون كثيره عند ما تكون المؤسسه كبيره ويحاول المشرفون أن يرتبوا مكاتب المنظمه فى مبنى لم ينشأ أساساً ليتلائم مع حاجات المنظمه ومكاتبها كالبنايات المستأجره، وذلك إما لقله مال المنشئه من البناء بنفسها أو ضيق الوقت أو إرادته الدوله مع توفر المال لديها من إعطاء المال للناس، فتستأجر البنايات منهم بدون أن تكون لها حاجه إليها، وإنما تفعل ذلك لأن الحكومه شعبيه وتريد استقطاب الناس.

وعلى أى، فحيث مساحه حجم المبنى تكون محدوده وتتحكم فى الترتيب الذى تريد الإدارة اتباعها، فاللازم أن ترتب

الإدارات والأقسام حسب الفراغ المتوفر فى المنشئه التى لم تبين لهذه الجهه، وفى كئا الحالتين لا بد من اتباع قواعد الإرشادات المحدده عند وضع خطه ترتيب المكتب.

((المكتب ومشاركه الموظفين))

واللازم أن يشترك الموظفون فى برنامج تصميم المكتب، لأنهم هم الذين يريدون البقاء فيه والعمل، بحيث يكونون راضين عن الترتيب، فإن كثيراً ما يترك الموظف مكتبه وينتقل من حجره إلى أخرى لإتمام إجراء المعاملات وأخذ الملفات وإعطاء النتائج واستقبال الموظفين أو الجمهور، أو الاجتماع بعضهم مع بعض فى أوقات الراحة، أو غير ذلك.

وعلى أى حال، فإن تصميم المكتب يهدف النتائج الآتية، مثل الاستفادة القصوى من ساحه المكتب، فإن تحقيق أكبر استفاده من أرضيه وساحه المكتب مهم، سواء كان المبنى ملكاً للمنظمه أو مستأجراً لها، فإنه إذا كان التصميم حسناً لم تحتج الإدارة إلى استيجار مبنى آخر إذا استفادت من هذا المبنى بأقصى الإمكانيات، بينما تحتاج إلى استيجار مبنى آخر إذا لم يستفد منه بهذه الكيفيه.

ويراعى عند تقسيم مساحه المكتب أن يتلائم التقسيم مع وظائف الموظفين، ومع تسلسل الأعمال فى المنظمه، فاللازم أن يكون المكان المخصص لكل موظف أو لكل جماعه منهم مناسباً ومتسعاً، كما أنه فى المستشفى والمدرسه ونحوهما يجب أن يكون المكان المخصص للمرضى والطلاب مناسباً ومتسعاً.

ويراعى عند ترتيب مكاتب الموظفين داخل كل إدارة، وترتيب الإدارات والأقسام المرتبطه فى القيام ببعض الأعمال المشتركه أن ينساب العمل من موظف إلى موظف آخر، أو من المدير إليهم جميعاً، أو منهم إلى الناس المراجعين، أو المرضى أو الطلاب أو من أشبه، وإذا لم يكن التنظيم صحيحاً أدى ذلك إلى ضياع قسم



كبير من أوقات الموظفين فى التنقل من مكتب إلى مكتب آخر لأجل البحث عن الأوراق، كما أنه يحتاج المراجعون للّف والدوران والصعود تاره والنزول أخرى.

كما أن اللازم توفير ظروف العمل للموظفين بحيث تتلائم معهم ومع المراجعين، كتوفير الإضاءة الكافية والتهويه والتكييف المناسبين، والعنايه بنظافه المكتب وعدم الضوضاء أو الإقلايل منها، فإن ذلك كله تؤدي إلى راحه الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم، وعلى شعورهم بالرضا عن أعمالهم، وثم ينتهى الأمر إلى زياده إنتاجهم، كما أنه كذلك بالنسبه إلى المراجعين.

ومن المناسب أن تكون غرف الموظفين مع الإمكان مطلقه على الحدائق العامه فى داخل المبنى أو النافورات أو ما أشبه ذلك، أو توفر المزهريات ونحوها فى غرفهم بحيث تعطى حاله نفسيه من الرضا والشعور بالغبطه عند أعمالهم.

كما أنه يلزم أن يراعى عند وضع خطه الترتيب الداخلى للمكتب أن تسهل مهمه الرئيس الإدارى فى الإشراف على مرؤوسيه.

وهكذا اللازم أن ينظم المكتب بحيث تتجه أنظار الموظفين إلى اتجاه واحد لا- أن يكون بعضهم خلف بعض بالقفا أو تجاه بعض بالوجه، فإن كلا الأمرين يوجب عدم راحه الموظف، بالإضافة إلى أنه يكون المنظر حينئذٍ سيئاً وغير مريح عند المراجع.

وقد ذكرنا لزوم أن يصمم المكتب تصميماً ملائماً يؤدي إلى تحسين المظهر العام للمكتب، فإن الترتيب الجيد يعطى الزوار والمتفيعين فكره طيبه عن المنظمه، وإذا كان من قبيل المستشفى أو من قبيل المعهد أو نحو ذلك فإن عدم المظهر اللائق يوجب ازعاج المتفيعين.

وينبغى أن يكون التصميم مرناً وقابلاً للتعديل لمواجهه ظروف طارئه بحيث يتم التعديل بأقل مجهود وتكلفه، فإن كثيراً ما تتوسع أعمال المنشئه بحيث

تحتاج إلى التعديل، فإذا لم تكن مرناً لاقت الإدارة صعوبات إما بالانتقال وإما بالتغيير في البناء أو ما أشبه ذلك لما يحتاج إلى المال والوقت، بينما إذا كان مرناً من الأول لم يحتج إلى ما ذكر.

والتصميم الجيد للمكتب يقلل من فرص ابتعاد الموظفين عن أماكن عملهم، لأن ابتعادهم يؤدي إلى إضاعه وقتهم وجهودهم، ويمكن تحقيق ذلك بوضع المعدات والأجهزة المكتبية التي يحتاج إليها الموظف قريبه منه، وفي متناول يديه أو نحو ذلك، وبذلك لا يحتاج الموظف إلى الابتعاد كثيراً عن مكتبه عند ما يريد طبع ورق، أو الإتيان بشيء يحتاج إليه في مكتبه.

ومن غير المستحسن عند بعض الفنيين، وضع مكاتب المشرفين والرؤساء الإداريين خلف مكاتب مرؤوسيه، لكي تسهل مهمه رقابه الموظفين في مكان العمل، وليقل لفت نظر الموظفين وتطلعهم نحو مكتب المشرف لمعرفة الأشخاص الزائرين ولتركيز انتباههم على أعمالهم.

كما أنه يلزم أن تكون البنايه وكذلك ترتيب مكاتب الموظفين بحيث لا تكون قريبه من مصادر التدفئه والتبريد، ولا تكون في مجرى التيارات الهوائيه، ولا قريبه من الشبائيك المطله على الشوارع المزدهمه، ولا مواجهه لمصادر الوهاجه، ولا في أماكن تسبب انزعاجهم بسبب معمل أو ما أشبه، حيث الأصوات تزعج الموظفين.

كما أن من الأفضل أن تكون نوافير المياه والحمامات على مقربه من مكاتب الموظفين حتى إذا أراد الموظف الاستفادة منها لا يحتاج إلى السير طويلاً، أو اللف والدوران حتى يصل إلى موضع حاجته،

وهكذا يلزم أن تكون الممرات الجانيه بين مكاتب الموظفين واسعه، بحيث تسمح للموظفين بالمرور فيها بدون الاصطدام بالموظفين الآخرين أو بالمراجعين.

ويستحسن أن تكون الأثاث والأجهزه

والآلات المستخدمة بالمكاتب موحده مظهرًا وواقعًا، فالتوحيد يفيد في إعطاء المظهر المتناسق للمكتب، ويؤدي إلى مزيد من المرونه عند الاستعمال. ولو كانت مختلفه من حيث القوه والضعف أو ما أشبه ذلك، يوجب ذلك عدم ارتياح الموظفين الذين يحصلون على شىء منها أدون من الذى حصله موظف آخر، حيث حصل على شىء أعلى مما حصله هذا الموظف.

وكذلك بالنسبه إلى غرف الطلاب فى المعاهد والمدارس والكليات، وبالنسبه إلى صالات المستشفيات وغرفها إلى غير ذلك، فإن الإنسان لا يتمكن أن يرى غيره فوقاً منه بينما هو مساو له قدرًا.

ومن ذلك تبين أنه يلزم اختيار مواقع بعيده ومنعزله عن باقى إدارات المكتب للإدارات التى تحدث فيها ضوضاء، أو تستخدم آلات لها ضجيج وأصوات عاليه، مثل الطابعه وآلات النسخ والثقيب وما أشبه ذلك.

كما أنه يلزم اختيار أماكن بعيده عن أنظار الزوار أو جمهور المتفعين للإدارات أو المكاتب التى لا تكون مرتبه أو نظيفه بشكل دائم، وذلك بحكم طبيعه أعمالها، كمكاتب غرف النسخ وأماكن تسليم البضائع والمخازن وغيرها، وذلك \_ أى تكون بعيده عن أنظار الزوار \_ حتى لا تكون عندهم فكره غير حسنه عن ظروف العمل فى المنظمه وعن كفاءتها.

ويلزم أن تكون دورات المياه بعيده نسبيًا بحيث لا تنتشر منها الروائح.

ومن اللازم اختيار مواقع المكاتب الخاصه للمديرين والموظفين الكبار بحيث يكون من السهل عليهم الإشراف على مرؤوسيههم، وبحيث لا تحجب الضوء عن الإدارات الأخرى أو تعقد مشكله التهويه فيها.

ويستحسن أن توضع مثل هذه المكاتب بعيداً عن الزائرين بحيث لا

يمكن الوصول إليها مباشرة حتى لا- يكون المدير فى متناول يد كل من يريد ومن لا- يريد، ويلزم أن يكون مكتب القائم بالأعمال (السكرتير) مجاوراً لمكتب رئيسه.

ومن المستحسن كتابه أسماء الإدارات والأقسام فى أماكن بارزه وبشكل واضح، بحيث تسهل مهمه المراجعين وجمهور المنتفعين فى الوصول إلى تلك الإدارات بسرعه وبدون إزعاج موظفى الإدارات الأخرى بالسؤال عنها.

كما يلزم أن تخصص غرف لإنتظار الزائرين وتهيئه وسائل الراحة فى تلك الغرف من الإناره والتبريد والتدفئه وما أشبه ذلك.

ومن اللازم عند حدوث زياده أو نقصان فى عدد الموظفين أو تغيير فى المنظمه إعادته ترتيب المكتب بما يلائم التغير الحادث، فقد يكون الترتيب الحالى قد وضع منذ عده سنوات ولم يتغير بعد ذلك، وأصبحت المساحه المخصصه للمكاتب غير كافيه، أو قد تظهر عيوب فى الترتيب الحالى للمكتب تستوجب دراستها وضع خطه جديده لترتيبه، إما من جهه المكان أو من جهه زياده أو نقيصه الموظفين أو ما أشبه ذلك، كتغيير الشارع من هذا الجانب إلى الجانب الأخر، حيث يحتاج المكتب إلى تغيير البوابه ونحوها.

ثم إنه عندما تحدث تغييرات على الإجراءات المتبعه فى المنشئه، تستوجب إجراء تغييرات فى ترتيب المكاتب وفى الموظفين الذين يقومون بإنجاز خطوات الإجراءات أيضاً، وأحياناً يحتاج الأمر إلى إدخال آلات وأجهزه جديده لتسهيل مهمه تنفيذ الأعمال، كما أحياناً لقله موارد المؤسسه بسبب ظروف طارئه تكون المؤسسه بحاجه إلى بيع بعض الأجهزه واستخدام الأيدى العامله عوض تلك الأجهزه.

وحيث إن المنظمه أشبه بالكائن الحى الذى ينمو ويتطور باستمرار، فلذا يجب

إجراء تغييرات مناسبة على ترتيب المكاتب فيها بتلائم التطورات التي تحدث في المنظمه والظروف الداخليه والخارجيه التي تتغير باستمرار.

وبعض المنظمات تراجع خطه الترتيب فيها مره كل سنتين أو ثلاث سنوات لأجل الموائمه مع التطورات الحديثه، من أجل اكتشاف نقاط الضعف فى الترتيب الحالى، بالإضافة إلى أن التغيير فى الترتيب يسبب ارتياحاً بالنسبه إلى الموظفين، لأن الإنسان خلق متطوراً، فإذا كان باقياً على حاله واحده سبب ذلك انزعاجه وتضجره، ولذا نشاهد أن قسماً من البنايات الحديثه التي هي بنايات جاهزه تركب كل عام أو كل ثلاثه أعوام تركيباً غير التركيب السابق، كما أن كثيراً من الأثرياء الذين لهم إمكانيات يغيرون أوضاع بيوتهم وأوضاع فرشهم وما أشبهه، وقسم آخر يصبغون البيوت تصبغات جديده كل ثلاثه أعوام مره أو ما أشبهه ذلك، فإن تطور الإنسان ليس خاصاً بالمآكل والملابس والمراكب وما أشبهه، بل هو متطور فى كل شؤون حياته، فمن قدر على التطور وتطور يكون كأنه جدد حياته، وبذلك يكثر نشاطه، وأحياناً يوجب ذلك صحه فى البدن أو ما يشبه ذلك.

ثم الإدارة التي تريد تغيير التريب الداخلى للمكتب، أو تريد انشاء ترتيب للمكتب فى المكاتب المستحدثه يحتاج إلى مراجعه الإدارة العليا فى هذا الشأن، سواء كانت الإدارة فرداً واحداً كالمدير الأعلى، أو جماعه يعملون بالاستشاره، وسواء كان مديراً أو محلاً إدارياً أو موظفاً أو كلفت إليه مهمه إجراء العمل أو غيرهم، والهدف من المراجعه هو الاطلاع على رأى الإدارة العليا بخصوص المقاييس الواجب مراعاتها عند توزيع مساحه المكتب على الموظفين من كافه المستويات، وأخذ رأيها وإعطاء الاقتراحات لها، وعرض البدائل المختلفه أمامها، أو غير ذلك.

ومن اللازم فى تخطيط ترتيب المكتب جمع الحقائق والمعلومات بشكل تفصيلى من كبار الموظفين ورؤساء الأقسام، ثم الموظفين التنفيذيين، ومن المحللين ومن المفتشين، ومراجعته الإضبارات للعلم بمساحه المكتب وعدد الموظفين والأجهزه والآلات المستخدمه فيه، وأنه هل ينكمش المكتب فى المستقبل أو يبقى على حاله أو يتوسع، وعدد الغرف الموجوده فعلاً أو المزمع إضافتها أو المستغنى عنها، والأعمال التى يقوم بها الموظفون، وإعداد خرائط سير الأعمال فى تلك المكاتب، وقوه تحمل أرضيه الغرف فى المبنى، وعلو السقف وسعه وارتفاع الأبواب، وأمكنه الحمامات والشبايك والسلالم، والإضاءه والتبريد والتدفئه فى المبنى، والمرافق المحتاج إليها من الحمامات أو المرافه كالنافورات والأحواض والحدائق وغير ذلك .

فإن استشاره الموظفين فى كل ذلك يسبب تعاونهم، ويقلل من مقاومتهم عند إدخال التغييرات المقترحه فى المستقبل، فإن الإنسان إذا أخذ رأيه يساعد فى العمل، وإذا لم يؤخذ رأيه أخذ فى التخريب، وحتى إذا لم يأخذ فى التخريب لا يساعد، إذ الإنسان يحتاج إلى ملء فكره كما يحتاج إلى ملء بطنه .

ثم من الأفضل تقطيع وتحضير نماذج وأشكال من الورق المقوى الملون أو الفبير أو ما أشبه ذلك تمثل صورته مصغره عن المبنى وغرفها ومرافقها وسائر شؤونها، وذلك للعرض على الرؤساء حتى ينتخبوا ما يريدون، ويحذفوا ما لا يريدون، ومن المستحسن أن تكون هناك بدائل حتى يرى الرؤساء البديل الأفضل، كما نشاهد ذلك فى لعبه القصور حيث يتمكن اللاعب من تغيير البناءه بأشكال مختلفه وحجوم مختلفه وألوان مختلفه وأحياناً تصل إلى عشرين أو أكثر، وبعد تكميل ذلك يعرضها المصمم على رؤساء

الإدارات والأقسام من جميع المستويات فى المنظمه لأجل اطلاعهم على الخطه المقترحه، والاستماع إلى آرائهم فى هذا الخصوص.

وبعد أخذ موافقه الجميع أو أكثره الآراء حسب الديمقراطيه (الاستشاريه) فإن الخطه ترسل بكاملها لأجل تنفيذها فى العالم العينى، ويتم التنفيذ باختيار الوقت المناسب للبناء، أو لإعاده ترتيب المكاتب فى نفس المبنى أو الانتقال إلى مبنى آخر، ويفضل أن يتم الانتقال فى وقت تكون فيه عمال المنظمه قليله، وفى أيام العطل الرسميه لها، ثم ينقل الأثاث والأجهزه المكتبيه وترتب فى الأمكنه المخصصه لها حسب الخطه، ويخبر الرؤساء الإداريون والموظفون بالأماكن الجديده المعده لهم، ويبدؤون فيما بعد بالعمل فى الأمكنه الجديده حسب خطه ترتيب المكتب المعتمده من الإدارة العليا والموظفين، هذا فى صوره الإعاده، وأما فى صوره التأسيس فهم يبدأون بالعمل من البدء.

### ((أقسام المكاتب))

((أقسام المكاتب))

ثم هناك قسمان من المكاتب:

١: قسم يسمى بالمكتب المنغلق، حيث يخصص كل غرفه لموظف خاص.

٢: وقسم يسمى بالمكتب المفتوح، كما سيأتى تفصيله.

لكن كل واحد من القسمين إنما يمكن فى بعض المؤسسات، أما بعض المؤسسات الأخر كالمستشفيات والمدارس وما إلى ذلك، فلا بد من جمعها بين القسمين: المكان المنفتح الذى يستوعب التلاميذ والمرضى، والقسم المنغلق الخاص بمرضى واحد، والخاص ببعض الدروس لأجل جماعه خاصه، إن صح أن يسمى ذلك بالمكتب والمؤسسه.

وعلى أى حال، فليس الاسم بمهم، بل المهم أن المكاتب حسب

الاحتياج تحتاج إلى القسمين، لكن من الأفضل في الردّهات الجامعه لجماعه كالمستشفيات أن يكون حول كل سرير ستار متنقل حتى إذا زار المريض جماعه لا يريدون إشراف المرضى الآخرين أو الزائرين على المقابله، أو أراد المريض الأكل أو ما أشبه، نصب الستار حتى يفصله عن المرضى الآخرين والزائرين، وإذا أراد رفع الستار ليحشر معهم فلا تنقبض نفسه بالوحده.

وإنما لم نذكر في هذا الصدد السجن، لأنها في الإسلام غير معترف بها بهذه الكيفيه الدائره الآن في العالم، وللبحث حول ذلك مجال آخر.

### **((إيجابيات المكاتب المفتوحه))**

((إيجابيات المكاتب المفتوحه))

وعلى أى حال، فيقصد بالمكتب المفتوح تخصيص صاله متسعه لا تفصل بينها جدران وحواجز عاليه، وإنما لا تكون حواجز إطلاقاً أو تكون حواجز قليله الارتفاع لموظفي الإدارات والأقسام في المؤسسه.

وعند اتباع طريقه المكتب المفتوح التي يتبعها جملة من الشركات الأهليه والمؤسسات الحكوميه يفضل فصل كل دائره عن الإدارات الأخرى الموجوده مكاتبها في الصاله الكبيره، فصلاً قليل الارتفاع.

وإنما يتبع المكتب المفتوح لأجل تسهيل مهمه الإشراف بالنسبه إلى الرئيس، ولتقويه روح التعاون بين الموظفين في الإداراه الواحده، أو يتم الفصل بين الإدارات بترك مسافات خاليه كممرات بين إداره وأخرى، أو بوضع خزائن ومعدات الحفظ وغيرها من الأجهزه المكتبيه، فتستخدم حد فاصل بينها وبين الإدارات الأخرى.

وهذه المكاتب لها مزاياها كما لها عيوبها، فمن المزايا الاقتصاد في مساحه المكتب، والاقتصاد في نفقات الإيجار أو في التكاليف الأخرى، فإن المساحات التي كانت تترك في الغرف بدون استعمال عند اتباع طريقه التقسيم إلى غرف خاصه، تكون في مثل هذه المكاتب غير موجوده، ويسهل إشراف المدير



ومن أشبه على الموظفين، فيستطيع المشرف أن يراقب مرؤوسيه وهو جالس في مكتبه من دون الحاجة إلى مروره على مكاتب الموظفين في أماكن متفرقة، وكثيراً ما تستخدمها الدولة لأجل الاطلاع على الموظفين حتى لا يعطل المراجع.

كما إنها تشجع الموظفين على تنظيم أعمالهم وإنجازها في أسرع وقت ممكن، فعند ما تكون مكاتب الموظفين مكشوفه أمام الآخرين فإن كل موظف يشعر بأنه مراقب من قبل الآخرين، فيحرص على أن يسرع في إنجاز أعمال المراجعين، كما يحرص على أن لا تتكدس المعاملات على مكتبه.

بالإضافة إلى سهوله الاتصال بين الموظفين في نفس القسم أو الإداره وبين الأقسام والإدارت الأخرى، فيمكن ترتيب مكاتب الموظفين في نفس القسم حسب سير العمل من ألف إلى باء إلى جيم وهكذا، بحيث تسير المعاملات بشكل متسلسل ودون حاجة إلى مراسلين أو مستخدمين أو قيام موظف من دائرته ليسيرو يدور على سائر غرف الموظفين لتكميل الأعمال.

### ((سليات المكاتب المفتوحه))

((سليات المكاتب المفتوحه))

أما بالنسبه إلى الانتقادات:

فأول الانتقادات: إن مثل هذه المكاتب إهانته بالنسبه إلى الموظفين، حيث إنهم يجدون أنفسهم في ضيق وحرَج أمام الموظفين الآخرين، أو أمام عيون الرقيب والمدير والمفتش، أو أمام عيون الزوار.

بالإضافة إلى احتمال انتقال الأصوات العاليه والضوضاء الناتجه عن استخدام بعض الأجهزه والآلات في بعض الأقسام إلى الأقسام، بالإضافة إلى أن التكلم بين موظف ومراجع يسبب إزعاجاً بالنسبه إلى سائر الموظفين.

هذا مضافاً إلى احتمال صرف أنظار الموظفين عن القيام بأعمالهم، ولا سيما عندما يشاهدون عدداً من الزوار عند أحد الرؤساء أو عند بعض الموظفين الذين تقتضى طبيعته عملهم استقبال الزائرين.

وهكذا يسبب مثل هذه المكاتب المفتوحة تسرب أسرار المنظمه إلى الخارج عندما يضطر الموظفون الذين تتسم أعمالهم بالسريه إلى الجلوس بجانب الموظفين الآخرين.

ص: ٢٩٥

((قياس الأداء وقياس الأعمال))

(مسأله): اصطلاحوا على لفظ (قياس الأداء) بـ (قياس الأعمال)، التي تتم أو تمت قبل ذلك، فإنه مرحلة من مراحل الرقابة، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وبدون قياس الأداء لا يمكن القيام بعملية الرقابة قياماً كاملاً، وإن أمكن القيام قياماً ضحلاً أو مشوشاً.

ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشرة أو بالتقارير.

**((الملاحظة المباشرة))**

((الملاحظة المباشرة))

أما الملاحظة المباشرة فعبارة عن ذهاب المدير أو الإداري أو من أشبهه كالمفتش والمحلل إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل كمي وغير ذلك، وعلى اتجاه الموظفين والعمال، وإذا كان فوقهم كالمدير الأعلى أو المديرين المتوسطين أو المديرين في القاعدة، فهو يقوم بقياس الأداء بالنسبة إلى من تحت نظره، فهي تعطى فكره واقعيه عن الأداء حيث يرى الملاحظون ما يحدث، ويسمعون بأنفسهم ما يقال.

لكن هذه الطريقة تحتاج إلى كثره من الوقت الذي يقضيه الملاحظ للتعرف على أوجه العمل المختلفه والنشاطات المبدوله، بالإضافة إلى عدم إمكان وجود الإداري في أكثر من مكان واحد في وقت واحد، وقد يكون المطلوب لاتخاذ القرارات ملاحظه أماكن آخر في العرض.

ومن الوسائل الحديثه لهذا الأمر آله الإنصات والتلفزيون المرتبط بغرف العمل.

هذا بالإضافة إلى أن في الملاحظة المباشرة أضراراً أخرى، فإنه كثيراً ما تفسر زياره المدير الشخصيه على أنها من عدم ثقته بالمرؤوسين، والمرؤوسون الذين يتصورون عدم ثقته المدير بأنفسهم لا ينشطون إلى العمل، ويكون ذلك ضربه نفسيه بالنسبه إليهم تخفف من نشاطهم.

بالإضافة إلى أن الملاحظة المباشرة تقتصر على القليل من الأعمال والقليل من المستخدمين، فمن غير الممكن عادياً ملاحظه جميع المستخدمين وجميع أعمال

كل مستخدم إذا كانت المؤسسة كبيره.

هذا مضافاً إلى أن الاطلاع على التفاصيل الدقيقة يفقد الرئيس شعوره بالإطار الكلى لسير الأعمال.

لكن من الواضح أن الملاحظه المباشره فى الجملة نافع، فاللازم أن لا تترك لهذه النقائص التى ذكرناها.

### **((التقارير))**

((التقارير))

وأما التقارير، وهو ثانى أعمده قياس الأداء، فإنها تحتل مكاناً مهماً بين وسائل قياس الأداء.

والتقارير قد تكون شفاهيه، وقد تكون كتابه، وقد تكون مسجله فى آله التسجيل.

فالتقارير الشفويه هى التقارير التى يستطيع الإدارى معرفه ماذا يتم، وماذا تم، وكيف تم، بناءً على الكلام الشفوى الذى يسمعه من مرؤوسيه أو المفتشين أو المحللين أو من أشبههم.

وتحتوى التقارير الشفويه عناصر من الملاحظات الشخصيه، وذلك بتتبع تغييرات وجوه الموظفين وأصواتهم، وفى التقارير الشفويه يستطيع الإدارى توجيه الأسئلة لاستيضاح حقيقه الأمور، لكن يجب أن يكون الجو جواً مريحاً لا جواً فيه أمر ومأمور ومفتش ومفتش عليه حتى يتسرب الكذب والالتواء فى التقارير.

والتقارير الشفويه كما هو واضح أكثر شمولاً من الملاحظه الفرديه، لكن من عيوبها عدم تجمع الحقائق كتابه أو شبه كتابه كالأشرطه، ولذلك تعتبر التقارير المكتوبه ونحوها من الأهميه بمكان، نظراً لإحتوائها على حقائق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهى غالباً ما تتعلق بمختلف مجالات المشروع.

### **((التقارير وما ينبغى فيها))**

((التقارير وما ينبغى فيها))

والأفضل أن تكون التقارير سواء كتابيه أو شفويه أو شريطيه شامله لجميع مجالات العمل، مثل حجم الطلبات أو المبيعات أو الخدمات المتنوعه بالنسبه إلى الأمور الاقتصاديه، وهكذا يقال بالنسبه إلى الأمور الصحيه، أو الأمور الثقافيه أو العسكريه أو غيرها، وحجم الإنتاج الحالى والكميات المتأخره،

وكيفيه استخدام الأموال والآلات والوقت، وتكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق والتكاليف الإداريه، وكيفيه استخدام المواد، والطاقة الإنتاجيه هل هي مستخدمه أو معطله، ودراسه الوقت والحركه لمختلف العمليات والطرق والأساليب التي تتبع بالنسبه إلى الإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو اقتصادياً أو غير ذلك.

كما أن التقارير تتعرض للإيرادات والمصروفات على اختلاف أنواعهما، والأرباح والخسائر بالنسبه لكل سلعه أو لكل منطقه أو لكل وحده، والميزانيه العموميه والاحتياجات النقديه، والتغيرات فى الأصول أو فى الفروع، والمسائل القانونيه والناحيه الماليه وطرق الإعلام، إلى غير ذلك.

## ((أشكال التقارير))

((أشكال التقارير))

ثم للتقارير أشكال مختلفه:

أولاً: بالبيانات الرقمية.

وثانياً: بالخرائط والأشكال البيانيه.

وثالثاً: بالاستعراضات الإنشائيه.

١) وتستخدم التقارير الرقمية وهى التقارير التي يراد بها الأرقام فقط دون استعراض إنشائي فى حالات مختلفه، مثل ما إذا لم تكن الأرقام كثيره ومتعددده، وعند ما تكون الأرقام مطلوبه للتحليل والمقارنه، وعند ما يتعلق التقرير بأموال قليله فإنها سهله فى الوصول إلى الحقائق من دون إنشاء.

٢) أما الخرائط والرسومات البيانيه فتكون مفيده عند التعامل مع أرقام كثيره ومتعددده ومعقدده، كما تكون مفيده فى الحالات التي تغطى فيها هذه الأرقام مده زمنيه كبيره، فإن المدير بمجرد أن ينظر إلى الخريطه والرسم يجد ما يريد من النتائج فى كيفيه سير الأعمال والخصوصيات والمزيا الأخر التي يريد الاطلاع عليها، فإن الرسومات تعطى فكره

واضح عن نتيجة الأداء وما يريده المدير بمجرد النظر إليها.

ولا يمكن الحصول على ذلك بسهولة بقراءة جداول رقميه، مثلاً يكتب: أن في عام ألف وأربعمائه كذا حصل، وفي عام ألف وأربعمائه وواحد كذا حصل، وهكذا من الخرائط والرسومات المعروفة.

٣) أما التقارير الإنشائية، فهي غالباً ما تكون متصله بأشياء لا يمكن قياسها، وهي تستخدم لعرض الأخطاء والانحرافات وتقدير أهميتها واقتراح الحلول:

### ((صفات التقرير))

((صفات التقرير))

واللازم أن تتوفر في التقارير عدة صفات.

مثل: إظهار الانحراف بسرعة، إذ يلزم أن تركز التقارير على إظهار الاختلافات بينما تم أو يتم، وبينما هو المطلوب إتمامه بسرعة وبمجرد النظر إليها.

فالتقارير يجب أن لا تبين للإدارة تقدم سير العمل وكميته وكيفيته فقط، وإنما يجب أن تركز على المشاكل والأخطاء التي تقلل من إمكان تنفيذ الأهداف، أو قللت من إمكان تنفيذها، إذ الانحرافات مطلوب رفعها، ولذا فاللازم على التقارير أن تركز على هذه الانحرافات، وذلك يطلق عليه في الاصطلاح: (الرقابه بدراسه انحرافات التنفيذ عن التخطيط).

ومثل: الاختصار، حيث يجب أن تكون التقارير مختصره بقدر الإمكان، وذلك لأن الإدارة العليا تبذل وقتاً كبيراً في استلام وإيصال المعلومات، فلو كانت التقارير طويله فإن ذلك يزيد من تراكم الأوراق، وعلى هذا فإنه من الضروري أن تكون التقارير مختصره، على أن تكون البيانات التفصيليه جاهزه وتحت الطلب أيضاً.

ومثل: أن لا تكون التقارير موجزه إيجازاً غير واف بالمطلب، وهو ما يعبر عنه في علم البلاغه بأن لا يكون (إطناب ممل، ولا إيجاز مخل)، لأن

الإيجاز المخل خصوصاً إذا كان معقداً في الدلالة على المعانى التى يراد منها، يكون سبباً لعدم فهم المدير أو الرئيس أو المحلل أو من أشبه تفاصيل ما يريد معرفه تفاصيله.

ومثل: التوقيت الملائم، فإنه يجب أن ترفع التقارير بسرعه حتى يتمكن المدير أو من بيده الأمر من اتخاذ القرار الملائم قبل أن يستفحل الأمر، إذ قد عرفت أن التقارير يجب أن تركز على المشاكل والانحرافات والزيادات والنقائص المطلوب رفعها، بالإضافة إلى سير العمل وغير ذلك، ولهذا فمن الضروري إبلاغ هذه الانحرافات بسرعه للإداره العليا، لإمكان التصرف بالتصحيح فى الوقت الملائم.

أما إذا تأخرت هذه التقارير عن الوقت المناسب فإنه قد يكون الوقت متأخراً لإحداث التغييرات المطلوبه، وفى المثل القديم: (لا عطر بعد عروس) (١).

ولذلك فإن عمل السرعه فى رفع التقارير من الأهميه بمكان، ولا يجوز التعلل بإرادته الدقه فى البيانات، فإن الأمر يجب أن يكون وسطاً بين الدقه بالقدر الممكن، وبين السرعه، فحذف كل على حساب الآخر ضار بالتقرير. إذ بالرغم من أن الدقه مطلوبه، إلا أنها يجب أن لا تكون هذه الدقه على حساب السرعه، كما يجب أن لا تكون السرعه على حساب الدقه بالقدر الممكن .

وإذا أمكن إيصال الانحراف إلى المستوى الإدارى الملائم بالهاتف أو التلغراف أو بطريقه شخصيه أو بالرساله إذا كانت الرساله تصل إلى الجبهه العليا بسرعه، كما إذا وضعها فى الصندوق صباحاً فوصلت قبل الظهر كما فى بعض البلاد المتحضره، كان من الضرورى اتباع أى ذلك يمكن.

وقد يكون الأمر أيضاً بحاجة إلى ملاحظه المال الذى يصرف للإيصال.

ومن اللازم أن ترفع التقارير بصفه

ص: ٣٠٠

١- قيل بأن قصه هذا المثل هى أن رجلا- يقال له (عروس) بنى بامرأه، فلما أرادت الرحيل معه إلى دياره قيل لها بأن تأخذ عطرها، وكانت قد نسيته، فقالت: لا عطر بعد عروس، أى أن قيمه (عروس) زوجها أعلى وأكبر من أن تقارنه بشيء أو تضيف له شيئاً آخر.

دوريه وفي مواعيد محدده، فالتقارير التي لا يراعى فيها الانتظام والدوريه غالباً ما تكون رقابه ضعيفه، والضعف في الرقابه يسبب تبعر الجهود والضعف في الإنتاج، فانتظام التقارير وضروره عملها في وقتها على وجه التحديد يساعد الإداريين على مواجهه الحقائق، ثم علاجها من التنقيص في الزيادة أو التزويد في النقيصه أو التقويم في المنحرف.

كما أنه من الضروري تحديد وقت معين لكل نوع من أنواع التقارير، وبعض التقارير قد يكون يومياً بالنسبه إلى المسائل المهمه جداً، والبعض الآخر قد يكون أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوى أو كل ثلاثة أشهر مره حسب أهميه الموضوع.

فمثلاً مدير المصرف يعتبر بيان النقود الموجوده في الصندوق من أهم البيانات التي يجب أن يعرفها يوماً بيوم، وفي البورصات قد يجب معرفه الأمور ساعه بساعه، خصوصاً في الظروف الاستثنائية كظروف الحرب وما أشبه، بينما حجم الودائع يجب أن يعرفه في نهايه كل شهر مثلاً، أو نهايه كل ثلاثة أشهر مره، وهكذا بالنسبه إلى رفع الأجور أو خفضها حسب التضخم أو التنزل، ومثل الاعتماد على الحقائق والبيانات المحدده.

فإنه يلزم أن تكون المعلومات الوارده في التقارير عباره عن حقائق، ثم الوصول إليها بطريقه علميه، فإن كانت البيانات الوارده بالتقرير وجهات نظر أشخاص خاصين فمن الضروري الإشارة إليها بأنها وجهات نظر فلان وفلان.

كما أنه من الضروري عدم استخدام الكلمات الرنانه أو ذات المفهوم المشترك أو الغامض وحتى ملاحظه وجود الألف واللام وعدمها، ومن المعروف أن ما ذكره من (خروج إسرائيل عن أراضى عرييه) يختلف عن الذي كان يجب أن يذكر من (خروج إسرائيل عن الأراضى العرييه) بالألف واللام، فإن



الاشتمال على الألف واللام يفيد العموم، بينما عدم الاشتمال يفيد الجزئية.

وكذلك يجب أن لا- تستخدم الألفاظ المطاطيه والتي تكون قابله الانطباق للكثير والقليل والقوى والضعيف وما أشبه، مثلاً لا يصح أن يقول في التقرير: إن الأرباح انخفضت هذا العام كثيراً، أو ارتفعت كثيراً أو ما أشبه ذلك، لوضوح أن كلمه (كثير) كلمه فضفاضه، وتكون مضلله، فمن الأفضل أن يجعل مكانه مثلاً أن يقول الأرباح انخفضت هذا العام عشرين في المائة، أو ارتفعت عشره في المائة.

وإذا كان التقرير بالنسبه إلى المعاهد والكليات لا يقول: الطلاب جيدون جداً، فإن جيدون جداً لا يستفاد منه قدر الجوده، أو راسبون كثيراً، إلى غير ذلك من الألفاظ الفضفاضه والمهلله التي توجب التضليل وعدم معرفه الجبهه التي يريد الاطلاع على سير الأعمال ونتائجها بالحقائق المطلوبه.

ومثل: التماثل المستمر في طرق الاستخدام في التقارير، فإنه يجب أن تكون تماثله بعضها مثل بعض حتى لا يسبب ذلك النشوز والإضلال، إذ التقريرات الرقابيه بمشابه خريطه طريق يجب أن تكون وحدات القياس المستخدمه فيها ثابتة وبطريقه واحده، لأنه مثلاً إذا ذهبنا من النجف إلى كربلاء فكانت الأعلام مختلفه الوضع أو مختلفه الشكل، بين بعضها إلى بعض فرسخ، وبين بعضها إلى بعض نصف فرسخ، إحداها طويله وإحداها قصيره، أو إحداها محمره وإحداها مخضره، فإن الإنسان لا يعرف المقاييس، وهكذا التقارير التي ترفع إلى الجهات العليا.

ولو فرض الاضطراب في التغيير والخروج عن التماثل يجب الإشارة إلى هذا التغيير في مكان ظاهر من التقرير.

ومثل: سهل القراءه، فإن

التركيز على الخرائط والرسومات البيانية يجعل التقرير سهلاً في القراءة، كما أنه يمكن تحقيق ذلك بترتيب أقسام التقرير بمختلف محتوياته من أشكال وخرائط وأرقام وعروض إنشائية وملحقات ترتيباً منطقياً معقولاً، وكذلك باستخدام لغة سليمة بسيطة.

كما أن من المستحسن وضع ملخص في أول التقرير يحوى أهم النقاط التي عرضت في التقرير، حيث إن ذلك يساعد الجاه المعنيه على الإلمام بموضوع التقرير حتى إذا أراد التوسع أمكن قراءته بنفسه، وذلك كما يوضع الفهرست للكتاب، ولذلك وضع ملخص في نهاية التقرير إذا كان التقرير في مجلدات وما أشبه، وقد لا يتمكن الإنسان من أخذ المجلد الأول.

لكن هذا بالنسبة إلى الأخبار الإذاعية ونحوها أنسب، حيث لا- يتمكن من لم يحضر الأول أن يستمع إليه، بخلاف التقارير المكتوبة.

ومثل: التركيز على المستقبل فإنه يلزم أن يكون في التقرير بيان ما يجب أن يتم في المستقبل، حيث قد عرفت أن التقارير غالباً إنما تفيد لبيان الماضي، فإذا كانت هناك إرادته زياده أو نقيصه، أو كان هناك انحراف يجب أن يبين حتى لا تكون الجاه التي تريد الاطلاع غير متمكن من الاطلاع الكافى الذى تريده من التقرير.

### **((التقارير الإعلاميه والإقناعيه))**

((التقارير الإعلاميه والإقناعيه))

ثم قد يراد بالتقرير مجرد الإعلام، وقد يراد به بالإضافة إلى ذلك إقناع المدير أو إقناع الجاه العليا من المحلل أو المفتش أو من أشبه بوجهه نظر خاصه.

والقسم الثانى من التقرير يجب أن يكون مقنعاً، إذ التقرير الذى هو حصيله الدراسه والتفتيش والرقابه لا يمكن أن يؤدى الغرض الموضوع لأجله ما لم يستطع أن يقنع الرئيس الإدارى أو الجاه التي

طلبت إجراء الدراره والرقابه بأهميه ما جاء فى التقرير.

ويساعد فى عمله الإقناع شرح التوصيات الموجوده فى التقرير شرحاً وافياً، وذلك بتضمين التقرير لخرائط والجداول والرسومات والأعداد التى توضح وتدعم التوصيات الموجوده فى التقرير، كما سبق الإلماع إلى مثل ذلك.

ص: ٣٠٤

(مسأله): من ضمن الإدارة الواجب ملاحظتها فى الإدارة العامه: الإدارة الماليه، كما أن من ضمنها الإدارة البشريه التى سبق الإلماع إليها، فإنه لا يمكن إتمام الأعمال بدون الأموال والرجال.

وفى هذه المسأله نتكلم عن شىء من الإدارة الماليه للمشاريع، من غير فرق بين أن تكون مشاريع اقتصاديه أو ثقافيه أو صحيه أو غيرها، إذ الأموال ضروريه لدفع الأجور والمرتببات وشراء المواد الخام واللوازم والعُدَد والآلات وإجاره المحل أو اشترائه أو نحو ذلك.

وتشمل الإدارة الماليه كلما يتعلق بالأموال فى المشروع من الحصول عليها واستخدامها الاستخدام الأفضل، وكلما تعقدت أعمال المشروع زادت أهميه التخطيط المالي، لوضوح أن التمويل العشوائى له أخطاره الكثيره خصوصاً فى أحوال الدورات الابتدائيه والتغيرات الفنيه وحالات التوسع، بل وحتى حالات التضيق أو الانتقال.

فإنه حيث توجد تقلبات فى مستوى النشاط الاقتصادى بصفه دوريه فى كثير من الأحيان، تصبح عمليه التمويل من الأمور الشائكه نظراً لروح التشاور التى تسود ميدان الأعمال فى كثير من الأحيان.

وتؤثر الأمور الفنيه تأثيراً كبيراً على مركز المشروع المالي، ويلاحظ المديرون دائماً المخاطر التى تتعرض لها الشركات بسبب المنافسات، سواء كانت منافسات أرضيه أو منافسات تقديميه كالاختراعات، مثلاً حينما جاء التلفزيون، شركات الراديو تأخرت خطوه، وكذلك بالنسبه إلى السينما والأفلام الصامته والناطقه، والتصاوير الملونه والتصاوير العاديه، فإن كل هذه الاختراعات التقديميه الفنيه تؤثر فى المركز المالي للمشروعات التى لم تدخل فى حساباتها مثل هذه التغيرات، وكذلك الحال حينما جاء القطار والسياره المتقدمين بالنسبه إلى الحالات

السابقه لها.

وحيث إنه يختلف إداره التمويل من مشروع إلى مشروع آخر، نذكر نحن إداره واحده من هذه الجهه، وهى المؤسسات التجاربه فقط، إذ بذلك يقاس سائر المؤسسات فى الروح العام، وإن اختلفت المؤسسات بعضها عن بعض اختلافًا كبيرًا.

### ((طريقه التمويل))

((طريقه التمويل))

وطريقه التمويل قسمان:

الأول: التمويل قصير الأجل.

والثانى: التمويل طويل الأجل.

أما التمويل قصير الأجل فيشمل:

أولاً: الائتمان التجارى فى صوره أوراق دفع أو حسابات تحت الطلب.

وثانياً: قروض من البنوك بضمان أو بدون ضمان.

أما التمويل طويل الأجل فيكون:

أولاً: بواسطه الأسهم.

وثانياً: بواسطه السندات.

وثالثاً: بواسطه أرباح مستثمره فى أصول متغيره.

ورابعاً: بيع أصول ثابتة غير مطلوبه.

وخامساً: رهن بعض الأصول.

وسادساً: تصفيه بوالص التأمين.

وهناك فرق واضح بين الأسهم والسندات:

فإن الأسهم عباره عن جزء عن رأس مال الشركه المساهمه يقدمه المساهم مقابل اشتراكه فيها، ويدفعه كله أو بعضه للمؤسسين مع التعهد بدفع الباقي للشركه



بعد تأسيسها، بناءً على طلبها، ويكون قابلاً للتداول أو التحويل، وبدون توقف على رضا بقية المساهمين.

أما السند فهو جزء من قرض يعقد بالاكتاب، ويثبت في صك قابل للتداول، يسلم للمقروض ويتعهد فيه المقترض بدفع فوائده السنوية [\(١\)](#).

ص: ٣٠٧

---

١- مع ملاحظه الشروط الشرعيه بحيث لا تكون فيها ربا.

((دراسة مقياس العمل وصورها))

(مسأله) لابد للإدارة من الدراسة فى البعد الذى يسمى مقياس العمل.

ويمكن الدارسة بصور:

الأولى: بواسطة وحدات الإنتاج، مثل عشره أمتار من إنتاج زيد، أو عشرين فرده باب من إنتاج عمرو، أو نحو ذلك.

الثانية: بواسطة وحدات الوقت، مثل أن كل ساعه كم ينتج زيد من الأمتار أو من فردات الباب أو ما أشبه ذلك.

الثالثة: بواسطة الحركة، مثلاً مائه وحده من حركة الرجلين أو من حركة اليد فى النسيج أو ما أشبه ذلك كم تنتج من الأمتار.

الرابعة: بواسطة وحدات المعادل، مثلاً إن ما أنتجه من عشره أمتار زيد مختلفه فى الجوده والرداءه لكنها تعادل عشره دنانير، كما أن عمرواً أيضاً ينتج بمقدار عشره أمتار لكنها تعادل خمسه دنانير، إلى غير ذلك.

فرب العمل يقول: إنى أريد عشره أمتار مطلقاً أو متساوياً من حيث الجوده، أو مطلقاً أو متساوياً من حيث إن كلها من القطن، أو مطلقاً أو متساوياً فى غير ذلك. وقد يقول: إنى أريد أن تعمل عشر ساعات، وقد يقول: إنى أريد أن تتحرك مائه حركه، تظهر تلك الحركات فى الصور الفلميه، وقد يقول: إنى أريد ما يعادل عشره دنانير.

والإدارات غالباً تنظر إلى الإنتاجات من غير فرق بين الإنتاجات الصناعيه أو الثقافيه أو الماليه أو العمرانيه أو غير ذلك، فلا بد لها فى تقدير العمل والتخطيط السليم لتقديم الخدمات ولإنتاج البضائع ولنحو ذلك من وجود مقاييس محدده يعتمد عليها تقدير عدد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال المحدده فى خطه البرنامج ولتقدير الأموال الواجب اعتمادها لتنفيذه، إلى غير ذلك.



والأساليب العاديه المعروفه التى تعتمد على الخبره والتجارب السابقه غير كافيه للتخطيط، ولا تعطى نتائج دقيقه فى أى بعد من تلك الأبعاد الأربعه التى ذكرناها.

وهى أفضل الأسس لوضع الخطط فى وجود مقاييس العمل التى يمكن الاعتماد عليها عند وضع الخطط وتحديد المده الزمنيه اللازمه لتنفيذها كتحديد الأفراد أو الحركات أو ما أشبه ذلك، هذا من ناحيه الإدارة والمدير.

أما الموظفون والعمال، فالغالب أنهم ينظرون إلى محاولات قياس أعمالهم بعدم الارتياح وبعين الريبه والشك من النتائج التى ستتمخض عنها تلك الدراسات، ويعتبرون أساليب قياس العمل أساليب غير إنسانيه لا يليق بالإداره أن تقوم بتطبيقها فى مجال أعمالهم.

وفى بعض الأحيان يضرب العمال ويلتجئون إلى القضاء للحيوله دون مثل هذا الأمر، بل فى أحيان آخر يقومون بأعمال تخريب وما أشبه للصد دون وقوع القياسات.

ونظرهم السلبي إنما هو لأن العمال كثيراً ما يعتقدون أنه لو أنتج المعامل أكثر أو أجود يصير عدد العمال أقل، إذ لا حاجه إليهم بعد كثره الإنتاج أو تصير الأجور أقل، وبهذه المناسبه يرون أنه يلزم أن يقلل العامل من وقت العمل، أى ليس من الصباح إلى الليل، ولهذا يسرقون فى كثير من الأحيان من العمل، وهذا الشئ ينافى مقياس العمل الذى تريد الإدارة تطبيقه.

وكذلك يظنون أنه لو أنتج العامل أحسن يبقى الجنس مده طويله لغلاء قيمته، فلا حاجه إلى العمال بعد ذلك، وذلك يؤثر على عددهم أو على أجورهم، حيث إن الأمر خاضع لقانون العرض والطلب، فإذا لم يكن طلب لم يكن عرض، وإذا لم يكن عرض لا حاجه

إلى العدد الكبير من العمال، أو لا حاجة إلى إعطائهم الأجور المرتفعه.

ومن الواضح أن الأمر ليس من اختلاف الاجتهادات والآراء، بل من تضارب المصالح، فإن مصلحة البائع والمشتري تختلف، حيث مصلحة الأول غلاء السعر، ومصلحة الثاني رخصه، إلى غير ذلك من أمثله تضارب المصالح.

### **((قياس العمل ورفع الكفاءة الإنتاجيه))**

((قياس العمل ورفع الكفاءة الإنتاجيه))

وعلى أى، فقياس العمل المصطلح عليه يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجيه من طريق إيجاد أفضل طريقه للقيام بالعمل فى أسرع وقت ممكن، وأقل جهد وأقل قدر من المال. فقد يرى المدير الصوره الأولى أو الثانيه أو الرابعه كل حسب الظروف المحيطه بالعمل.

### **((تعريف قياس العمل))**

((تعريف قياس العمل))

وقد عرف قياس العمل بعضهم بأنه يتكون من تقسيم العمل إلى عناصر رئيسيه، وأنه بتحليل تلك العناصر كل على انفراده، وتحليل علاقته كل عنصر بالعناصر الأخرى، يمكن التوصل بتحديد المده الزمنيه إلى أفضل الطرق للقيام بالعمل بأقل ما يمكن من الإسراف فى الجهد.

لكن هذا التعريف ناقص حسب ما ذكرناه من الصور الأربع، وإنما هذا التعريف يكفى لتعريف بعض تلك الصور.

وعلى أى فالعمل ليس شاذاً عن سائر المقاييس التى أصبحت فى الحال الحاضر متداولاً فى كل المجالات تقريباً، مثلاً المهندس الكهربائى يقيس قدر جهد التيار الكهربائى بالفولتات والميزانيات الخاصه، والمهندس الميكانيكى يقيس الجهد بالحصان الميكانيكى، وأستاذ الطباعه يقيس سرعه تلاميذه ببيان عدد الكلمات المطبوعه فى الدقيقه الواحده، والبقال والعمار ومن أشبه يقيسون وزن الحاجيات بالكيلوات أو الأرتال، والمدرس يقيس الوزن بتقسيم الكتاب المقرر درسه فى عام واحد مثلاً على أيام التحصيل.

وبالنسبه للعمل أيضاً وضعت مقاييس خاصه، والمحلل الإدارى يواجه

أثناء قيامه بأعماله بهذه المشكله، وهى قياس مقدار الجهد والمهاره البشريه وما يحتاجه عمل ما من الموظفين فى أى بعد من الأبعاد، وذلك لأنه يحاول تحقيق الاستفاده القصوى من الإمكانيه البشريه كالموظفين والمستخدمين والعمال المتوفرين لدى الدوله، وتخفيض التكاليف اللازمه لإداره الأجهزه والمؤسسه بجميع فروعها وأقسامها.

وذلك إنما يمكن باستخدام الوسائل الحديثه لقياس العمل، وتقدير حاجه الإداره من الموظفين والمستخدمين بطريقه علميه سليمه، حيث لا يكون هناك تضخم فى عدد الموظفين فى بعض الإدارات، ولا نقص فى عددهم فى إداره أخرى، بالنسبه إلى ما كانت للمؤسسه إدارات متعدده أو بالنسبه إلى الحكومه، وكذلك بأن لا تصرف الأموال الزائده أو لا تصرف الأموال القليله حيث يكون ذلك غمطاً فى حق الموظفين، وقد ظهر بذلك الهدف من قياس العمل.

### **((الهدف من قياس العمل))**

((الهدف من قياس العمل))

فالهدف عباره عن التخطيط وإعداد جداول العمل بشكل أكثر دقه وفعاليه، وتحديد أساليب طرق العمل الأقل تكلفه بدون الغمط من حق الموظفين، وتحديد واجبات العمل المناسبه للعمل فى أى بعد كان من الأبعاد، وتقدير ما يحتاجه العمل من القوى العامله من المديرين والموظفين والمستخدمين والمحللين والمفتشين ومن أشبه، واختيار الموظفين وتحديد كيفيه الموظفين بالنسبه للمنظمه، سواء كانت إداره مدرسه أو شركه أو غير ذلك، وتحديد الوقت والتكاليف اللازمه للقيام بمثل هذا العمل الذى هو هدف الإداره وتبرير التكاليف الماليه للأعمال المكتنيه أمام الإداره العليا فيما إذا كانت هنالك إداره عليا، وتحديد مجالات وأقسام العمل التى تطلب الإداره العليا إجراء دراسه لها من أجل إصلاحها

وتحسين الأوضاع فيها، ولذلك يتضمن قياس العمل موضوعين مهمين:

أحدهما: دراسه الحركة.

والثاني: دارسه الوقت.

### ((دراسه الحركة))

((دراسه الحركة))

أما الموضوع الأول: وهو دراسه الحركة، فهى طريقه ملاحظه وتحليل فى الحركات التى يستخدمها موظف ما أثناء قيامه بعمل من الأعمال، وذلك لأجل وضع التحسينات اللازمه على تلك الحركة، وهى تمكين الموظف من القيام بالعمل بأقل ما يمكن من الجهد الجسمانى.

ومن المعلوم أن دراسه الحركات تتطلب ملاحظهً وتحليلاً دقيقاً للطريقه المستخدمه من قبل الموظف المسؤول، وكذلك تحليلاً مفصلاً دقيقاً للحركات المستخدمه عند قيامه بالعمل.

ويستخدم فى دراسه الحركات جهاز تصوير سينمائى يعمل بسرعه ثابتة، وحين تركيب الصور بعضها إلى بعض يتكون فيلم كامل، ترى الإدارة فيه الدورات التامه للعملية.

والغرض من تحليل الحركات هو تقليل الحركات التى تدخل فى إنجاز العمليه وتوزيعها توزيعاً مناسباً على أعضاء الجسم، على اليد أو القدم اليمنى أو اليسرى التى تشترك فى العمليه، وللتقليل من الجهد والحركات التى يبذلها العامل يمكن السير فى الخطوط المستقيمه بين الحاجه وبين العمل، عوضاً عن الخطوط الملتويه، فإن الخط المستقيم هو أقرب الخطوط بين النقطتين.

بالإضافه إلى أنه توضع على مقربه منه ما يحتاجه من الأشياء التى تدخل فى عمله، كآلات النجاره وآلات الحداده وآلات البناء وآلات الهندسه وغيرها، وبهذا يقلل من الحركة والجهد الذى كان يضيع سدى فى البحث عن الأدوات واللوازم التى يحتاجها العمليه.

كما أنه يجب ترتيب مكان العمل ترتيباً علمياً مناسباً بحيث يكون باستطاعه العامل القيام بالعمل بأقل جهد وحركه.

أما الثاني: وهى دراسة الوقت، فهى وسيله تستخدم لقياس الإنتاج والموظف.

والمراد بالإنتاج أعم من الخدمات والصناعات وغيرها، فإن كل موظف يقوم بنشاط معين تحت ظروف عمل عاديه تتوفر فيها متطلبات السلامه، ويؤخذ بعين الاعتبار التجاوزات المسموح بها للموظف أثناء العمل للاستراحه، وللقيام بحاجاته الشخصيه الجسديه أو العائليه أو غيرها.

ودراسه الوحده تحليل عملى فى الحركات وفاعليتها ونسبتها بالإنتاج وبوسائل التشغيل ولاستخدام الأدوات ولتأخير آثار التعب، والمطالب العامل الشخصيه فى الوضع المناسب الصحيح من حيث ارتباطه بإنجاز العمليه بأكثر الطرق حسناً واقتصاداً ومن سائر الأبعاد.

وتتكون أيه عمليه من مجموعه من العمليات الصغيره تعرف بالعناصر، وعند إجراء الدراسه تفصل هذه العناصر، ويسجل الوقت الذى يستغرقه تنفيذ كل عنصر على حده، ومن تحليل هذه العناصر وتقويم فاعليتها يمكن إجراء التحسينات، كما يمكن ابتداء وسائل أفضل ووضع مقاييس عمل أضبط.

ووصف بعضهم (دراسة الوقت): بأنها العدسه المكبره التى ينظر فيها إلى الجهد الإنسانى، فبدلاً من النظر إلى العمليه بصوره إجماليه، فإن دراسه الوقت تنظر إلى العمليه بصوره تفصيليه، وهى تميز وتقيس وتقيم العناصر الصغيره المكونه للعمليه، إذ الدراسه عباره عن ملاحظه عمليه بشكل تفصيلي.

وحسب هذه الطريقه فإنه يصبح بالإمكان تقدير مقدار الوقت الذى تحتاجه عناصر أجزاء العمليه التفصيليه، والتى عندما تجمع معاً تنتج الوقت المطلوب للعمليه بكاملها، ومثل ذلك ينفع فى قياس العمل المتكرر بصوره أفضل، والعمل الذى يكون فى المستقبل بشيء متكرر وتحت نفس الظروف

والطرق المستخدمة عند إجراء الدراسة، إذا كان العمل يتكرر كعمل الدراسة أو عمل التسميع أو التصنيع أو غير ذلك، حيث تتكرر كل يوم بما يشبه العمل بعضه مع بعض.

وإذ قد عرفت أن مقياس العمل هو مقياس للإنجازات التي يجب أن تحقق في نشاط محدد، وذلك عند استعمال طرق محدده لذلك النشاط وتحت ظروف معينه، فلا بد أن نعرف أن الهدف الأساسي لوضع مقياس العمل هو تزويد المهتمين بدراسه العمل بقواعد وأسس يمكن الاعتماد عليها عند تقييم الأعمال، وذلك بمقارنه ما ينجز من الأعمال إلى مقياس يبين المعدل المحدد لتلك الأعمال، وذلك يبين مستوى الإنتاج الذي يجب أن يحافظ عليه العامل أثناء عمله.

والحاصل: إن ذلك من قبيل الصغرى للكبرى الكليه التي قام البرهان عليها، وهل هذه الكبرى منطبقه على هذه الصغرى الخارجيه أم لا.

### ((الانطباق واللا انطباق))

((الانطباق واللا انطباق))

فمقياس العمل يبين الانطباق واللا انطباق، وعند وضع مقياس للعمل فاللازم أن تكون هنالك علاقته واضحه بين كميته العمل الذي ينتج والقوى العامله التي تستخدم في إنتاجه، يعني يلزم أن نرى أن العمل الصحيح لليوم الواحد كم هو، حتى بهذا المقياس نعرف أنه هل اليوم الواحد أقيم فيه الموظفون العمل العادل أو غير العادل بالنقيصه أو غير العادل بالزياده، فإن الزيادة وإن كانت غير عادله يعني ليست عدلاً لليوم لكن ذلك مرغوب في الجملة.

وإنما قلنا (في الجملة) لأنه كثيراً ما يكون إذا قام الإنسان بالأعمال الكثيره أوجب ذلك نقصاً في الإنسان أو في العمل، مثلاً يجب أن يوزع ألف طن من المواد الخام إلى سنه من الأيام، فإذا قاموا بتصنيع ألف طن في ظرف عشره أشهر يبقى المعمل والعمال فارغين في بقية السنه، وذلك مما يضر بالعمل ونحوه، كما أنه

يضر بالعاملين، ولذا قال رسول الله (صلى الله عليه وآله): «المنبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى» (١١).

فالعمل العادل لليوم الواحد هو معادل للإنتاج الواجب تحقيقه، والذي يكون عادلاً لكلا الطرفين، للموظف من ناحيه ولصاحب العمل من ناحيه ثانيه، بل للمعمل والمواد الخام وما أشبه ذلك من ناحيه ثالثه.

ويستخدم مقياس العمل العادل لليوم الواحد في تحليل الأجور والرواتب للموظفين وللعمال، فهو يمثل مستوى الإنتاج المتوقع تحقيقه من الموظف في اليوم الواحد، وعلى أساسه تقدر الأجور والرواتب وما أشبه ذلك.

وتحديد العمل العادل لليوم الواحد يؤدي إلى تحقيق العدالة والمساواه بين الموظفين، فتدفع على أساسه الرواتب موحده للموظفين الذين يقومون بنفس الأعمال أو بأعمال مشابهه.

كما أن وجود مثل هذا المقياس يساعد في اتخاذ القرارات على أسس واقعيه بخصوص دفع مكافئات تشجيعيه للموظفين المجدين، وفي وضع التوصيات اللازمه بخصوص ترقيةاتهم.

وقد عرفت أن الزيادة المعقوله لا بأس بها، كما أن النقيصه يجب أن لا تكون، إذ النقيصه معناها عدم الإنتاج الكافي لمثل هؤلاء العمال في مثل هذا المعمل بمثل هذا الرأس المال، فتظهر الحاجه إلى وضع مقياس للعمل عند ما ترغب الإدارة في التعرف على تكاليف القيام بالأعمال فيها، لأجل مراقبه تلك التكاليف والتقليل منها عند ما تخطط الإدارة لوضع نظام للأجور التشريعيه لموظفيها، ولمعرفه الإدارة بأنه كم تحتاج من المواد الخام مثلاً في المؤسسات الصناعيه الإنتاجيه، إلى غير ذلك.

### **((طرق وضع المقياس))**

((طرق وضع المقياس))

وهناك عدده طرق لوضع مقياس للوقت وللعمل، وهي:

١: سجلات الإنتاج.

٢: ودراسه العمل بواسطه العينات.

٣: ودراسه الوقت.

ص: ٣١٥

أما سجلات الإنتاج، فهي عبارة عن الطريقة في تنظيم سجلات لإنتاج الموظفين، يسجل فيها إنتاج كل موظف خلال فتره محدد من الزمن، كيوم أو شهر أو أسبوع أو ثلاثة أيام أو ما أشبه ذلك، ثم يجمع الإنتاج خلال تلك الفتره ويستخرج منه معدل الإنتاج للموظف.

ويستخدم في هذه الدراسه عند إرادته استخدام طريقه سجلات الإنتاج (سجل الإنتاج اليومي للموظف) وتوزع نماذج سجلات الإنتاج على الموظفين لتعبئتها بأنفسهم، بعد توضيح كيفية تعبئتها لهم.

وتسلم النماذج المعبئه للمشرفين، إما يومياً أو في نهايه ثلاثة أيام، أو في نهايه أسبوع أو في نهايه شهر، على اختلاف الهدف المقصود بالنسبه إلى الزمان، ويقوم المشرف مثلاً بإعداد كشف أسبوعى مثلاً يبين إنتاج كل موظف من مختلف أنواع الأعمال التي قام بها خلال المده الزمنيه المحدده بأسبوع أو يوم أو ثلاثة أيام مثلاً، ويرسل المشرف صوراً من الكشف إلى الإدارة العليا والجهات المسؤوله عن إجراء الدراسه.

وهذه الطريقه في وضع مقياس للوقت وللعمل من أسهل الطرق لقياس عمل الموظف وهي بسيطه، وتسهل إدارتها والقيام بها، والموظفون يتجاوبون كثيراً عند إجراء الدراسه وخصوصاً إذا كان الهدف واضحاً لهم منذ البدايه، كما تقدم سابقاً بأنه يلزم إقناع الموظفين بجدوى أمثال هذه الأمور، وأنها لا- تضرهم لا- في عددهم ولا- في تزييد أوقاتهم ولا- في تنقيص أجورهم، فإن الموظفين عند ما يعملون بمعدلات الإنتاج اليوميه فإنهم يبذلون أقصى جهودهم لكي يبقى إنتاجهم مرتفعاً، وفي مستوى معين بحيث يكون في نفس مستوى معدل الإنتاج المحدد لهم، حتى لا يفشلوا إلا أمام زملائهم ولا أمام رؤسائهم.

وعند إجراء الدراسه لقياس العمل، يختار المدير أو الإدارة العليا عدداً من الموظفين



المؤهلين والمدربين والذين يقومون بنفس الأ- عمال المتشابهه، ويطلب منهم أن يقوموا بأعمالهم بنفس السرعة العاديه التي يقومون بها بأعمالهم يومياً، ويسجل إنتاجهم خلال ساعه واحده مثلاً، ويحضر المشرف عند إجراء الدراره ليتأكد من أن الموظفين يقومون بالأعمال بالسرعه العاديه، وتكرر نفس التجريه على هؤلاء الموظفين خلال عدد من الأيام، ويسجل إنتاجهم فى تلك الأيام، ثم يجمع الإنتاج خلال مده الدراره، ويحصل بعد ذلك على معدل الإنتاج اليومي أو الأسبوعى أو ما أشبه للموظف الواحد.

واللازم أن يأخذ المشرف على هذه العمليه بعين الاعتبار التجاوزات المسموح بها للتعب وللتأخير وللعايه بالحاجات الشخصيه، وغالباً يقدررون عددها من العشره إلى خمسه عشر، وأحياناً إلى عشرين من وقت العمل، فإذا أضيفت هذه النسبه إلى معدل الوقت المطلوب للقيام بالعمل، يستخرج المدير المعنى بهذا الشأن معدل الإنتاج بعد إجراء التعديلات على الأرقام التى حصل عليها، وبذلك يحدد المدير مقاييس العمل فى المنشئه.

كما أنه يلزم أن تساير التغييرات التى تطرأ على المنظمه، لأن المنظمه قد تطرأ عليها التغييرات بالزياده أو النقيصه أو ما أشبه ذلك، ولذا فإنه يجب إجراء الدراره من حين لآخر على تلك المقاييس لأجل تعديلها.

هذا بعض الكلام فى طريق وضع مقاييس العمل حسب سجلات الإنتاج ووحداته.

### **((وحدات الوقت))**

((وحدات الوقت))

أما وضع المقاييس حسب الأمر الثانى، وهو دراره العمل بواسطه وحدات الوقت، وهذه الدراره تتكون من عدد كبير من الملاحظات

تؤخذ من فترات زمنيه بشكل عشوائي، وبدون تحديد موعد سابق، وتسجل في كل زياده نوع العمل الذى كان يقوم به الموظف وسرعته وأحواله، ومن هذه الملاحظات تستخرج النسبه المئويه لكيفيه توزيع الموظف لأوقاته بين مختلف الأعمال التى يقوم بها.

ومقياس الدقه لدراسه العمل بواسطه العينات، وكلما كانت الملاحظات أكثر كانت درجه الدقه أكبر، لكن من اللازم أيضاً أن تأخذ الأوقات الاستثنائيه فى هذه الدراسه، لأن الأوقات الاستثنائيه موجوده سواء فى الدراسه السابقه أو هذه الدراسه، فإن الموظف كثيراً ما يحتاج إلى الذهاب إلى دوره المياه أو يجيب على الهاتف أو يزوره انسان لأجل مهمه، أو له حاجه مهمه لا بد منها، إلى غير ذلك.

وتم قبل البدء بإجراء الدراسه، فإن العمليه تقسم إلى عناصرها الرئيسيه، ويقاس الوقت اللازم بإنجاز كل عنصر من عناصر العمليه بواسطه الساعه، وتسجل نتيجه القياس على نموذج خاص، وتؤخذ قياسات الوقت أثناء قيام الموظف بالعمليه، وتسجل عدده قياسات أثناء قيام العامل بالعمليه لعدده مرات، ثم تستخرج المعدلات لكل عنصر من عناصر العمليه، تضاف إليها التجاوزات المسموح بها بالتعب ولقضاء الحاجه وغيرها، كما أشير إلى ذلك.

ولذلك يحصل المشرف على الوقت القياسى لإنتاج وحده واحده من وحدات العمل، ومن ذلك يمكن الحصول على معادل الإنتاج القياسى فى الساعه لمعرفة معدل الإنتاج.

ولتوضيح طريقه دراسه الوقت يفرض أن نتيجه إجراء دراسه الوقت تبين أن الوقت القياسى لكل وحده واحده من العمل خمس دقائق، ومن ذلك يمكن استخراج معدل الإنتاج فى الساعه، ويكون فى هذه الحاله عشر

وحدات فى الساعه الواحده، حيث يستخرج من العمل أيضاً التجاوزات المسموح بها مما تقدم للتعب وقضاء الحاجات الشخصيه ولغيرها، إن فرض أن النسبه السدس مثلاً وقد ظهر من قياس وحدات الإنتاج وقياس وحدات الوقت قياس وحدات الحركه وقياس وحدات المعادل، كما ذكرناها فى أول المسأله، بالإضافه إلى تفصيل الكلام فيها.

### ((فوائد مقياس العمل))

((فوائد مقياس العمل))

ثم فوائد إدخال مقياس العمل فى المنشئه تنقسم إلى:

١: فوائد ملموسه.

٢: وفوائد غير ملموسه.

أما الفوائد الملموسه، فهى عباره عن تحسين كفاءه وفعاليه الأفراد فى المنشئه، وزيادة إنتاجهم، وتقليل تكاليف القيام بالأعمال، فوجود مقياس للعمل يساعد فى تحسين عمليات التخطيط وتنفيذ الأعمال، وذلك مما يؤدي إلى التقليل من تكاليف القيام بالأعمال بتقليل المصروفات التى تدفع على شكل رواتب وأجور للأفراد، إذ الأمر إذا بين زياده الأفراد استغنت المؤسسه عن الأفراد الزائدين، وباستعادته الكميّه الزائده فى العمل دون زياده فى المصروفات التى تدفع على شكل رواتب وأجور للأفراد بنفس نسب الزياده فى كميّه العمل.

أما بالنسبه إلى الفوائد غير الملموسه، فهى عباره عن متطلبات أقل بمساحه العمل، ولغرف المكاتب، ولكميّه أقل من الآلات والأجهزه المحتاج إليها فى المنشئه، ولمصروفات أقل مما يجب أن يدفع على شكل مكافئات وعوائد للأفراد، وللتقليل من الأعمال الكتابيه، وفى تنظيم وحفظ الملفات، وفى الأمور المتعلقه بإداره الأفراد، بل وربما يستغنى عن بنايه زائده كان محتاجاً إليها بسبب الفوضى فى معرفه النتائج، فلما

ص: ٣١٩

عرفت بسبب مقياس العمل أمكن جمع البنائيتين في بنائه واحده، بل وأحياناً ثلاث بنايات، وقد استفادت أصحاب المدارس الحكوميه والأهليه من ذلك، حيث جمعوا مدرستين أو ثلاث مدارس في بنائه واحده صباحاً وعصراً وليلاً، بعد أن تبين إمكان جمع المدرستين المحتاج إليهما، حيث تبين إمكان جمع الدروس المحتاج إليها في وجبه واحده بدل وجبتين كانت هي السائده غالباً قبل الاطلاع على مثل ذلك.

### ((دراسه كميّه العمل))

((دراسه كميّه العمل))

ثم لا يخفى أن ما تقدم كله كان في مسأله قياس العمل، وهنا موضوع آخر، وهو موضوع كميّه العمل، وبينهما بون شاسع.

وتعتبر دراسه كميّه العمل من وسائل تبسيط الأعمال، كما ألمعنا إلى مسأله تبسيط الأعمال سابقاً، وتبين هذه الدراسه كميّه العمل الذي يؤدي بعدد الموظفين الذين يقومون بأدائه، ومقدار مساهمه كل فرد منهم في إنجاز ذلك العمل.

وتطبق دراسه كميّه العمل على أنواع متعدده في مجال الأعمال المختلفه، وتفي هذه الدراسه في التعرف على المشاكل التي تواجه المنشئه، وتساعد في إيجاد الحلول الماسبه لها، كما تساعد على تحسين أساليب أداء الأعمال وعلى تحسين طريقه توزيع الأعمال بين الموظفين، فإذا كانت الأعمال موزعه توزيعاً غير عادل بين الموظفين فإن دراسه كميّه العمل تستطيع أن توضح ذلك، فهي تزود المحلل الإداري بالدليل على كيفيه التوزيع، وهذا مما يساعد على إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين بشكل مناسب وعادل.

ولتوضيح ذلك فإننا نفرض أن لدينا قسماً ما فيه خمسه موظفين يقومون بأعمال متشابهه، وقد أجرينا على القسم دراسه لكميّه العمل، ونتيجه الدراسه تبين لنا أن الموظفين أحمد ومحمد ومصطفى ينجزون بمعدل خمسين وحده من العمل في اليوم

للموظف الواحد، بينما وجدنا أن الموظفين زيد وعمرو ينجزان بمعدل أربعين وحده من العمل في اليوم للموظف الواحد، فإن اكتشاف مثل هذا التباين والاختلاف الذى بين إنتاج الموظفين يدعو إلى مزيد من الدراسة لمعرفة أسباب الاختلاف فى إنتاجهم.

فقد تكون من بين الأسباب أن الموظفين زيد وعمرو يقومون بإنجاز الأعمال الاستثنائية التى تطلب مزيداً من الوقت أكثر من الأعمال العادية، وهنا لا يكون لهم تقصير فى أقلية الإنتاج، بل قد يكونان هما أكثر إنتاجاً إذ قيس الأمر بمشكله عملهما، وقد يظهر لنا أن الموظفين زيد وعمرو أكثر قدره على إنتاج أنواع أخرى من الأعمال غير الأعمال التى يقومان بها فى الوقت الحاضر، فوضعهما فى هذا الموضع غير لائق، فاللائم إعادة توزيع الأعمال بحيث يعطى الموظفان زيد وعمرو الأعمال التى تلائم مع قدرتهما، والتى يكون إنتاجهما فيها أكثر من غيرهما أو مساو لغيرهما.

وقد يظهر من الدراسة أن السبب هو كسلهما، حيث يجب تنبيههما أو تقليل راتبهما أو طردهما أخيراً.

ومما سبق يظهر أهميه دراسته كميته العمل فى المنشئه وأنه غير قياس العمل، فبتركيزها على بيان معدل إنتاج كل موظف فى وقت محدد يتبين لنا الاختلاف والتباين فى إنتاج الموظفين، فهذه الدراسة تسلط مزيداً من الضوء على نقاط الضعف فى المنشئه، والجوانب التى تحتاج إلى مزيد من الدراسة والاستقصاء بإيجاد الحلول المناسبه لها، ولا يلزم فى هذه الدراسة أن تكون الأعمال متشابهه، بل يمكن معرفه الكسل وغيره بسبب قياس المساواه.

مثلاً- منشئه عملها إنتاج الأحذية وأخرى إنتاج الأواني، لكننا نعلم من الخارج أن إنتاج كل زوج حذاء يحتاج إلى نصف وقت إنتاج زوج أوان، فإن بتدخيل هذا القياس نعرف أن المنشئه تعمل بالقدر اللائق أم لا، سواء في كل المنشئه أو في كل موظف موظف.

## **((تحديد رأس المال))**

((تحديد رأس المال))

ثم من بين الأمور المهمه التي يجب التخطيط لها مسأله تحديد رأس المال الثابت، ورأس المال العامل.

فتحديد رأس المال الثابت ورأس المال العامل يحدد الطريق المالى الذى سيعمل فيه المشروع.

وتعريف رأس المال الثابت: هو رأس المال الذى لا يتغير إلى حد كبير أثناء سير الأعمال فى المشروع، وفى الأحوال العاديه لا يتم تحويل رأس المال الثابت إلى نقديه، ومن أمثله رأس المال الثابت الأراضى والمباني والآلات والأثاث وغير ذلك.

أما رأس المال العامل، فغالباً ما يتم تحويله إلى نقديه، وذلك أثناء سير الأعمال فى المشروع، ليتخذ رأس المال العامل أشكال عديده كالنقد والمواد الخام والمواد تحد التشغيل وبضاعه تامه الصنع وأوراق قبض وحسابات تحت الطلب، وأحياناً فى بعض المشاريع التبرعات المستحصله فى فترات زمنيه محدده.

فحجم رأس المال الثابت يحكم مستوى الإنتاج أو التشغيل بالمشروع، أما رأس المال العامل فيجب أن يكون كافياً لمقابله المصاريف المطلوبه من الوقت الذى تشتري فيه المواد الخام إلى الوقت الذى يتم فيه دفع ثمن البضاعه التامه الصنع للمشتريين.

ومن الواضح أن ما ذكرناه إنما هو بالنسبه إلى المنشئات الإنتاجيه، لا مثل المدارس والمستشفيات

ونحوها، فإنها يمكن قياسها بما ذكرناه مع ملاحظه التفاوت بين إنتاج الإنسان الصحيح والإنسان المثقف وبين إنتاج البضائع.

ثم إن العوامل التي تؤثر على دوره الأعمال في المشروع تحدد كميته رأس المال العامل، مثلاً نجد أن إجمالي مبيعات المشروع ومستوى أسعار المواد الخام المشتره ودرجه النقل المطلوبه والمشاكل التي تحدث في تحصيل أوراق القبض، تؤثر تأثيراً كبيراً على احتياجات رأس المال العامل.

فإذا كانت أثمان المواد الخام المشتره تدفع فوراً، زادت احتياجات رأس المال العامل، بعكس الشراء بالأجل، وكلما كان الأجل أبعد يكون الأمر أهون، وإذا كانت المنشئه تبيع بالأجل بدلاً من البيع النقدي، فإن احتياجاتها من رأس المال العامل يكون أكبر وهكذا، هذا من ناحيه.

ومن ناحيه ثانيه، إذا كانت المده بين شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها كبيره، كان احتياج المشروع من رأس المال العامل أكبر، مما لو كانت هذه الفتره بين الشراء والبيع قصيره.

ومن ذلك يعرف الفرق بين المده الطويله أو القصيره في كل من المديتين، أى المده القصيره والمده الطويله، فربما تكون المده القصيره إلى رأس الشهر، وربما تكون إلى رأس الأسبوع، كما أن المده الطويله قد تكون إلى رأس السنه، وقد تكون إلى رأس ثلاث سنوات.

((الفرد أولاً ثم الأجهزة))

(مسأله): المدير باعتبار كونه يدير جماعه من الأفراد، يجب أن يراعى فى نفس الوقت الذى يراعى المبنى والأجهزه والآلات الأفراد أيضاً.

فإن نجاح كل مشروع يتوقف على درجه فاعليه المستخدمين فى أدائهم للأعمال، وهذا يتوقف على قدره الموظفين ومهارتهم ورضاهم واستعدادهم للتعاون، إذ بدون القدره لا عمل وبدون المهاره لا يمكن سلامه العمل، فإن سلامه الأعمال متوقفه على المهاره، والرضا إذا لم يكن لم ينتج الإنتاج المطلوب، والاستعداد للتعاون يجب أن يكون حتى يتمكن أن يعين بعضهم بعضاً فى الإنتاج، وإلا فإذا كان كل واحد حياًداً عن الآخر، بله ما إذا كان كل واحد معارضاً للآخر ومزاحماً له، لا يكون الإنتاج المطلوب، فالإتحاد قوه، والتفرقه ضعف.

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم﴾ (١)، كما يأتى فى الأمه كذلك يأتى فى كل مؤسسه يشترك فيها أفراد، ولذا فاللائزم إداره شؤون الأفراد على أسس سليمه، خصوصاً إذا كانت المنشئه كبيره، فإداره الأفراد تتعلق بتهيئه المدير لهم، وجعل هذه القوه ماهره وراضيه ومستعده للتعاون فى تنفيذ أعمال المشروع بصفه مستمره.

((أبعاد الإنسان وحاجاته))

إن الإنسان الفرد فيه خمسه أبعاد:

الأول: حاجاته الماديه، كاحتياج الدار إلى الترميم وما أشبه.

الثانى: حاجاته الحيويه، كاحتياج الشجر إلى الماء والضوء والأملاح وغير ذلك.

الثالث: حاجاته الحيوانيه، كاحتياج الحيوان إلى الزوجه والوقايه من الحر والبرد ونحو ذلك.

ص: ٣٢٤



الرابع: حاجاته الإنسانية، فإن الإنسان بما هو إنسان فيه شيء فوق الحيوان، وذلك كالحاجات الاجتماعيه.

الخامس: الحاجات الروحانيه، فإن الإنسان بما هو إنسان يحن إلى جهه عقيدته، سواء كانت عقيدته صحيحه أو كانت عقيدته باطله.

وهذه الخمس جهات حاجات الإنسان، لأنه في مرتبه ماده، وفي مرتبه حى، وفي مرتبه حيوان، وفي مرتبه إنسان، وفي مرتبه فطره، وفي القرآن الحكيم: {فطره الله التي فطر الناس عليها} (١).

فالفرد في نفس الوقت الذى هو مستقل عن العامل المحيط به، يعيش فيه ويعتبر جزءاً منه، والإنسان شيء حى له القدره على التكيف، وله القدره على التوازن الداخلى مع العالم الخارجى، سواء كان العالم الخارجى عالماً إنسانياً كالاتماعات، أو العالم الخارجى عالماً طبيعياً مما يحيط بالإنسان من السماء والأرض وغير ذلك.

ولذا كان للإنسان القدره على الاستمرار فى الحياه بالرغم من التغيرات التى تحدث داخل ذاته وخارجه عن ذاته، فإن فى ذات الإنسان أيضاً يحدث تغيرات، سواء تغيرات ماديه ككونه طفلاً وشاباً وهرماً وما أشبهه، صحيحاً أو مريضاً إلى غير ذلك، أو تغيرات روحيه كالكرم والبخل والشجاعه والجبن وغير ذلك من الصفات النفسيه التى تسمو بسمو الإنسانيه وتنزل بنزولها.

والإنسان بالإضافة إلى أنه شيء مادى شيء غير مادى أيضاً، وفى الاصطلاح إنه مركب من الروح والجسد، لا أنه روح فقط أو جسد فقط، بالإضافة إلى أنه كائن اجتماعى فلا يمكن أن يعيش إلا مع الإنسان، ومعنى عدم الإمكان ليس عدم الإمكان العقلى أو عدم الإمكان الخارجى كاجتماع النقيضين، أو الطيران، وإنما عدم الإمكان

ص: ٣٢٥

١- سورة الروم: ٣٠.

الطبيعى والعدى، وحيث إن الإنسان مخلوق اجتماعى جعل الله سبحانه وتعالى له جنسين، الرجل والمرأه، ويحتاج بعضهما إلى بعض احتياجاً مؤكداً، فإن الحيوانات والأشجار وإن كانتا جنسين أيضاً إلا أن التاحتياج هنا أكد وأشد، ومن الرجل والمرأه تنشأ العائله المكونه من الأب والابن والأولاد، وتنشأ العلاقه بين هؤلاء الثلاثه فى أول خليه إنسانيه تتكون من العائله.

فالإنسان كشيء مادى لا يمكن أن يحتل مكان الإنسان الآخر، وكونه شيئاً حياً حيواناً يوقعه فى الصرع والمنافسه مع الآخرين، فى المأكول والمشرب والملبس والمنكح والمسكن والمركب، ولأجل البقاء بصوره عامه.

والعلاقات التى تنشأ بين الإنسان الفرد تختلف عن العلاقات بين الأشياء الماديه البحته، فإن علاقته الشجر بالشجر، والحجر بالحجر، والشجر بالحجر، وكلها بالماء، وبالعكس، علاقات غير متشابهه بهذا المعنى الذى تشابك فى الإنسان، فإن العلم والخبره والتعقل والتكيف وما أشبه تؤثر على تصرفات الأفراد بنسب مختلفه.

وعلى هذا فرد الفعل بين فردين عباره عن مجموعه من الانفعالات والتصرفات الاجتماعيه، بمعنى أن من جانب فعل ومن جانب انفعال، ثم لا بد أن يصبح المنفعل فاعلاً والفاعل منفعلاً وهكذا دوليك.

وكما أن ماديه الإنسان تجعله بحاجه فى الاستمرار من الوقايه من الأحداث الجويه بنحو أشد، وإلا فحتى الدار وسائر العوامل تتأثر فيها الأحداث الجويه من الشمس والهواء والماء وغير ذلك، كذلك الإنسان كشيء اجتماعى له حاجات اجتماعيه، مثل شعوره بالإنتماء إلى مجموعه معينه، وشعوره باحتلال مركز اجتماعى معين، وشعوره برضا الناس عنه، وشعوره بالتفوق.

ويختلف الإنسان

الفرد عن الحيوان في أن للإنسان قدره على التفكير، وله حاجات فكرية وتغذية عقلية، ومن أجل ذلك إذا هيا الحاكم للناس حاجاتهم الجسديه لا تكفيهم ذلك، بل إنما يريدون أيضاً ملء حاجاتهم العقلية.

هذا بالإضافة إلى ما عرفت من الأمر الخامس، من أن للإنسان حاجات روحانية تتعلق بالكون خالقاً وخلقاً، بدءاً وإعادةً وما أشبه.

ولهذا كل الناس حتى المشركين والملحدين يفرضون لهم حاجات من هذا القبيل، وحيث إن الإنسان محتاج إلى هذه الحاجات الخمس، ويعجز بمفرده عن تحقيقها، فإنه يضع في فكرته اللجوء إلى التعاون مع الآخرين في سبيل تحقيقها، ومن هذه الجهة نرى أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم.

وعليه فإذا كانت المنشئه غير قادره على إيجاد مشجعات كافيه لإحداث التعاون والمساهمه المطلوبه بين الأفراد، فإن المؤسسه ستأخذ في الضمور إلى أن تتلاشى وتضمحل وتذهب عن الوجود، إلا إذا تمكنت الإدارة من إنقاذ الأمر وتحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لإحداث العزيمه والتعاون للعمل حتى يمكن تحويل اللامبالاه إلى المبالاه، والسلب إلى الإيجاب، والكساله إلى النشاط.

وعلى هذا، فعلى المدير أو الإدارة مهما كانت، أن ينظر إلى الفرد في المنظمه على أنه إنسان، لا أنه حيوان أو شجر أو حجر، ولا أنه كسله تباع وتشتري مثل السلع الأخرى يخضع لقانون العرض والطلب، ولا يزيد ولا ينقص، وإنما يستجيب لإداره المدير.

وقد مثلنا سابقاً بأن البستانى يتمكن أن يأخذ منشاره ويدخل البستان فيقطع ما يشاء من الشجر ويشذب ما يشاء ويزيد وينقص، لكنه ليس الأمر كذلك بالسنة إلى المدير وأفراده.

صحيح أنه إذا زاد عرض الأفراد العاملين في السوق قلت أجرتهم، وساءت شروط استخدامهم، وإذا زاد عليهم الطلب زادت أجورهم وتحسنت شروط استخدامهم، لكن هنالك فارق بين الإنسان وبين سائر السلع، فإن الإنسان بالإضافة إلى ذلك إنسان يريد أن يتعامل كإنسان، لا أن يتعامل يتعامل كسلعه.

وإذا لم يتمكن المدير من هذا التعامل كان مديراً فاشلاً، وإذا بقي في الإدارة اضمحلت إدارته ودخلت في حيز الأعدام.

وعليه فالأفراد في المنظمه يحتاجون إلى التخطيط الخاص بهم، بالإضافة إلى التخطيط للأجهزه والآلات والبنايه والنظام وغير ذلك، والتخطيط للأفراد يشمل معرفه سابقتهم والتنبؤ بما ستكون عليه شؤونهم في المستقبل مع الاستعداد لمواجهة ذلك المستقبل.

((تخطيط شؤون الأفراد))

وشؤون الأفراد المحتاجه إل التخطيط عباره عن: حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها ومكافأتها الماديه، مثلاً في المدرسه الإداره بحاجه إلى المدير والمعاون والمعلمين المختلفين في السن والجنس والشهادات العمليه والخبرات، ومستوى الذكاء والمظهر العام وحسن السابقه، والارتباطات الاجتماعيه والخصائص الجسمانيه، وغير ذلك مما يحتاج إليه المدير من جهه العمل أو من جهه السمعه، بل أو من جهه المظهر أيضاً.

وبعد ملاحظه المدير حصر الوظائف وتحليلها يأتي دور حصوله على المستخدمين اللازمين لإشغال هذه الوظائف، سواء كانت مؤسسه اقتصاديه أو اجتماعيه أو سياسيه أو غيرها.

وبعد يأتي دور تهيئه هؤلاء المستخدمين للعمل بالتعريف والتدريب والترقيه، كما سنتكلم عن كل ذلك في القريب إن شاء الله تعالى.

وبعد ذلك يأتي دور نظم العمل بمعنى ساعات العمل ومواعيده والإجازات والغيابات وغير ذلك.

وبعد

ص: ٣٢٨

ذلك يأتي دور الخدمات المختلفه، فلكل موظف خدمات مختلفه، مثلاً- المعلم يدرس ويصلح لدراسه الهندسه والحساب والدين والتاريخ والجغرافيه، كما تحتاج إلى الفراس وساعى البريد والعامل فى الحانوت إلى غير ذلك.

### **((تحليل الوظائف))**

((تحليل الوظائف))

فإن من أهم عمليات التخطيط فى شؤون الأفراد: حصر الوظائف وتحليلها، ومعنى حصر الوظائف معرفه الأعمال المطلوب القيام بها كماً وكيفاً، والدراسه الكيفيه للوظائف تسمى بـ (تحليل الوظائف)، وهى عباره عن دراسه انتقاده للوظائف، بمعرفه طبيعتها والواجبات المكونه لها سلباً وإيجاباً.

وهذا المجموع تسمى فى الاصطلاح بـ (الدراسه الانتقديه).

ويمكن الحصول على بيانات تحليل الوظائف إما باستشارى خبراء الإدارة، فى حاله ما إذا كان المشروع جديداً، أو بتوجيه أسئله إلى الموظفين، أو بملاحظتهم أثناء عملهم.

ويتم كتابه واحبات كل وظيفه فى نموذج خاص يطلق عليه (الوصف الوظيفى) ، وبعد حصر نوع الوظائف المطلوبه يتم تقرير المواصفات المطلوبه ممن يشتغلون تلك الوظائف، ويتم كتابه ذلك أيضاً فى نماذج خاصه يطلق عليها (وصف شاغر الوظيفه) ، ويحوى ذلك على بيانات دفاتر الطلاب، ويذهب بهم فى أيام العطل إلى المخيمات الكشفيه ويتصل بأبائهم عند غيابهم أو حدوث شغل لهم، ويأخذ امتحاناتهم ويعطى درجاتهم، إلى غير ذلك مما هو شأن المعلم.

وهكذا فى سائر الخدمات الصحيه أو الاقتصاديه أو الماليه أو غير ذلك.

### **((التقاعد وإنهاء الخدمه))**

((التقاعد وإنهاء الخدمه))

ثم بعد هذه المرحله، وهى مرحله الخدمات المختلفه الخاضعه لتخطيط المدير، يأتي دور إنهاء الخدمه ببلوغ سن التقاعد أو بالاستقاله أو بالفصل أو بغير ذلك.

ولا- يخفى أن التقاعد بينه وبين التكافل الاجتماعي عموم من وجه، على اصطلاح المنطقيين، حيث إنه ربما يكون تقاعد فقط، وذلك من جمع بعض رواتب الموظفين ليرد عليهم عند تقاعدهم مع إضافه الأرباح المضاربيه، فيما إذا كان الوجه شرعياً إسلامياً، أو الأرباح الربويه كما يعتاد في العالمين الغربي والشرقي.

وعلى أى حال، فإنما يسمى تقاعداً لأن كل واحد من الموظف والمدير يقعد أحدهما الآخر، وهو مثل تضارب من باب التفاعل، لا- يكون إلا- بين اثنين، حيث يحيل المدير الموظف إلى القعود عن العمل فلا- يعمل بعد ذلك، ويحيل الموظف المدير إلى القعود عن التدخل في شأن الموظف، فكأن المدير قعد عن التدخل بعد أن كان قائماً به، هذا جهه الافتراق من طرف التقاعد.

أما جهه الافتراق من طرف التكافل، فإنه ربما يكون تكافل فقط من غير تقاعد، كما في غير الموظفين.

وربما يكون كلاهما في ماده الاجتماع، كما إذا لم يكف الراتب المجموع عند الإدارة بالقدر المحتاج إليه الموظف بعد تقاعده، فاللازم أن يعطى من التكافل الاجتماعي أيضاً ليعيش عيشه كريمه، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتاب (فقه الاقتصاد).

### **((من وظائف المدير))**

((من وظائف المدير))

ثم على المدير أن يعين عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم براتب أو استخدامهم بأجور، كما أنه يجب عليه معرفه خصوصياتهم الماضيه، ويتنبؤ بخصوصياتهم المستقبليه بقدر ما يتمكن الإنسان من التنبؤ عن مستقبل الإنسان قياساً على ماضيه.

ويتوقف عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم على كميته العمل المطلوب تنفيذه، وهذا يتوقف على الطريقه التي يتم بها هذا التنفيذ، ولكن أحياناً يحتاج المدير إلى كميته أزيد أو كميته أقل.

أما الأول: فلأنه يحتاج إلى أشخاص لأجل مظهر الإدارة أو سمعته.

كما أنه قد لا- يتمكن من كل الأشخاص المطلوب تعيينهم من جهة ضعف المادة أو ما أشبه ذلك، كما أنه يتوقف عدد الأشخاص على معدل الاستقالات والفصل وانتهاء خدمته والغياب لمرض ونحو ذلك.

وهكذا يحتاج المدير إلى سياسة التعيين والتدريب والترقيه بالتعويض وإنهاء خدمته:

### ((التعيين وشروطه))

((التعيين وشروطه))

أما التعيين فهو عبارته عن اختيار الشخص الملائم للوظيفة، وعلى الاصطلاح (جعل الإنسان المناسب فى المحل المناسب)، والتعيين إنما يكون من داخل المشروع أو خارجه، فالتعيين من داخل المشروع يكون بالنقل أو الترقيه أو التنزيل أو نحو ذلك، والتعيين من الخارج إنما يكون غالباً على أساس شهادات علميه أو اجتياز اختبارات شفويه أو تحريره، أو على أساس خبره التى يتمتع بها المتقدم للوظيفة، أما إذا كان الموظف إنساناً عادياً كالفراش والبستاني العادى ونحو ذلك فهو غير محتاج إلى الشهادات العلميه ونحوها، وتعيين الموظف قد يكون تعييناً دائماً أو تعييناً تحت الاختبار.

كما أن المدير يجب أن يلاحظ فى التعيين الحد الأدنى من الشروط الصحيحه، بأن لا يكون الموظف ذا مرض معد أو ذا ضعف أو ما أشبه ذلك مما يضر نفسه أو عمله أو غيره بسب مرضه.

أما مصادر الحصول على الموظفين، فيكون فى قائمه الانتظارات والمستخدمين الحاليين أو السابقين، والأقارب والأصدقاء، والجامعات ومعاهد التعليم، ومكاتب التوظيف المتخصصه، والإعلان فى الجرائد والمجلات وما أشبه ذلك.

ويجب على المدير أن يختبر الموظف اختباراً من جهه ذكائه، وأنه كيف قدرته العقلية وإمكاناته الفنيه، والمقصود منها تبيان قدره الفرد على تنفيذ

عمليات معينه مما تحتاج إل الفن، مثل تصليح الآلات أو تشغيل محرك الكهرباء والماء أو ما أشبه ذلك، بالإضافة إلى اختبار الميل، وأن ميول هذا الفرد إلى أيه جهه أو إلى أى حزب أو منظمه، فإن ميول الأفراد تؤثر على أعمالهم، كما تؤثر على سمعتهم.

هذا بالإضافة إلى الاختبارات الشخصيه، أى تصرفات الشخص العامه وانفعالاته عند الحزن والغضب والنزاع وما أشبه ذلك، هذا كله بالنسبه إلى موضوع التعيين.

### ((التدريب))

((التدريب))

وبعد ذلك يأتى موضوع التدريب، فإنه لكى تتم الأعمال على خير وجه، يجب تدريب الأفراد على القيام بواجباتهم، فى قبال ما يأخذون من الحقوق، فإن الحق مقابل الواجب، فإذا زاد أحدهما على الآخر أورت خبالاً وفساداً.

ومن الواضح الفرق بين التدريب والتعليم، فالتعليم عباره عن معرفه عامه كالتى يحصلها الإنسان فى الجامعات وغيرها، أما التدريب فهى معرفه وخبره شخصيه حتى يتمكن الموظف من القيام بعمله خير قيام.

ويحدث التدريب فى المشروع سواء كان هناك برامج تدريبيه معتمده أو لا يوجد، فالواجب على المدير جعل أمثال هذه التدريبات بين فتره وفتره، فى كل سنه مره أو كل ثلاثه أشهر، حسب ما يقتضيه العمل.

كما أنه يجب على المدير إرسال موظفيه إلى المعاهد الخاصه التى تنمى الملكات والعلوم والمعرفه والفن والخبرويه بين كل فتره وأخرى.

وقد يكون التدريب أثناء الوظيفه ذاتها، كما يمكن أن يكون فى شكل محاضرات ومناقشات أو بشكل المراسله، والتدريب قد يكون فى الأشرطه أو الكتب أو التدريبات العمليه الخارجيه أو الراديو أو التلفزيون أو الفيديو أو ما أشبه ذلك، وأمثال الراديو والتلفزيون حالهما حال التدريبات الجماعيه، أى يشمل عدداً كبيراً من الأشخاص، فى قبال



ما إذا كان التدريب فردياً، والموظفون كلما كانوا أرفع درجه كانوا بحاجة إلى تدريب أدق، بينما العمال كلما كانوا أنزل درجه احتاجوا إلى التدريب الأقل دقه.

ويزيد التدريب من الكفاءه الإنتاجيه ويقلل من الحوادث والأخطاء، ويساعد على ثبات قوه العمل ومرونتها، ويفيد التدريب أيضاً إمكان إحلال بعض الموظفين محل بعض آخر فى حال غياب بعضهم أو فصله أو ما أشبه ذلك.

والتدريب غالباً ما يساهم فى رفع الحاله المعنويه للموظفين، خصوصاً إذا كانوا راضين عن التدريب، ولم يكن التدريب شاقاً، وبالأخص إذا كان فى قبال التدريب المكافأه، كما نتكلم عن ذلك عن قريب بإذن الله تعالى.

### ((الترقيه))

((الترقيه))

وبعد التعيين والتدريب يأتى دور الترقيه، وذلك بنقل المستخدم إلى وظيفه أعلى من حيث المسؤوليه أو السلطه أو من حيث الوظيفه أو ما أشبه ذلك.

والترقيه قد تكون بسبب أقدميه الموظف حيث يتم تقويه المستخدم بمرور الزمن بصرف النظر عن شهاداته أو خبرته أو قدرته أو أكثره عمله أو نحو ذلك، كما تكون الترقيه بالشهادات حيث يتم ترقيه المستخدم على أساس حصوله على شهادات أعلى من التى يحملها فى الحال الحاضر، فيما إذا دوام فى أثناء العمل فى دورات تدريبيه أو ساهم فى دراسه معهد أو نحو ذلك.

وكذلك تكون الترقيه بالاختبار فإن المدير لو اختبر الموظف ورأى جدارته وأهليته سواء كان الاختبار شفويماً أو تحريراً يرقيه، ليكون ذلك حافزاً له على التقدم أكثر، وحافزاً لمن أشبهه لأن يعطوا الامتحان بنجاح.

وهكذا تكون الترقيه بالاختيار، فيقوم الرئيس باختيار من يصلح للوظيفه الجديده بناءً على تقديره هو أو

تقدير اللجنة المحكمه أو المحلل الإدارى أو المفتش أو غيرهم.

أما أن تكون الترقية حسب المحسوبيه أو المنسوبيه أو نحو ذلك، فذلك مما يزيد الأمر خبالاً، وتكون الروابط موضوعه موضع الضوابط.

### **((تنزيل الرتب))**

((تنزيل الرتب))

وكما يكون هناك ترقية يكون فى عكسه تنزيل، من جهه سوء الامتحان، أو من جهه عمل ينافى الأخلاق، أو ينافى مصلحه الإداره، أو ما أشبه ذلك .

وعلى كل حال، فاللازم أن تكون كل من الترقية والتنزيل على أساس العمل والكفاءه ونحوهما، سواء على أساس الأصلح والصالح، أو على أساس الوظائف العليا، حيث ينتخب الرئيس من بين المستخدمين داخل المشروع، ولهذا محسنات، كما أن لترقيه غيرهم ممن هو خارج المشروع محسنات آخر، قد ألغى إلى ذلك فى بعض المسائل السابقه.

واللازم أن تكون الترقية بموافقه الرئيس المباشر للموظف الذى تقرر ترقية، لا أن يكون بدونها حتى يكون تدخلاً فى شؤون هذا الرئيس، ويوجب ذلك زهده فى العمل ونفرتة نفسياً.

ومن الأفضل أن يعلم الجميع بشروط الترقية مقدماً حتى يعملوا دائماً ليحصلوا على تلك الترقية.

### **((التعويضات الماديه وأنحائها))**

((التعويضات الماديه وأنحائها))

وبعد الأمور الثلاثه المتقدمه من التعيين والتدريب والترقيه، يأتى دور التعويضات الماديه، فإنه لا يمكن أن يعمل الموظفون سواء كانوا عمالاً أو حملة شهادات أو ما أشبه، دون أن يدفع لهم أجر كتعويض مادي لمجهوداتهم.

ويمكن دفع الأجر على أربعة أنحاء:

الأول: الأجر حسب قيمه الإنتاج، فلكل ما يعادل الدينار من الإنتاج أجره ربع دينار.

الثانى: الأجر الزمنى حيث يدفع مبلغ معين لكل وقت معين

قضاء المستخدم فى العمل، بصرف النظر عن كميته وكيفيه العمل الذى قام به.

الثالث: الأجر بالوحدات، حيث يدفع مبلغ معين لكل وحده من الوحدات المنتجه، بصرف النظر عن الزمن الذى استغرقه الموظف أو العامل.

الرابع: الأجر بالحركه، كما إذا جعل لكل حركه يد أو رجل كما فى النساجه مثلاً كذا من الأجر، من غير نظر إلى وحدات الإنتاج ولا إلى مقادير الزمان.

وقد ألمعنا إلى مثل ذلك فى بعض المسائل السابقه، والغالب فى الأجر أن يكون أجراً زمنياً أو أجراً حسب الوحدات، وليس المراد بالوحده العدد، بل القدر الخاص وإن كان نسبه، مثلاً يجعل الأب للمعلم كذا من المال إن علم ولده ربح القرآن، وكذا إن علمه ثلث القرآن وهكذا، من غير فرق فى صورته التساوى كما بين تساوى الأجره لوحده الكيف، أو اختلاف الأجره لاختلاف الكيف، مثلاً- إخراج ألف رطل أول من البئر التى يراد حفرها بدينار، والثانى بدينارين وهكذا، لصعوبه العمل فى إخراج التراب من أواسط البئر وأواخرها من العمل فى إخراج التراب من أول البئر وهكذا.

ثم إن بعضهم يجمع بين الأمرين، الزمن والوحدات الإنتاجيه فى الأجر، وذلك للحفاظ على الموظف من ناحيه وعلى الجوده من ناحيه أخرى، فلا- يقطع الموظف الإنتاج فى زمن أقل ليرهق نفسه أو يسيء فى إنتاجه، أو زمن أكثر ليتسرب إليه الكسل أو ما أشبه ذلك فيقول مثلاً: كل وحده إنتاجيه أنتجتة فى ساعه فلك كذا من الأجر.

ثم إن تنظيم

ص: ٣٣٥

شؤون الأفراد في المنشئه يتوقف على طبيعه المشروع وحجمه وأهدافه وسياساته والبيئه التي أنشأت المنشئه فيها ، وقد تقدم أنه قد يكون من الأفضل تطبيق نظام اللامركزيه أو المركزيه في شؤون الأفراد، ولكي تتم إداره الأفراد على وجه حسن يجب التأكد من أن قوه العمل في المشروع هل هي كافيه وماهره وراضيه ومتعاونه في تحقيق أهداف المشروع، على ما سبق الإلماح إليه.

### **((نجاح إداره المستخدمين وعدم نجاحها))**

((نجاح إداره المستخدمين وعدم نجاحها))

وهذه قائمه مذكوره في بعض الدراسات حول المؤشرات التي تعتبر أساسيه لقياس مدى نجاح برامج إداره المستخدمين أو عدم نجاحها.

الأول: عدم طلبات النقل من وظيفه إلى أخرى، فقد يكون طلب النقل ناتجاً من سوء الاختيار أو التعيين.

الثاني: عدد الاستقالات الاختياريه في كل إداره، وفي المشروع ككل.

الثالث: عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تآديبي فصلاً مؤقتاً أو فصلاً دائماً.

الرابع: عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم، لعدم حاجه العمل إليهم.

الخامس: عدد الوظائف الخاليه التي ظهرت بسبب متغيرات في داخل المؤسسه أو خارجها، فيكون ذلك دليلاً على سوء التخطيط، أو عدم وجوده بالمره أو مفاجئات خارجيه.

السادس: كميته العمل التي يقوم الموظف أو العامل بانجازها في زمن معين.

السابع: كميته الأشياء والمواد التالفه التي نتجت من استخدام كميته معينه من المواد مع متانه تلك المواد أو هشاشتها.

الثامن: عدد الموظفين والعمال الاحتياطين لملء وظائف شاغره إذا افتقت.

التاسع: متسوى الأجور والمرتبات فى المشروع بالنسبه للأجور والمرتبات السائده فى المشروعات المماثله، أو فى المجتمع ككل مع ملاحظه التضخم أو التنزل أو التساوى فى الاقتصاد.

العاشر: عدد الأشخاص الذين يستفيدون من المكافئات التشجيعيه.

الحادى عشر: حجم المكافئات التشجيعيه التي يحصل عليها الأفراد.

الثانى عشر: عدد مرات الغياب والتأخير وأسبابهما.

الثالث عشر: عدد الحوادث ومعدلها.

الرابع عشر: إجمالى مصارف التأمين المدفوعه لشركات التأمين.

الخامس عشر: عدد الأيام التي أضرب العمال عن العمل، لسبب وجيه أو غير وجيه بسبب تحريك أو ما أشبه ذلك.

السادس عشر: عدد الشكاوى المرسله إلى مكاتب العمل أو الهيئات الحكوميه أو النقائيه.

السابع عشر: عدد الشكاوى المرسله للإداره بخصوص التعويضات الماديه أو ظروف العمل أو الترقية أو النقل.

الثامن عشر: عدد من كان منهم فى حزب أو منظمه أو نقابه علنيه أو سريره.

التاسع عشر: عدد المتزوجين والعزاب من العمال والموظفين.

العشرون: عدد الرجال والنساء.

ولا- يخفى أن هذه الظواهر العشرون لا- يكفى معرفه أعدادها، بل من الضرورى معرفه معدلاتها وأسبابها ومقارنتها بالأعوام السابقه، وبالمشروعات المماثله، وبالقوائم التى تعطى الكميّه والكيفيه فى أمثال هذه الأعداد.

فيمكن الحصول مثلاً على معدلات الغياب بقسمه حالات الغياب طوال العام على عدد الموظفين الثابتين فى سجلات المشروع، ويمكن الحصول على معدلات الاستقاله بقسمه عدد الاستقالات على عدد الموظفين الثابتين فى السجلات، كما أن عدد العزاب والمتزوجين يجب أن يقارن بعدد أولاد المتزوجين منهم، وأسباب بقاء العزوبه فيما إذا تجاوزوا عن الوقت المقرر، وهكذا بالنسبه إلى عدد النساء والرجال حيث إن الرجال أقدر على العمل من النساء من جهه ضعف بنيتهن الجسديه فى الأعمال الثقيله وحالات الولادات والرضاع وما أشبه.

إلى غير ذلك من الخصوصيات التى يجب على المدير مراعاتها بالنسبه إلى رقبه الأفراد.

كما أنه يجب على المدير أن يكون دائم التطلع على أخلاق الموظفين، حيث إنه كثيراً ما يوجب المتغيرات فى داخل المنشئه أو فى خارجها تغييراً فى أخلاق الموظفين إلى الأحسن أو الأسوأ، فإن سوء

الخلق يسبب سوء السمعه بالنسبه إلى الإدارة.

### **((راحة الموظفين وحاجاتهم))**

((راحة الموظفين وحاجاتهم))

ثم اللزم على المدير ملاحظه راحه الموظفين وقضاء حوائجهم، من تهيئه البيوت لهم، وترويج عزابهم، والعنايه بصحتهم، وحل مشكلاتهم، وتعليمهم فيما إذا لم يكونوا يعرفون مبادئ التعليم، وإن كانوا مثقفين عمل لأجل ترفيع ثقافتهم، إلى غير ذلك.

فإن كل ذلك بالإضافة إلى أنها أعمال إنسانيه، يوجب مزيد الإنتاج وحسن نوعيته من أى قسم كان الإنتاج، حيث إن علاقه الموظف بالمؤسسه توجب حسن خدمته لها، وتفانيه فى سبيل النهوض بها .

كما أنه يلزم العنايه بروحياتهم، مثلاً- إذا كان العمال مسلمين والمؤسسسه فى خارج البلد بنى لهم المسجد وجعل لهم الإمام والواعظ أو بنى لهم المدرسه، إلى غير ذلك.

ومن الممكن كل تلك الأمور، وإن كان العمال كثيرين كعشرات الألوف، وذلك بجعل صناديق خيريّه تجمع المال لأجل تأمين الدور والترويج وبناء المدارس من التبرعات، أو جعل الحصص لهم فى التجارات لتدر الأرباح المضاربيّه لهم، وربطهم بالبنك التى تعطى القروض بلا فائده، وتسجيلهم فى المستشفيات والمستوصفات والمعاهد المجانيه، إلى غير ذلك.

كما أن من اللزم إدخال العمال فى النقابات، إذا كانت هناك نقابات سليمه، وإلا- تكوين النقابه لهم كاتحاد الطلبة فى المدارس، فإن النقابه ونحوها توجب ترفيع المستوى الثقافى والمعيشى وغير ذلك للعمال.

والنقابه وإن كانت ضاغطه على الإدارة، لكن مثل هذا الضغط أقل من الضغوط التى تكونها البعثره، بالإضافة إلى أن النقابه تقابل بالترفيع لمستوياتهم كما تقدم.

((تربيه الموظفين))

(مسأله) من أهم ما يجب على المدير الإهتمام به: هو تربيه موظفيه فى أى بعد كانوا، من الثقافه أو الاقتصاد أو الاجتماع أو غير ذلك.

فإن التربيه شىء والثقافه والاقتصاد والاجتماع كل واحد شىء آخر، من غير فرق بين إداره القطاع الخاص أو القطاع العام، أى الدوله، كما لا فرق فى القطاع الخاص بين المنشئات الصناعيه أو الزراعيه أو الخدماتيّه أو غيرها، وهكذا لا فرق فى القطاع العام بين مختلف موظفيه فى الوزارات أو غيرها، ومن القطاع الخاص الإدارات السياسيه للأحزاب.

فإن الإهتمام بالتربيه ليس فقط إهتماماً بالإنتاج، فإن الإنتاج أى لون منه كان، ثقافياً أو سياسياً أو عسكرياً أو اقتصادياً أو مالياً، لا يصل إلى الهدف المرجو منه إلاّ بصحه تربيه القائمين به فى أى منشئه.

والتربيه لا- تمكن إلاّ- بإدراك العوامل الاجتماعيه التى تؤثر فى التنميه التربويه، وذلك لأجل تحقيق التطور المتوازن المنسجم، من غير فرق بين البلاد المتخلفه أو المتقدمه.

وكما أن التوازن بين التنميه التربويه والتنميه الاقتصاديه واجب، كذلك يجب التوازن بين التنميه التربويه والتنميه الاجتماعيه، والهدف النهائى من التنميه ليس هدفاً فنياً أو اقتصادياً فحسب، وإنما هو هدف إنسانى يتصل بسعاده الإنسان وحياه الإنسان بصوره عامه.

والتربيه ليست مسأله اقتصاديه ولا مسأله اجتماعيه، وإنما هى مسأله تطرح موضوع الإنسان ومستقبل الإنسان بما هو إنسان.

نعم التربيه تؤثر بالنتيجه فى الإنتاج أى لون من الإنتاج كان، فأهداف النمو هى أهداف حمايه الإنسان وقيم الإنسان وعلاقات الناس بعضهم ببعض.

ومن الضرورى أن يجتنب الإنسان الإهمال الذى وقع



للجانب الاجتماعى خلال عمليه التنميه الاقتصاديه العامه، فإن بعضهم زعموا أن المهم فى الإنسان التنميه الاقتصاديه، شرعوا فى ذلك مهملين جانب الاجتماع وجانب التربيه، ومن الواضح أنه لو أهمل جانب التربيه فالاقتصاد وحده لا يكوّن الإنسان بما هو إنسان.

مثلاً- التربيه من الناحيه الاقتصاديه تؤثر فى زياده متوسط الاستهلاك لدى الأفراد، وتجعل الاستهلاك متجهاً نحو الحاجات الإنسانيه من مثل المسكن الملائم والإسهام فى الحياه الثقافيه والصحه وما أشبه ذلك، وتحقق علاقات إنسانيه سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المجتمع، وتحقق مساواه أكبر فى توزيع الدخل، لكنها تؤثر فى ترفيع نفسياتهم وجعلهم إنساناً، فإن الإنسانيه ليست بالجانب الاقتصادى أو الاجتماعى أو العسكرى أو نحو ذلك، بل هى فوق كل ذلك، وإذا فقدت الإنسانيه كان كل شىء من ناحيه الاقتصاد أو ما أشبه لا يخدم الإنسان بما هو إنسان.

ومن المعلوم أن النمو الاجتماعى ليس نتيجه طبيعيه للنمو الاقتصادى والمستوى الاقتصادى، إلا أن الوصول إلى أكبر مقدار من الدخل للفرد ليس هدف الأهداف وغايه الغايات، بل هو وسيله من أجل سعادته المجتمع، وسعادته المجتمع لا تتحقق بالاقتصاد وملء البطن والمسكن اللائق وما أشبه فحسب، بل اللازم أن يبحث الإنسان عن الصيغه المثلى والتوازن المطلوب بين دخل يبلغ أقصاه الممكن مع التوزيع العادل ومع النفسيه الرفيعه.

ويلزم أن يكون هناك توازن بين الاجتماع والاقتصاد، ويكون كلاهما تحت نظر التربيه.

## ((ضرورة التوازن الاجتماعى والاقتصادى))

((ضرورة التوازن الاجتماعى والاقتصادى))

ثم إن الفصل بين التوازن الاجتماعى والاقتصادى كثيراً ما يقع فى بدايه الانطلاق نحو التنميه الاقتصاديه، لأن الانطلاق يعنى فى الواقع انقطاعاً فى التوازن الذى كان قائماً بين الاقتصاد والاجتماع.

ولهذا لابد من جد إعادته ذلك التوازن ضمن إطار التنميه المحدث، فإن السياسه الاستثماريه وتوظيف رؤوس الأموال فى مشروعات منتجه لابد أن تؤدى فى البدايه إلى الإقلال من الاستهلاك، أى من الاستمتاع المباشر وبعض الخدمات والسلع فى المستقبل بعد النمو الاقتصادى المرجو، فإن الإنسان يترك حوائجه الحاضره لحوائج مستقبله أهم، ولذا سَفَه ابن سعد فى تقديمه الحاضر على المستقبل حيث قال: (وما عاقل باع الوجود بدين).

فإن عقلاء العالم دائماً يبيعون الوجود بالدين، فطلاب المدارس كافه إنما يذهبون إلى المدارس ويحرمون أنفسهم عن التمتع بلذات الحياه ولذات البطاله، من أجل مستقبل يرجونه اقتصادياً أو سياسياً أو اجتماعياً أو غير ذلك. وهكذا نجد الكسبه يسهرون ليلاً ويتعبون نهاراً لأجل المستقبل، سواء كان مستقبلاً قريباً أو مستقبلاً بعيداً.

وعلى أى حال، فاللازم فى كل البلاد وخصوصاً البلاد المتأخره كبلادنا، أن يجهد القائمون بالأمر، سواء كان القائم حكومه أو شركات أو مؤسسات أو ما أشبه ذلك، من أجل توفير نمو متوازن بين ما هو إنسانى وبين ما هو اقتصادى أو ثقافى أو اجتماعى أو غير ذلك، فإن الهدف هو الإنسان بما هو إنسان، والإنسان بما هو إنسان جدارته وسعاده وأمنه ورفاهه وحاله ومستقبله لا يكون إلا بالإنسانيه.

والاقتصاد وغير الاقتصاد إنما يجعل من أجل هذه

الغايه، وليس الاقتصاد أو غير الاقتصاد هو الهدف، ولهذا خطئوا (ماركس) فى أنه جعلوا الاقتصاد هو الهدف، كما خطئوا (فرويد) حيث جعل الهدف الجنس.

ومن الواضح أن التنميه الاقتصاديه أو الاجتماعيه أو السياسيه أو غير ذلك لا تصل فى جميع الأحوال إلى تحقيق مثل هذه الغايه، وإنما يصل كل واحد ويساهم كل واحد فى تقدم الإنسان ورفاهه إذا قورن بالتريه.

إن الإنسان لا يستخرج منه الشىء إلا ما يضعه فيه، كما هو مشهور فى الفلسفه بأن (فاقد الشىء لا يعطيه)، فإنك إن لم تضع الماء فى الحوض لا تأخذ الماء من الحوض وهكذا، ولذا لا يستخرج ما هو إنسانى مما هو اقتصادى أو فنى أو اجتماعى أو غير ذلك، إلا إذا وضع فى هذه الأمور ما هو إنسانى بالدرجه الأولى.

### **((رعايه الجانب الإنسانى))**

((رعايه الجانب الإنسانى))

والتنميه الاقتصاديه والاجتماعيه وغيرهما لا-تصل إلى غاياتها إلا إذا عنيت بالجانب الإنسانى وحاجاته وصحته وثقافته، وكلما يتصل بمطالبه الأساسيه، ولذا نرى حيث إن العالم الخاص اهتم بالماده ونسى جانب الإنسانيه والتريه الروحيه وقع فى مآسى لم تكن مسبوقة على طول التاريخ المدون.

فكل مشروع استثمارى أو اقتصادى أو غير ذلك يتطلب تآزر نوعين من الوسائل، وسائل ماديه ووسائل إنسانيه، ودراسات علم النفس أظهرت أن توفير شروط العمل النفسيه والماديه والاجتماعيه فى المعامل يؤدي إلى توفير الإنتاج كما وكيفا، وذلك لا يمكن إلا أن تكون التريه صحيحه.

والتنميه الإنسانيه الحاصله فى مصب واحد مما يثمر أفضل الثمر، فليس الإنسان أمام تنميه اقتصاديه وأخرى اجتماعيه وأخرى ثقافيه وغيرها، وإنما الإنسان أمام تنميه واحده

اقتصاديته اجتماعيه وثقافيه وغيرها، وبشرط أن يتوفر الجو التربوي الصحيح.

وإذا كانت الصله واجبه بينما هو اقتصادى وما هو اجتماعى وما هو ثقافى لأنها كلها أوجه لشيء واحد لا يكمل أحدها إلا بالأخريات، كذلك من الطبيعى أن تكون الصله بين كل ذلك وبين التربيه، بل نسبه التربيه إلى جميعها كنسبه الأبوه إلى أولادها، أو كنسبه الصله بينها بعضها مع بعض، فإن ما هو تربوى أُلصق بالاجتماع مما هو اقتصادى، وكذلك أُلصق بما هو اقتصادى مما هو اجتماعى، إلى ذلك.

### **((التربيه والعوامل البنيويه الاجتماعيه))**

((التربيه والعوامل البنيويه الاجتماعيه))

ثم التربيه يجب أن تشمل بالنسبه إلى الإداره العوامل الاجتماعيه البنيويه، فإن الاجتماع له جانبان، جانب ساكن وآخر متحرك، ولأجل ذلك قسموا علم الاجتماع إلى:

١: علم الاجتماع الساكن.

٢: وعلم الاجتماع الحركى.

### **((علم الاجتماع الساكن))**

((علم الاجتماع الساكن))

ويقصد بالجانب الساكن الظواهر الاجتماعيه التى تتجلى فى الأقسام الأساسيه المكونه للاجتماع، مثلاً المظاهر السكانيه من الجانب الساكن، وهى تتضمن الهرم السكانى وتوزعه على فئات العمر وعلى الجنسين، وعلى مناطق البلد وقومياته وجماعاته اللغويه وغيرها.

كما تتضمن أثر البيئه الجغرافيه فى السكان وتكوينهم وتوزعهم ونشاطهم، فملاحظه ذلك يجب أن تسبق الخطه التربويه، وحيث إن المنشئات أيضاً امتداد للمجتمع فاللازم على الإداره فى تربيتها ملاحظه هذا الجانب الساكن، فإن الإطار السكانى هو الوعاء الذى تنطلق فيه عمليات التربيه، وتشكل بشكله وتأخذ قالبه.

### **((علم الاجتماع الحركى))**

((علم الاجتماع الحركى))

وأما علم الاجتماع الحركى، فهو الممتد من التكوين الطبقي للمجتمع، ويشمل الطبقات الاجتماعيه المختلفه التى توجد فى البلد،

حيث يقسم البلد إلى فرق وطبقات مما بينهما حدود فاصله.

ولنمثل بذلك بما مثله بعض الإداريين بنظام الطبقات في الهند، حيث كان المجتمع ينقسم حسب الدين البرهمي إلى أربع طبقات:

١: طبقه البرهمنيين أو الكهان والعلماء والحفظه الكتبه، ومنها يظهر المعلمون والمشرعون وحفظه الدين والتاريخ والحضاره.

٢: وطبقه المحاربين.

٣: وطبقه الصناع.

٤: وطبقه العبيد.

والهند ليست المثال الوحيد لذلك، بل كل مجتمع ينقسم إلى طبقات.

فإذا لم يأخذ المدير في اعتباره أصول موظفيه وتربياتهم والأماكن الساكنه والأماكن المتحركه في المجتمع لم يتمكن من تربيتهم تربيته اجتماعيه صحيحه، والذي يهمننا هو أن ندرک أهميه معرفه البنيه الطبقيه للمجتمع إذا أردنا أن نخطط لتربيته، فإن الطبقات الرفيعه لا تريد أن تترك مكانها لتكون متساويه مع الطبقات الوضيعه أو الطبقات من القسم المتوسط، فالتخطيط للإداره تربوياً يلزم أن يأخذ في نظره هذه الخصوصيه في المجتمع، فيهدف للتخطيط الموجب لتساوى الإنسان بما هو إنسان، كما قال سبحانه: {إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم} (١).

ثم على المدير بعد المعرفه أن يخطط للعلاج الممكن لتلك البنيه، وأن يكون عاملاً من عوامل تغييرها حتى يتمكن أن يتقدم بالإنسانيه إلى الآمام، وفي ظل تقديمه الإنسانيه إلى الآمام تزدهر منشئته، أي لون من المنشئه كانت.

ومن الواضح أن النمو التربوى في حد ذاته ليس المفتاح الذهبى للنمو الاقتصادى أو الاجتماعى أو الثقافى أو العسكرى أو غيرها، بل يجب أن يقارن بالنمو في سائر الأبعاد، فالتغيير التربوى

ص: ٣٤٥

لبنية المجتمع طبقه \_ وهي غالباً في المجتمعات المتأخره \_ يجب أن يكون جزءاً من أهداف التخطيط للمنشئه، إن النمو التربوى يساعد مساعده كبيره فى تكوين البواعث والمواقف والدوافع اللازمه للمنشئه فى بعض أبعادها لا فى كلها، فإن التغيير يساعد على الإبداع والتجديد لبنية المجتمع وغيرها بدلاً من الاتباع والتقليد، وحيث إن المنشئه جزء من المجتمع يساعد التغيير فى اطرادها كمّاً وكيفاً.

### **((التربيه والجماعات الضاغطة))**

((التربيه والجماعات الضاغطة))

ثم يلزم أن لا يفوت على الإدارة أن المجتمع مكوّن من جماعات منظمه تمارس ضغوطاً كبيره على التربيه حتى لا تحصل، فاللازم على الإدارة أن تأخذ ذلك بحسابه، فيما تريد تربيه الأفراد تربيه صحيحه، فإن فى كل مجتمع جماعات لكل منها بنيتها وأهدافها وآثارها وضغوطها، وهذه الجماعات ذات أدوار فعاله فى حياه ذلك المجتمع، ولا يمكن بالتالى النظر فى شؤون المجتمع وفى مطالبه وإمكانيات تطويره التى منها المنشئه المزمرع إنشاؤها أو الإستمرار بها، إذا لم تقم الإدارة وزناً لتلك الجماعات ولم تدرك تأثيرها، وتدخل ذلك التأثير فى المنشئه.

ومن أبرز الجماعات التى تمارس ضغوطاً كبيره على التربيه سلبياً، عباره عن الجماعات الدينيه المنحرفه والجماعات اللغويه والجماعات الاقتصاديه والجماعات السياسيه والجماعات المهنيه والجماعات الثقافيه والمنظمات النقابيه ومنظمات الشيبه ومنظمات النساء وغير ذلك.

ولا نقصد بالجماعات الدينيه هى التى يجب على المجتمع السير فى ركابها، فإن الإسلام بما هو دين ودنيا، يجب على الذين يقومون بالدنيا السير فى ركاب الدين حتى يصلح دنياهم بأن الإسلام دين ودنيا، قال (عليه الصلاه والسلام): «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً»(١).

ص: ٣٤٦

وقال (عليه الصلاة والسلام): «ليس منا من ترك آخرته لذيابه، وليس منا من ترك دنياه لآخرته» (١).

بل المراد من الجماعات الدينيه المتطرفه أو المتحلله أو ما أشبه ممن يمارسون ضغوطاً انحرافيه على المجتمع، والتي منه المنشئه لتحريفه إلى حيث يريدون هم.

ومن الواضح أكثر هذه الفئات الاجتماعيه المنظمه مستمره بصوره دائمه فى أى مجتمع كان، حتى المجتمعات البدائيه ونصف البدائيه، فإن هذه الفئات جزء من تركيبها، بالإضافة إلى أنها من مقومات الحياه الاستشاريه الحديثه حيث إن الحياه الاستشاريه الحديثه تعطى لكل جماعه الحق فى أن تمارس ما تراه صلاحاً، فإن أمثال هذه الجماعات ظاهره أو مستوره توجه شتى جنبات الحياه السياسيه والاقتصاديه والثقافيه والاجتماعيه والصناعيه وغيرها، والأكثر فى أمثال هذه الجماعات أنها تسبب تأخير المجتمع بكل منشئاته، لأنهم يخافون على مكانتهم من أى تغيير.

نعم جماعه قليله من هذه الجماعات سبب فى تقدم المجتمع إلى الأمام، فإن طابع الإلزام والقسر يتجلى من طرق الضغوط والتوجيه الذى تمارسه مثل هذه الجماعات فى كل شىء فى المجتمع.

وحيث إن المنشئه شىء فى المجتمع، سواء كانت من المنشئات الكبيره أو المنشئات المتوسطه وحتى المنشئات الصغيره، فإن أثر هذه الضغوط تظهر بوضوح فى أمثال هذه المجتمعات، مثلاً المنشئه الثقافيه تريد تقديم الثقافه، والجماعات الاقتصاديه تضغط لتقبل أفراد منها فى المنشئه، وحيث إنها تزود بالاقتصاد القوى تتمكن من هذا الضغط، بينما أفراد آخرون أولى وأحرى بالتعليم والتربيه، وإذا لم تأخذ الإداره بهذا الاعتبار تقع ضحيه

ص: ٣٤٧

---

١- ان ظر من لا يحضره الفقيه: ج ٣ ص ١٥٦، وفيه: (ليس منا من ترك دنياه لآخرته، ولا آخرته لذيابه).

لمثل هذه الجماعه مما يسبب تأخير منشآته، ولا تساهم المساهمه الفعاله فى تقديم المجتمع إلى الأمام.

### ((تقديم الضوابط))

((تقديم الضوابط))

والحاصل: إن الجماعات تريد تقديم المحسوبيه والمنسوبيه على الضوابط، بينما الواجب على الإدارة تقديم الضوابط على المحسوبيه والمنسوبيه، وذلك لا يمكن إلا بالتربيه الصحيحه للموظفين، حتى تتمكن الإدارة من تقديم الضوابط والموازن على المحسوبيه والمنسوبيه.

وأكثر هذه الجماعات تعبر عن اتجاهات معينه تريد أن تجعل المجتمع والفرد والمنشئه فى خطاها، فإن كل فرد فى حياته يخضع لضغط المجتمع عامه، ولضغط الجماعات المكونه له خاصه، ولا سيما الجماعات التى ينتمى إليها من مثل طائفته القوميه أو الجانب الساكن فى المجتمع على ما تقدم، وهذا الضغط الذى يمارسه المجتمع عامه والذى تمارسه الجماعات المنظمه خاصه لا يقف عند حدود الأفراد، بل يتجاوز ذلك إلى المنشآت، وكلما كانت المنشئه أكثر تأثيراً فى المجتمع كان الضغط عليها أكثر، فإن الجماعات كما تقدم تريد الوقوف فى بنيه المجتمع الاقصاديه والاجتماعيه والتربيه والثقافيه والماليه وغيرها.

ومن أبرز الميادين التى يتجلى فيها أثر هذه الأفكار الجماعيه، ويقوى فيه ضغطها وبأسها وصولتها وجولتها عباره عن ميادين المنشآت، فاللزام على المدير أن يكون لبقاً وحازماً فى أن يقابل هذا الضغط بالحكمه، بما يوجب سير منشآته إلى الأمام بكل هدوء وسلام.

ومن هنا كان إلزاماً على الإدارة، سواء كانت إدارة خاصه أو إدارة عامه بسبب الحكومه وإن كان هذا الشىء بالنسبه إلى الثانى أهم وأولى وألزم، أن تعلم



البنية الاجتماعية بجماعاتها المختلفه المكونه للمجتمع، وبالأثر الذى تمارسه هذه الجماعات ليستطيع بعد ذلك رسم الخطه اللازمه للتربيه الخاصه فى منشئته أو التربيه العامه فى المنشئته العامه دون أن يصطدم بعقبات اجتماعيه لا قبل له بالتغلب عليها، وإذا أراد سير الأمور على ما يرام فعليه أن يتبع الطرق الناجحه المنسجمه لهدفه.

ومن تلك الطرق أن يشرك أفراد معتدله هذه الجماعات الأقرب منه فالأقرب فى وضع الخطه ومراحل الإنقاذ، كما سبق الإلماع إلى ذلك بالنسبه إلى الموظفين فى المنشئه، لكن الكلام هنا فى مسأله أعم من تلك المسأله السابقه.

وكلما تمكن من إشراك الممثلين منها فى لجان تخطيطه، كان أقرب إلى تمكنه من التربيه المتوخاه.

ولا يستهان بمثل هذه الجماعات، فإنها هى التى تكون الرأى العام، والرأى العام له من الضغط الشىء المهم، فإن الرأى العام إنما تكون من الجماعات الضاغطة بمختلف فئاتها ومزايها وخصوصياتها.

### **((الدوله وميادين التربيه العامه))**

((الدوله وميادين التربيه العامه))

وحيث وصل الكلام إلى هذا الموضع، فلا بأس بالإلماع إلى أن واجب الدوله فى ميادين التربيه العامه أن تهتم بعدم تأثير الضغط المنحرف عليها، كما هو المشاهد فى العالم الثالث كافه، حيث دكتاتوريه الدول باستبداد الفرد الواحد بالحكم، وتجميع حزب واحد حوله، وعدم وجود الأحزاب الحره لتقف من الدوله بالمرصاد، فإن من أبرز الميادين التى يظهر فيها أثر أفكار الجماعات الضاغطة هو ميدان التربيه، إذا هو المجال المفضل الذى تجد فيه هذه الجماعات المختلفه منطلقاً ومرتعاً لتحقيق أهدافها ونشر مبادئها وأفكارها، خصوصاً المبادئ والأفكار المستورده من الشرق والغرب.

وليس غريباً عن أذهاننا أثر المنظمات

السياسيه فى حياه معاهد التعليم، وهكذا أثر أصحاب الفعاليات الاقصاديه فى توجيه سياسه التعليم، وأثر أصحاب الرأى والذى يعبر عنهم بالحل والعقد فى كل منطقه أو قريه فى سير أمور التربيه وخطتها.

وكثيراً ما رأينا فى بعض هذه البلاد أن الجماعات الضاغطة إذا لم يتمكنوا من توجيه المدارس حاولوا غلقها بشتى الوسائل والسبل، ومن المشاهد أن تاريخ التربيه منذ نشأتها حتى اليوم يظهر فيه أثر هذه الجماعات المختلفه فى مختلف أبعاد الحياه.

فعلى المدير سواء كان مدير دوله يعبر عنه بالرئيس، أو مدير منشئه من مختلف المنشئات، أن يهتم بتربيه الشعب بالنسبه إلى الدوله، وأن يهتم بتربيه الموظفين الذين هم تحت يده، إن أراد السير بالأمن إلى الأمام بدون انحراف، مع ملاحظه أن لا تؤثر فيه جماعات الضغط والمغريات حتى يتمكنوا من تحريف التربيه فتكون التربيه الصحيحه.

ص: ٣٥٠

((آلات المنشآت والمنظمات))

(مسأله): فى الآلات للمنشآت والمنظمات، سواء كانت كبيره أو صغيره، فإنه تستخدم فى المكاتب \_ حكوميه أو أهليه، ثقافيه أو صناعيه أو غيرها \_ أنواع متعدده من الآلات، كالألات الكاتبه والحاسبه والطباعه وغيرها، وقد تعددت أنواع الآلات الحديثه مما يحتاج إليها كل مكتب ومنشئه على الاختلاف فى الاحتياج كثيراً أو قليلاً، وتهدف الإدارات العصريه من شراء الآلات التابعه للمنشآت إلى تحقيق أغراض متعدده للمنظمه، فإدخال الآلات والجهازه الحديثه إلى المكاتب لها فوائد كثيره مثل:

**((فوائد التزويد بالآلات الحديثه))**

((فوائد التزويد بالآلات الحديثه))

أولاً: زياده فى سرعه الأعمال، فإن القيام بالأعمال بواسطه الآلات يؤدي إلى السرعه فى إنجازها، لوضوح إن الأعمال سريعه بالآلاتها حتى إذا كانت يدويه، فكيف بما إذا كانت كهربائيه، كما هى المتعارف الآن.

وثانياً: إنها لا تتعب الإنسان كما يتعبه إذا عمل بيده، وحتى الآلات اليدويه أقل أتعاباً من اليد وحدها.

وتظهر فائده السرعه وعدم التعب فيما يلزم القيام ببعض الأعمال فى أوقات محدده وقصيره، مثل تحضير رواتب الموظفين فى المنظمه فى وقت قصير وقبل بدايه العطله الرسميه وما شابه ذلك.

ثالثاً: إشعار الموظف بالرضا، حيث إنه يشعر بالدخول فى الحضاره الحديثه أكثر فأكثر.

الرابع: تخفيض فى التكاليف، حيث تساهم الآلات بتخفيض نفقات القيام بالأعمال المرتبطه بالمنشئه، وذلك بتخفيضها فى عدد الموظفين

فى توفيرها الغرف والمكاتب التى تخصص للموظفين، فإن الآله تستطيع أن تقوم بالأعمال العديده مما لولا- الآله احتاجت المنشئه إلى موظفين أكثر، فهى تحل محلهم فى القيام بالأعمال، ولذا يتحقق وفره فى عدد الموظفين عند إدخال الآلات إلى المنشآت مما يستغنى عن جملة منهم.

ويمكن الإستفاده من هذه الوفرة فى الأيدى العامله فى مجالات أخرى من مجالات الحياه، التى تعددت واحتاجت إلى كثره من الموظفين، ولهذا السبب فإن الموظفين فى كثير من الأحيان ينظرون إلى الآلات نظره خوف وريبه، وذلك خشيه أن تحل هذه الآلات محلهم فى المستقبل فيفقدون وظائفهم ويضطرون للبحث عن وظائف جديده فى مجالات عمل أخرى، وكذلك يخافون من تقليل الأجور لقانون العرض والطلب.

خامساً: الدعايه والمفاخره، فإن بعض المنشآت تقوم بشراء الآلات الجديده والغاليه الثمن أحياناً بهدف الدعايه لنفسها والمفاخره أمام المنظمات الأخرى، ولأجل ظهور المنظمه أمام الجمهور بأنها منظمه متقدمه و متمشيه مع متطلبات العصر، وذلك بدون الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجه المنظمه إلى تلك الآلات، وتوفير كميته العمل اللازمه لتشغيلها باستمرار أو غير ذلك، وإنما الهدف الدعايه، ومن الواضح أن للدعايه أثرها الفعال فى ترويج البضاعه أو ما أشبه البضاعه.

سادساً: زياده الدقه فى العمل، فإن الدقه من أهم ميزات الآلات الحديثه، فالإنسان يخطئ أحياناً أثناء قيامه بعمله، لكن الآله لا تخطئ، وإذا أخطأت فإن الخطأ يكون ناتجاً فى أصله من الإنسان الذى يشغل الآله أو يعد البرنامج لها، نعم تخطئ الآله إذا عطبت، وذلك

ودقه الآله فى القيام بالأعمال يؤدى إلى تقديم خدمات أفضل إلى جمهور المستفيدين.

سابعاً: زياده فى الأمن والسلامه فى المنظمه، فإن وجود الآلات يقلل من فرص السرقات والاحتياى واللف والدوران فى المنظمات، كما يقلل من فرص الحرائق فيها.

ثامناً: إراحه الموظفين من الأعمال الروتينيه، فإنه توجد فى المنظمات بعض الأعمال التى تعتبر روتينيه وممله وغير مرغوب فيها من قبل الموظفين، أو من قبل الجماهير المراجعين للإداره، فإن إعطاء مثل هذه الأعمال الروتينيه للآلات المكتبيه لتقوم بها، يقلل من تدمير الموظفين ونفورهم ونفور الجماهير من المنشئه.

فالألات لا- تشعر بالملل ولا- بالتعب من القيام بمثل تلك الأعمال، وإن كانت الآله أحياناً تتعب بمعنى أن الواجب إراحتها من جهه ارتفاع الحرارةه فيها بسبب الحركه المستمره الموجب لعطبها أو ما أشبه ذلك.

عاشراً: التوسعه فى العمل، إن الآله تقوم مقام جملة من الموظفين، وبدون الآله يكون الناتج قليلاً، ومعه يكون كثيراً.

الحادى عشر: تقليل الموظفين، حيث تقوم الآله بعمل جملة من الموظفين، مثلاً فى البريد تقوم آله الفرز بفرز الرسائل وتخصيص كل جملة من الرسائل للبلد المرسله إليه، وذلك يوجب تنقيص عدد الموظفين إلى الربع أو الخمس مثلاً وهكذا.

والفرق بين هذا وبين التوسعه فى العمل، أنه ربما لا- تتحمل المؤسسه لضيق مكانها أو ما أشبهه إلى استيعاب عدد كبير من الموظفين، فالآله توسع العمل بدون الاحتياج إلى الاستيعاب،

بينما تقليل الموظفين يخفف من مشاكلهم ورواتبهم وما أشبه ذلك.

الثاني عشر: إعطاء حاجات الجماهير أسرع، مثلاً- معمل التخبيز يعطى الخبز لألف إنسان، بينما ليس كذلك إذا كان هناك موظفون يقومون بالتخبيز.

الثالث عشر: يأتي من الآله ما لا يأتي من غيرها، كالجمال فى الخياطه، وإفراغ الهواء فى المعلبات، وغير ذلك.

### **((عيوب استخدام الآلات الحديثه))**

((عيوب استخدام الآلات الحديثه))

لكن فى نفس الوقت للآلات الحديثه عيوب، وإن كانت المزايا تفوق العيوب، ولهذا يستخدمها المديرون فى مؤسساتهم مثلاً:

الأول: الآله قليله المرونه، فلكل آله أو جهاز من الآلات والأجهزه المكتبيه أعمال مخصصه لها وتقوم بها، وعند ما لا يتوفر العمل فى مجال اختصاص الآله، فإنها تبقى متوقفه بدون عمل، بعكس الموظف الذى هو إنسان حيث يستطيع أن يقوم بالعديد من الأعمال وأن يتدرب على أى نوع من أنواع العمل.

الثانى: إنها عرضة للكسر والتلف، وهذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار، فقد يؤدي أى كسر أو تلف فى الآله إلى توقف الأعمال فى المنظمه، ولا سيما إذا لم يكن متوفراً فى المنظمه سوى آله واحده، وهذا وإن كان يقابل بمرض الموظف أو غيابه اضطرارياً، إلا أن المرض والغياب أقل فى الاعتبار من الكسر والتلف.

الثالث: الآله تحتاج إلى موظفين مدربين ومتخصصين لتشغيل الآلات، خصوصاً إذا كانت معقده، ونفقات الحصول على هؤلاء

الموظفين المتخصصين للآلات تكون مرتفعه فى بعض الأحيان، كما أن تدريب الموظفين الموجودين فى المنظمه لاكتساب المهارات اللازمه لتشغيل تلك الآلات يكلف المنشئه كثيراً من الناحيه المالىه، بل والناحيه الاجتماعيه أيضاً، وخصوصاً إذا كان التدريب يتم خارج البلاد.

والرابع: كثيراً ما توجب الآله الضوضاء، بينما ليس الإنسان كذلك.

والخامس: تنشر الآله الوساخه، من الاحتياج إلى النفط والدهن وسائر المواد، ليس كذلك الإنسان.

والسادس: الآله تتطلب قرطاسيه ولوازم خاصه مما لا يتطلب الإنسان بمثل ذلك.

والسابع: الآله تحتاج إلى صيانه دائمه، والصيانه الدائمه تكلف الإدارة مبالغ من المال والموظفين.

والثامن: شراء الآلات تتطلب إنفاق مبالغ كبيره من رأس المال.

والتاسع: إن الآلات الحديثه تصبح قديمه بسرعه، وتحل محلها الآلات الأكثر حداثه، فإبقاؤها يوجب تأخر المنظمه اجتماعياً، مما يؤثر فى النتائج والأرباح، وتبديلها يكلف إنفاق مال كبير من المؤسسه.

والعاشر: فى الآله أخطار من جهه الكهرباء أو بتر اليد والرجل أو نحو ذلك، كما فى آلات النجاره والحداده وغيرهما.

والحادى عشر: إن الآله فى كثير من الأحيان توجب تخريب

العماره من جهه تحريكها الجدران ونحوها مما يوجب تصدعها.

والثانى عشر: تقليل فوائد الأطمعه التى تصنع بالآله، كالطحن بواسطه الكهرياء ونحوه، حيث تحرق الآله المواد الحيويه من الأطمعه والحبوب ونحوها، إلى غير ذلك.

### ((آلات الراحة))

((آلات الراحة))

ثم مرادنا بالآله فى هذا المبحث غير الآله التى توفر للموظفين الراحة، كالبرادات والمكيفات والمدافئ، بل كذلك ليس المبحث فى مثل التلفون ونحوه مما الإنسان بحاجه إليه عموماً، نعم هذه الآلات الخارجه عن الآلات المكتبيه تؤدى بعض الفوائد السابقه، كالمظهر اللائق وسرعه إنجاز الأعمال ونحوها، كما أن لها بعض الأضرار السابقه كالخطر والاحتياج إلى الصيانه وإيجاد الضوضاء.

### ((الدراسه قبل شراء الآلات))

((الدراسه قبل شراء الآلات))

ثم إنه يجب على الرئيس أو الشخص الملقى إليه مهمه شراء الآله، أن يتمهل قليلاً قبل الشراء ويقوم بإجراء دراسه شامله حول الموضوع، وعلى ضوء هذه الدراسه يستطيع أن يتخذ قراره فى خصوص هذا السؤال: هل هناك حاجه ماسه إلى آله ما من أى جهه من الجهات السالفه الذكر.

وإذا كان الجواب بالإيجاب فيأتى دور سؤال الثانى: إن أية آله يجب اختيارها.

والغالب أن الجواب عن السؤال الأول بالإيجاب، وذلك يعود إلى الزيادة الكبيره فى الأعمال المكتبيه سواء فى المكاتب الحكوميه أو مكاتب سائر المنشآت حتى مثل المدارس وما أشبه.

لكن من الضرورى على الجبهه المكلفه بشراء الآله إن رأى ذلك مناسباً أن يسأل عن نفسه، هل من الممكن تبسيط العمل أو حذفه أو تغيير الطريقه التى يتم بها بحيث يكون بالإمكان الاستغناء عن الحاجه لشراء الآله.

فإذا كانت الحاجه إلى العمل واضحه ولا يمكن حذفه فهل هذا



العمل يبهر شراء الآله، لأنه بالمقارنه قد يرى أن لا حاجة إلى شراء الآله لكثيره التكاليف أو ما أشبه ذلك، وإذا اتضح للجبهه المسؤوليه عن اشتراء الآله أن الحاجه ماسه لشراء الآله، فاللازم أن يلاحظ ويتساءل عن نوع الآله المناسبه للقيام بالأعمال فى المنشئه.

ففى السوق والمعارض أنواع متعدده من الآلات، وأن لكل نوع مزايا وعيوباً، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل الشراء، فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب قبل الشراء، مثل هل هذه الآله متينه أو ضعيفه، وهل هذا يسقط عن الاعتبار بعد مده بتغيره إلى آله أخرى أو لا، وما هى أفضل آله من بين الآلات المتوفره فى السوق، وأكثرها ملائمه للقيام بأعمال المنشئه، مع ملاحظه وضع المنشئه ومكانتها.

ثم يسأل ما هى الفوائد التى ستجنيها المنظمه من شراء هذه الآله، فهل هذه الآله تؤدى إلى إنجاز الأعمال بسرعه مطلوبه، وهل تخفض هذه الآله فى التكاليف الإداريه، لأنها تسد مسد الموظفين، وهل أنها تقلل من الأخطاء وزيادة الثقه فى القيام بالأعمال، وهل أنها توجب إراحه الموظفين من الأعمال الروتنيه الممله، إلى غير ذلك من الفوائد التى تقدمت.

ويامكان الجبهه المكلفه بشراء الآله الاستفسار من المنظمات الأخرى التى تستخدم تلك الآلات، لأخذ فكره عن مزاياها وعيوبها، كما أن يامكان الجبهه المكلفه أن تأخذ فكره عن تلك الآلات من وكيلها أو بائعها، لكن بشرط أن يكون الوكيل أو البائع مأموناً فى صدقه لا- حريصاً على البيع، لأن البائع والوكيل غالباً يبين المزايا التى تتمتع بها الآله، ويقلل كثيراً من عيوبها أو ينفىها إطلاقاً، فإذا أرادت الجبهه المكلفه بشراء الآله الاعتماد على البائع والوكيل، فاللازم

أن يكون على علم بسابقهما من صحة القول والإنصاف.

وعلى أى حال، فاللائزم أن يجمع الرئيس أو الجهة المسؤوله كميّه كبيره من المعلومات عن الآله التي يفكر في شرائها، كما أن على الجهة المسؤوله أن يتساءل أيهما أفضل الإيجار أو الاشتراء، إذ حال الآله حال السياره والدكان والدار وغيرها، قد يكون إيجارها أفضل وقد يكون شراؤها، وإذا تمكنت الجهة المسؤوله من فحص الآله واختبارها قبل الإشتراء للتأكد من مزاياها واكتشاف عيوبها يجب أن يفعل ذلك، سواء بنفسه إذا كان قادراً على ذلك، أو باستخدام مهندس يتمكن من الاختبار.

### **((شرائط اختيار الآلات))**

((شرائط اختيار الآلات))

ثم على الرئيس أو الجهة المسؤوله أن يراعى قبل اختياره الأمور التاليه:

### **((سهوله التشغيل))**

((سهوله التشغيل))

الأول: سهوله تشغيل الآله، فإن سهوله تشغيل الآله يعتبر من مزاياها، إذ بعض الآلات لا تشغل إلا بصعوبه، وبعض الآلات تشتغل بسهوله، ثم إذا اشتغلت الآله بسهوله يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المفضل بينها وبين الآلات الأخرى.

إذ من الممكن أن تكون آله أكثر سهوله من هذه الآله، فإن سهوله تشغيلها تسهل عمليه الموظفين في التشغيل، كما تسهل تدريبهم عليها في وقت قصير وبتكلفه أقل، وتكون الآله بالنتيجه تنجز الأعمال بسرعه وتقلل من التعب، كما أنها تقلل من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب أثناء القيام بعمل التشكيل، فكلما كان أقصر كانت الأخطاء أقل.

### **((المتانه))**

((المتانه))

الثاني: المتانه، فإن الآله حيث تستخدم بواسطة أعداد مختلفه

من الموظفين وتحت ظروف متفاوتة، وكثير من الموظفين لا- يهتمون بالحفظ، فإذا لم تكن الآله قويه متينه تكون معرضه للتلف بسرعه، وتسبب بذلك الخساره للمنظمه، فاللازم على الجبهه المسؤوله ملاحظه المتانته، والمقاييسه بين الآله التي يريد اشتراءها وبين سائر الآلات التي هي من هذا النوع.

### **((المرونه))**

((المرونه))

الثالث: المرونه، والمراد بالمرونه إمكان استخدام الآله للقيام بأنواع متعدده من الأعمال، فإذا كانت كميه العمل المتوفره لدى المنشئه من نوع واحد من الأعمال لا تكفى لبقاء الآله فى حاله عمل مستمر، فإن من الأفضل شراء آله تتوفر فيها المرونه بحيث تستطيع القيام بأنواع متعدده من الأعمال، لكى يكون بالإمكان الاستفاده منها فى تلك الأعمال، كماكنه الخياطه التي تخطط وتطرز وغير ذلك، وأحياناً تكون ماكنه واحده تقوم بعشره من الأعمال أو أكثر.

أما إذا كانت كميه العمل فى المنشئه كافيه لبقاء آله ما فى حاله عمل مستمر، فإن من الأفضل شراء آله متخصصه فى ذلك النوع من الأعمال، لأنه لا- تكون هناك فرصه لبقاء الآله بدون عمل حتى تستخدم ما فيها للأنواع الأخرى من الأعمال، والغالب فى المنشئات خصوصاً المنشئات الكبيره احتياجها إلى الأعمال المتعدده فيكون النوع الأول هو المفضل.

### **((قابليه التكيف))**

((قابليه التكيف))

الرابع: قابليه التكيف، فإنه يجب على الجبهه المسؤوله مراعاة قابليه الآله للتكيف مع الأنظمه والترتيبات المتبعه فى المنظمه، بحيث يكون بالإمكان استخدام الآله بدون إدخال تغييرات كبيره على الإجراءات، وعلى النماذج والسجلات، وعلى مصادر المعلومات الموجوده فى المنشئه.

فآله قابله للتكيف مع الوضع الحالى للمنظمه أفضل من آله

أخرى يتطلب إدخالها فى المنشئه إعادہ تصميم النماذج المستخدمه فى المنظمه وإعادہ ترتيب الملفات ومصادر المعلومات وغيرها من التغييرات.

كما أن المنشئه إذا كانت عازمه على التغيير بعد سنه مثلاً، فالواجب أن تكون الآله قابله للتكيف، بأن تكون ذات فائده فى الحال الحاضر وذات فائده فى المستقبل، لإمكان تكيفها حسب تكيف المنظمه.

### **((قابليه الحمل والنقل))**

((قابليه الحمل والنقل))

الخامس: قابليه النقل والحمل، فإنه فى كثير من الأحيان لا تبقى الآله فى مكان واحد، إذ تنقل من موظف إلى موظف آخر، أو من غرفه إلى غرفه أخرى، ولذا فإن خفه وزن الآله وسهوله نقلها توفر كثيراً من الجهد أثناء نقلها وتحريكها من مكان إلى مكان آخر، خصوصاً إذا كانت المنشئه تريد الانتقال إلى محل آخر أو بلد آخر.

ويلاحظ أن الاتجاه الحديث فى الآلات المكتبيه هو فى التقليل من وزنها وحجمها مع المحافظه فى نفس الوقت على جوده نوعيتها، نعم كثير من الناس يحبون المظهر الكبير، ولهذا لا يلاحظون هذه الجهه، وإنما يلاحظون كبر المظهر، وذلك أمر آخر غير ما نحن بصدده.

وعلى أى حال، فعلى كل مدير أن يختار ما يليق بمقصده وهدفه، وأن ما ذكرناه من قابليه النقل والحمل وسهولتهما إنما هو الأصل الأولى، ويستثنى منه ما استثنيناه من إرادته المدير المظهر أو نحو ذلك.

### **((خدمات الصيانه))**

((خدمات الصيانه))

السادس: خدمات الصيانه، بمعنى اختيار الآله التى تتوفر لها قطع الغيار وخدمات الصيانه فى وقت سريع، كما تتوفر لها الموظفون الأخصائيون، فإنه كثيراً ما لا تتوفر قطع الغيار أو موظفون، فمثل هذه الآله يجب أن تعطى الأولويه عن الآله الأخرى التى يصعب

الحصول على ما تحتاجه تلك الآله من القطع والخبراء الذين يتمكنون من إدارتها عند الاحتياج.

### **((تكاليف الاحتياج))**

((تكاليف الاحتياج))

السابع: تكاليف تشغيل الآله وقطع غيارها والموظفين الذين يقومون بالتشغيل وما أشبه ذلك، فإنه عند المفاضله بين أنواع متشابهه من الآلات من حيث المزايا والعيوب، فإن ملاحظه تكاليف التشغيل لها ابتداءً أو استدامه، أو تصليحها أو تعويض قطع الغيار فى صوره عطب بعض القطع، تفيد عند إجراء المفاضله بين الآلتين، وأقل الآلات تكلفه من ناحيه التشغيل تعتبر أفضل بالنسبه إلى المؤسسه.

وتتضمن تكاليف تشغيل المواد اللازمه للآله والمعدات الخاصه التى تحتاجها والنماذج ومساحه المكتب التى تشغلها والمحروقات أو الطاقه التى تحتاج إليها لأجل تشغيلها، والإصلاحات اللازمه لها، مثلاً قد تحتاج إلى النفط من القسم الراقى الغالى، وقد تحتاج إلى النفط من القسم المتعارف، أو من القسم السافل، وتفاوت القيمه بينها كثيره.

### **((خصوصيات التشغيل))**

((خصوصيات التشغيل))

الثامن: خصوصيات التشغيل، مثلاً قد تحتاج الآله إلى الكهرباء القوي، بحيث إذا أطفئت الكهرباء لم يمكن تشغيلها بسبب المولد، فإن مثل هذه الآله مفضوله بالنسبه إلى الآله التى تشتغل بالمولد أيضاً.

هذا بالنسبه إلى البلاد التى تنطفىء الكهرباء فيه كثيراً، ككثير من البلاد المتخلفه كالشرق الأوسط ونحوه، فاللازم اشتراء آله تشتغل حتى بالكهرباء المنبعثه من المولد.

### **((شهره الشركه المنتجه))**

((شهره الشركه المنتجه))

التاسع: شهره الشركه المنتجه للآله، فإنه غالباً الشهره لا تكون إلا واقعيه، فعلى الرئيس أن يعتمد عليها ليتأكد من مزايا الآله الفنيه، ولذا فإنه يعتمد فى بعض الأحيان على شهره المصنع المنتج للآله، وعلى

أمانه واستقامه وكيلها، فيطلب من الوكيل أن يزوده بالآله الجديده ويأخذ منه الضمانات والكفالات على جوده الآله، لكن الشهره التي هي قابله للاعتماد عليها هي الشهره التي انبعثت من قدم المصنع وبقي على الشهره، وإلا فالشهره الوقتيه ربما تكون زائفه ومنبعثه عن الدعايه.

### ((منظر الآله))

((منظر الآله))

العاشر: المنظر والمسمع العام للآله، فإن المكتب إذا طلب آله جديده جيده في التصميم يجب أن يلاحظ أيضاً أن تكون جميله بالمنظر بحيث تسر العين عند ما تنظر إليها، ولا تزعج الأذن بصوتها وضوضائها، فإن مثل هذه الآله لا تكون مزعجه للعين أو الأذن، وتكون جالبه للزبائن أكثر فأكثر.

فكما أن النفس تريد الشيء الجيد فالعين والأذن أيضاً يريدان الشيء الجيد، وكذلك بالنسبه إلى الأنف، فإذا كانت هنالك آله تشتغل بالنفط المحروق وأخرى بالنفط الأبيض وفرض عدم أهميه قيمه بالنسبه إلى المؤسسه، فاللازم اشتراء الآله التي تشتغل بالنفط الأبيض لا التي تعمل بالنفط المحروق، وكذلك الآله النفطيه والكهربائيه إلى غير ذلك.

### ((بين الشراء والإجاره))

((بين الشراء والإجاره))

الحادى عشر: الرهن والإجاره أو البيع، فإذا أمكن للإداره كلا الأمرين لوحظ أقلهما تكلفه، كما تقدمت الإشاره إلى ذلك.

### ((دوام الأجهزه))

((دوام الأجهزه))

الثانى عشر: دوام الآله، فإذا كانت هنالك آلتان متساويتان من جميع الحثيات إلا أن إحداهما أدوم، فاللازم تقديم هذه الآله على الآله التي هي تكون أقل دواماً، فإن الآله قد يكون ثمنها أعلى من ثمن آله أخرى مماثله لها، ولكن تبقى ذات الثمن الأعلى مدّه أطول، فإن الآله الغاليه الثمن تبدو أكثر فائده وأفضل لشرائها من الآله الأخرى بالنسبه

إلى المنشئه، فإذا أراد المدير اختيار آله ما من بين عدة أنواع من الآلات، فإذا تبين لدى المفاضله بين الآلات أن هناك آلتين متساويتين بالنسبه للعناصر المذكوره سابقاً، كالمثانه والمنظر وما أشبهه، ففي مثل هذه الحاله فإن عنصر تكلفه الآله يؤخذ بعين الاعتبار، ويكون هو العنصر الحاسم فى اتخاذ القرار.

ويدخل فى تكلفه الآله المقسطه أولى من الآله التى يجب دفع قيمتها مره واحده، وكذلك الآله التى يمكن استبدالها بآله جديده وما أشبه ذلك، فإنه قد تكون الآله التى يمكن استبدالها عند نفس الشركه أفضل من الآله التى لا يمكن استبدالها عند نفس الشركه، وإنما يجب أن تباع بالأسواق.

### ((التسيق بين الآلات))

### ((التسيق بين الآلات))

ثم إذا أراد المدير اشتراء آلات متعدده من جنس واحد، كالآلات الكاتبه أو الحاسبه أو ما أشبهه، فمن الأفضل أن تكون موحده فى الجنس والشكل وسائر الخصوصيات، لأن توحيد الآلات فى المكتب الواحد له فوائد، كالحصول على الآلات بتكاليف أقل، وبتحقيق ذلك فى المفاوضات عند توقيع عقد الشراء، والمرونه والسهوله فى الخدمه والصيانه والقيام باستخدام تكاليف أقل والتخفيض فى تكاليف تدريب الموظفين بتشغيل الآلات، وإعطاء منظر متناسق وجميل للمكتب الذى توضع فيه آلات من نوع واحد.

اللهم إله- إذا كان المطلوب التنوع لجلب الزبائن أو جمال المظهر، كما نشاهد ذلك فى تنوع الأزهار والأطعمه والألبسه والمسكن والمراكب وغيرها، حيث خلق الإنسان متطوراً ومتطلباً للتنوع.

ثم إذا كانت هناك آلتان يمكن استخدام أيه واحده منهما أو

اشتراؤهما أو ما أشبهه، فاللازم إجراء مقارنه بين التكاليف السنويه للقيام بالعمل بواسطه الآلات اليدويه والآلات الآليه، فإذا تبين نتيجته الدراسه تفوق إحداهما على الأخرى بأن كانت تكاليفها أقل أخذ بها، أما إذا تساوت الوسيلاتان من حيث التكلفه فاللازم أن يلاحظ الجهات الأخرى فى ترجيح هذه على تلك، أو تلك على هذه.

مثلاً يفضل الخبراء بالنسبه إلى البلدان الناميه أن تأخذ بالوسائل اليدويه، لأن فى ذلك تقيلاً من نسبه البطاله، وتوفير فرص عمل للعاطلين عن العمل، وفيه أيضاً تقليل من المشاكل الناجمه عن الآلات الآليه.

إذاً لكل من الوسائل اليدويه والوسائل الآليه فوائد وأضرار، مثلاً الوسائل اليدويه بحاجه إلى موظفين متعددين، ولهم الرواتب والأجور والعلاوات والمكافئات والتقاعد والامتيازات الأخرى، أما بالنسبه إلى الوسائل الآليه، فإنها تحتاج إلى أقل من موظفين، لكنها تحتاج إلى تكاليف الموظفين الذين يقومون بتشغيل الآلات وتكاليف الصيانه، أو تكاليف استيجار الآله إذا كان ذلك مناسباً، وتكاليف التيار الكهربائى مثلاً، أو القوه المحركه للآله، والقرطاسيه واللوازم الأخرى للآله والتجهيزات المكتبيه، وما إلى ذلك.

وقد تقدم أن اللازم ملاحظه سمعه المنشئه أيضاً، فإن الآلات الحديثه الآليه أكثر سمعه من الوسائل اليدويه، كما أن الآلات اليدويه أكثر إبقاءً لفوائد الأطمعه كالرحيات الهوائيه أو المائيه حيث تبقى فوائد الحبوب المطحونه، وليس كذلك الرحيات الكهربائيه، حيث إنها تحرق قسماً من القوى الكامنه فى الحبوب، فتكون أقل فائده من المطحون من الحبوب بسبب الرحيات اليدويه أو الهوائيه أو المائيه أو ما أشبه ذلك على ما تقدم.



وقد يقدم إحداهما على الأخرى من جهة إزعاج الجيران بسبب الآلات اليدويه دون الكهربائيه، حيث تحدث الآلات اليدويه الضوضاء المزعج للجيران.

**((مما يلزم على المدير فى استخدام الآلات))**

((مما يلزم على المدير فى استخدام الآلات))

ثم على الرئيس أمور:

الأول: وضع خطه لاستعمال الآلات، حيث إن بعض الموظفين لا يحتاجون إلى الآله باستمرار، بل إنما يحتاجون إليها فى أوقات محدده، فلأجل الاقتصاد فى النفقه على المدير أن يضع خطه لاستعمال الآله بحيث يزود الموظف آخر، وبهذا يكون قد حقق استفاده كبيره من الآله.

الثانى: توفير الصيانه اللازمه للآله، فإن خدمات الصيانه ضروريه للآله لكى تبقى الآله فى حاله جيده وتطول عمرها وتؤدى إلى تحقيق أكبر استفاده منها، وفى المنظمات الكبيره غالباً ما تنشأ إداره لصيانه الآلات، أما الإدارات الصغيره فمن الأفضل أن تتعاقد مع بعض المنظمات المتخصصه بالصيانه وخدمه الآلات لتقديم خدمات الصيانه للآلات الموجوده فيها.

الثالث: التأكيد من أن الآله مغطاه بعد انتهاء العمل، فإن الغبار والأوساخ والأترابه والشمس وما أشبه عدوه للآله، وتوجب فسادها وعطبها، فبعد انتهاء الدوام والاستفاده من الآله يجب لحمايتها من الغبار ونحوه أن تغطى.

الرابع: تدريب الموظفين على أفضل الطرق لاستخدام الآله،

ص: ٣٦٥

فإن استخدام الآله بواسطه موظف غير مدرب تدريباً كافياً يؤدي إلى سرعه عطبها وإتلافها، ولذا فإن تدريب الموظفين على الآله يحقق فوائد جمه.

الخامس: سياسه محدده لاستبدال الآله القديمه، فإنه عند ما ترتفع تكاليف صيانه الآله وتصبح قديمه، أو يأتي إلى السوق آله أفضل، فمن الأفضل بيع الآله القديمه واستبدالها بآله حديثه.

السادس: جمع الأعمال المتشابهه في محل واحد، إذ تتطلب الآلات وجود كميات كبيره من العمل لإبقائها في حاله عمل مستمره، فإن تجميع الأعمال المتشابهه يوفر للآله العمل باستمرار، كما أنه يؤدي إلى التقليل من تكاليف القيام به.

السابع: الحرص على توحيد الآلات المكتبيه في المنظمه كما تقدم، فإن ذلك يسبب تقليل نفقات الموظفين لوحده العمل إلاّ فيما استثنياه.

الثامن: القيام بعملية جرد للآلات الموجوده في المنظمه كل سته أشهر مره أو كل سنه، فإن القيام بعملية جرد شامله للآلات الموجوده في المنظمه مره كل عام أو كل سته أشهر أو ما أشبه يحقق فوائد عديده، كالتأكد من أن الآلات المكتبيه المسجله في سجلات المنظمه لا تزال موجوده في حيازه المنظمه، وكتوفر فرصه للتفتيش على حاله الآله للتأكد من الصيانه والعنايه التي تلقتها، وكاكتشاف الآلات الموجوده في المنظمه بدون عمل، أو بأعمال متراكمه عليها أكثر من قدرتها وقابليتها مما يوجب عطبها، حتى يتخذ الإجراءات المناسبه للاستفاده منها استفاده متوسطه بين

الإفراط والتفريط، كما أن عمليه الجرد والتفتيش توجب الإطّلاع على ما إذا حصل للآله خطر يوجب الاجتناب عنه، كانسلاخ الكهرياء عن جلدها مما يوجب التكهرب ونحو ذلك.

### **((تملك الآلات واستيجارها))**

((تملك الآلات واستيجارها))

ثم إن الغالب فى معظم المنظمات العالميه بالنسبه للآلات كما هى بالنسبه إلى المباني، تملك الآلات والمباني، بل وسيارات النقل وما أشبهه، وكذلك بالنسبه إلى الحكومات، لكن فى الأزمنه المتأخره أصبح العكس هو السائد فى كثير من الشركات والمنظمات والحكومات بالاستيجار، ويعود سبب ذلك إلى ارتفاع ثمن شراء بعض الآلات وإلى احتمال أن تصبح قديمه بسرعه، وأن تحل محلها آلات أحدث وأفضل.

ولذا فإن عديداً من الحكومات والمنظمات، من غير فرق بين أقسامها، أخذت تستأجر الآلات والتي منها السيارات وما أشبهه، وكذلك المباني، ولا سيما الآلات الغاليه الثمن كالعقول الالكترونيه، فتوقع عقود استئجار الآلات أو المباني مع الشركات المنتجه والمديره لتلك الآلات وتلك المباني لفته زمينه محدده، كما هى القاعده فى الإجاره.

ويتم التفاوض بين الطرفين للاتفاق على شروط جديده لاستئجار الآلات والمباني ونحوها بين فتره وفتره، حسب رضى الطرفين.

وسواء كانت شركه عامه كالحكومه، أو شركه خاصه كشركات الأهالي، يلزم عليها ملاحظه أن أى الأمرين أربح لها من الاستيجار أو الشراء، وربما يكون الأمران على حد سواء إلا أن احتياج الشركه إلى المال حالاً يقدم الاستيجار، أو الاستغناء عن المال حالاً يقدم الشراء، مثلاً قيمه الاشتراء ألف دينار وقيمه الاستيجار كل عام مائه دينار، والآله تشتغل بسلام مده عشر سنوات، فإنه لا فرق بين الاستيجار والاشتراء من جهه أصل قيمه المال، لكن تحتاج الآن الشركه إلى

تسعمائه دينار فتستأجر، أو تستغنى عنه فتشترى.

وبهذه الجهة، أى الاختلاف بين القيمتين أو الاحتياجين، يستعد كل طرف من مالِك الآله ومن الشركه على التفاوض بين الاِشتراء أو الاستئجار، فربما الشركه تحتاج إلى المال والمالِك مستغن عنه فيكون الاِشتراء، وربما العكس فيكون الاستئجار، وهكذا.

ويحقق استئجار الآلات فوائد متعدده، مثل أن الاستئجار يخضع أحياناً إعمال المنظمه المستأجره لبعض الرقابه من قبل المنظمه المالِكه للآلات، وذلك فى نفع المستأجر أو ضرره، ومثل أن تكاليف استئجار الآلات تكون مرتفعه فى بعض الأحيان فالمنظمه المالِكه للآلات تريد أن تغطى تكاليف الآله وأن تحقق ربحاً منها، ومثل أن الاستئجار يوفر فى تكاليف الصيانه ولا سيما عند ما تكون تلك الخدمات متخصصه وتكاليفها مرتفعه، فالمنظمه المالِكه للآله تقوم بإعمال الصيانه لها.

ومثل أن الحكومه تريد ربح أصحاب الأملاك، كما رأينا ذلك فى بعض البلاد فينما الحكومه تقدر على استملاك البنايات لكنها ترجح الاستئجار من أصحاب الأملاك، وذلك حفظاً للعلاقه بين الحكومه وبين الأمه.

ومثل أن الاستئجار يوفر للمنظمه استخدام آلات حديثه للقيام بأعمالها، فكلما بليت الآله استبدلها بآله جديده.

ومثل أن استئجار الآلات يوفر رأس المال الذى كان مخصصاً لثمن شراء تلك الآلات ويصبح بإمكان المنظمه استثمار ذلك المبلغ من المال فى أوجه أخرى ليعود على المنظمه بالربح والفائده.

ومثل أن أرباح التفاوت بين الأجره وبين قيمه يسبب الأرباح المضاربيه ترجح طرف الاستئجار، مثلاً إذا اشترى الآله بألف كانت تسعمائه التى هى التفاوت بين الاِشتراء وبين الاستئجار فى الحال

الحاضر مجمده فى الآله، بينما إذا استأجر أعطى التسعمائه التى هى التفاوت لشركه مضاربيه فىكون أرباحها كل سنه تسعين مثلاً، وفى مثل البلاد التى لا تؤمن بحرمة الربا يمكن إعطاء التسعمائه للمصرف الربوى فىعطى كل عام للشركه مثلاً تسعين ربحاً، إلى غير ذلك.

ومثل هذه الملاحظه بالتفاوت فى المقام تكون الملاحظه فى الاستىجار مع الرهن، والاستىجار بدون الرهن.

وربما يستأجر الدار كل عام بمائه دينار، وربما يرهنها فى عشر سنوات بألف ويعطى كل عام الأجره لها عشرين ديناراً، كما هو المتعارف الآن فى بعض البلاد الإسلاميه.

وإذا أريد عدم الإجحاف فى أحد الطرفين يلزم أن يكون الربح المضاربه للتسعمائه فى الرهن بقدر التفاوت، أى يتساوى الربح والخساره فى الرهن والإجاره، وبالأنقص، أو فى الإجاره وحدها بالأزيد.

ثم فى استىجار المنظمه أو الحكومه الآله أو المبنى أو نحوهما ربما يكون مطلقاً، وربما يكون مقيداً، أى تستأجر الشركه الآله لمده خمس سنوات بخمسائه دينار لكن يشترط الطرفان ضمن العقد أنه إن نزلت الأجره بواسطه التنزل يجددان قدر الأجره فى كل سنه، أو إذا ارتفعت القيم بواسطه التضخم يجددان الأجره فى كل سنه.

### **((الرقابه على الآلات وفوائدها))**

((الرقابه على الآلات وفوائدها))

ثم كما أن المبانى للمنظمات الكبيره أو الصغيره حكوميه أو غير حكوميه، تحتاج إلى الرقابه الدائمه والترميم المستمر، كذلك يلزم مراقبه الآلات المكتبيه، وذلك لأجل تحقيق الاستفاده القصوى منها، وتفيد الرقابه على الآلات فى المساعدة للاستفاده القصوى من الآلات، متوسطه بين الإفراط والتفريط المخل بالعمل أو المخل بالآله، وفى

التأكد من أن الآلات موجودة في الأماكن التي يتحقق منها أكبر استفادة للعمل متوسطاً أيضاً، وفي تسهيل إمكانه نقل الآله بإرسالها إلى مناطق العمل التي تحتاجها المنظمه إن تغيرت الظروف، أو ظهر أن وضع الآله في هذا المحل كان غير مناسب، وهكذا تسهل عمليه التأكد بالنسبه للإداره من أن خدمات الصيانه متوفره للآلات، وتسهل أيضاً معرفه تكاليف صيانه كل آله، وأن التكاليف هل هي بقدر المجموع أم لا.

مثلاً أجره الصيانه لعشر من الآلات مائه وخمسين، حيث ترتفع الأجره بالاجتماع أو تنخفض، بينما أجره صيانه كل واحده واحده اثنتا عشره أو ثمان عشره، فإن الحاله الاجتماعيه بين الأشياء قد تزيد في القيم أو الأجر، وقد تنقص منهما.

كما أن الرقابه تسهل عمليه استبدال الآلات القديمه بآلات جديده، وتساعد في معرفه الآلات القديمه والتي أصبحت تكاليف صيانتها مرتفعه، لأجل بيعها أو استبدالها والتخلص منها، أو لم تصبح تكاليف صيانتها مرتفعه وإنما العمل بها تسبب ضوضاءً أو عدم جوده الإنتاج أو ما أشبه ذلك.

وهكذا تساعد المراقبه في تنظيم عمليه شراء وبيع الآلات، وذلك بتحديد مواعيد محدده كذلك، وتراعى بواسطه جميع أقسام وإدارات المنظمه، وكذلك تساعد في معلوميه أن الموظف الذي يستعمل الآله هل يستعملها بإفراط أو تفريط أو حد متوسط مما يترقب من العمل، وأن الأيادي التي تستعمل الآله هل هي أياد أمينه أو غير أمينه إذا كانت هناك أياد متعدده تستعمل الآله، إلى غير ذلك.

ثم إن الآلات المكتبيه في العصر الحاضر كثيره جداً، كآلاله الكاتبه العاديه، والآله الكاتبه الصامته، والآله الكاتبه الكهربائيه، والآله الكاتبه الآليه، والآله الكاتبه المختلفه الحروف، والآله الكاتبه التي هي آله كاتبه

وفى نفس الوقت آله صوت، وربما تكون أيضاً آله صوره، فهى تشمل الكتابه والصوره والصوت، وآله الطباعه التى تستخدم الأوراق الخاصه بالأوراق الحريره وما أشبهه، والآله الطباعه التى تستخدم الكربون والورق المصقول، أو كل قسم من أقسام الورق العادى، والآلات الحاسبه لمسك الدفاتر أو لتحرير الفواتير أو ما أشبه ذلك، والآلات والأجهزه الأخرى المتنوعه كآلات المعنونه وآلات الترقيم العاديه وآلات التصوير الإلكترونيه وآلات التصوير العاديه وآلات إصاق الطوابع وآلات فتح الظروف وآلات الخرم وآلات الثقيب، وغير ذلك من الآلات الكثيره التى أحياناً تصل إلى المائه أو ما فوق ذلك.

وحيث إن هذه الآلات تكلف أحياناً مبالغ طائله، وإذا أعطبت تحتاج إلى قطع غيار ليست بموجوده فى كثير من الشرق الأوسط للاضطراب السياسى والاجتماعى والاقتصادى فيها، فلذا يجب على الموظفين أن يهتموا كثيراً بالآلات التى هى فى حوزتهم، والتى يقومون بتشغيلها، وتتضمن أنظمه وتعليمات المنظمات فى كثير من الأحيان نصوصاً تحث الموظفين على الاهتمام بما لديهم من آلات وأجهزه مكتبيه، وتضع الإداره القوانين لمعاقبه الموظف الذى يسبب إتلافها أو استعمالها أكثر من طاقتها، وتحرص الإداره فى بعض المنظمات إلى تنبيه الموظفين من حين لآخر إلى ضروره الاعتناء بالآلات.

كما أن الإداره فى منظمات أخرى تحرص منذ البدايه على توضيح ذلك الأمر للموظف الجديد فى أثناء تدريبه على الآله، وترشده إلى كيفيه الاعتناء بها والمحافظة عليها، وتنبهه إلى أهميه الآله بالنسبه للمنظمه، وأنه إذا سبب خرابها سواء بعمد أو غير عمد يقطع من راتبه أو يعاقب بالفصل الكامل أو الفصل مده أو ما أشبه ذلك.

**((الرقابه فى المؤسسات الحكوميه والأهليه))**

((الرقابه فى المؤسسات الحكوميه والأهليه))

والغالب أن

ص: ٣٧١

قله العناية والاهتمام بالآلات موجوده على نطاق واسع فى المنظمات الحكوميه، خصوصاً الحكومات الدكتاتوريه، حيث لا رقابه من قسم من الحكومه التى هى فى الظل على الحكومه التى هى قائمه على العمل، أو قسم من الحكومه على قسم آخر مما إذا كانا من حزبين.

بينما الغالب فى الشركات الخاصه وجود الاهتمام، لأن مجلس الإدارة أو الشخص الواحد الرئيس للمنظمه يراقب المنظمه باستمرار.

ولذا نلاحظ أن الحكومات الدكتاتوريه يسرع إلى آلاتها العطب والتلف، وذلك لضعف رقابه المسؤولين، وعدم مبالاه الموظفين، حيث إن الموظف إن كان رئيساً فلا رقابه عليه ممن دونه، وإذا أراد الرقابه طرده، وإن كان مرؤوساً فإن الرئيس حيث جاء بمرؤوسه من جهه المحسوبيه أو المنسوبيه لا يريد طرده وإن فعل ما فعل، وإلا أضعف مكانه نفسه، وفى مثل هذه الجولا يهتم أى موظف بالآلات ضغطاً بل بالحكومه بشكل عام وبالمراجعين بشكل أعم، ولذا تأخذ الحكومه بالضعف مستمراً إلى حين السقوط إن قريباً أو بعيداً.

### **((المحلل الإدارى ودراسه الآلات))**

((المحلل الإدارى ودراسه الآلات))

ثم إنه قد تقدم مسأله المحلل الإدارى بالنسبه إلى المنشآت، حكوميه أو غير حكوميه، ومن بين الأعمال والمهام التى يقوم بها المحلل الإدارى لأجل خدمه المنظمه إجراء الدراسات اللازمه حول إمكانيه استعمال الآلات والأجهزه المكتبييه فى المكاتب.

فإذا كان هو اخصائياً فى هذه الجبهه قام بنفسه، وإلا لزم عليه أن يأتى بالمختصين ليعرفوا الخصوصيات المرتبطه بالآلات المكتبييه.

ويقتصر دور المحلل الإدارى فى أغلب الأحيان فى إجراء دراسه عامه للتعرف على الآلات والأجهزه المكتبييه بهدف بيان إمكانيه إدخالها إلى المكاتب لأجل زياده الإنتاج أو



تخفيض التكاليف أو توفير الجهد أو تسهيل سير الأعمال أو ظهور المنظمه بشكل لائق، على التفصيل الذى ذكرناه سابقاً فى قصد إداره المنظمه من إدخال الآلات إليها.

ثم إن المحلل يقوم أولاً بإجراء دراسته للعمل فى المنظمه الذى يحتاج إلى الآله، وإذا تبين له أن الحاجه ماسه لشراء الآله، يقوم بإجراء دراسته تفصيليه لمعرفة مزاياها وعيوبها وجدوى شرائها وإدخالها للمنظمه أو استيجارها، ومقايسه الآلات بعضها إلى بعض.

واللازم أن يحاول المحلل لتحصيل المعلومات عن الآله من الخارج أو من وكلائها الموثوقين، ويستفسر من المنظمات الأخرى المشابهه أو غير المشابهه التى تستخدم هذا النوع من الآلات للوقوف بنفسه على مزاياها وعيوبها، وإذا لم يتمكن هو من فعل ذلك استعان بالمختصين حتى يخبروه بذلك.

ويضمن المحلل الإدارى نتائج دراسته وتوصياته فى تقرير يقدمه إلى الرئيس الإدارى، إذا لم يكن هو الرئيس الإدارى، أو إلى الجبهه التى طلبت منه إجراء الدراسه.

وتكون توصيات المحلل الإدارى بخصوص الآلات فى غالب الأحيان على جانب كبير من الموضوعيه والفائده العائده إلى المنظمه من مختلف الجهات ومتعدد الأبعاد، وبذلك يسهم المحلل الإدارى لا فى كثره الإنتاج فحسب، بل فى تقدم دائرته نحو الأمام.



## المحتويات

### المحتويات

الإدارة الناجحه ومقوماتها ٩ [١]

معنى الإدارة ١٠ [٢]

الإدارة النشطه والناجح. ١٠ [٣]

ما ينبغي وما يمكن. ١١ [٤]

الإدارة علم وفن. ١١ [٥]

من مقومات الإدارة ١٣ [٦]

قدره التعبير والبيان. ١٤ [٧]

طلب الحق دائماً ١٥ [٨]

الاهتمام بالوقت.. ١٥ [٩]

مداره الآخرين. ١٦ [١٠]

الفكر المنظم والعقل البارع. ١٧ [١١]

الدقه والعمق.. ١٧ [١٢]

قوه التحليل والتطبيق.. ١٧ [١٣]

بعد النظر. ١٧ [١٤]

العدل والإنصاف.. ١٨ [١٥]

الإيمان بالله.. ١٨ [١٦]

التعاون. ٢٠ [١٧]

المساواه ٢٠ [١٨]

العمال واستقرارهم. ٢١ [١٩]

المبادرات وفسح المجال. ٢١ [٢٠]

تقسيم الأعمال حسب الكفاءات.. ٢٢ [٢١]

بين السلطة والمسؤولية. ٢٢ [٢٢]

مراعاة النظام والاتفاقات.. ٢٣ [٢٣]

الترتيب وأقسامه. ٢٣ [٢٤]

تسلسل السلطات.. ٢٣ [٢٥]

وحده التوجيه. ٢٤ [٢٦]

ص: ٣٧٥

- وحده السلطه الأمره ٢٤ [١]
- المصلحه العامه أولاً. ٢٥ [٢]
- المركزيه أو اللامركزيه. ٢٥ [٣]
- المكافأه الماديه والمعنويه. ٢٥ [٤]
- عدم الروتين. ٢٥ [٥]
- المدرسه العلميه. ٢٧ [٦]
- المدرسه التجريبيه. ٢٧ [٧]
- المدرسه السلوكيه. ٢٨ [٨]
- المدرسه الاجتماعيه. ٢٩ [٩]
- المدرسه الرياضيه. ٢٩ [١٠]
- المدرسه السادسه والسابعه. ٣٠ [١١]
- ملاحظه العنصر الإنسانى .. ٣٠ [١٢]
- ميزات المدرسه الأولى فى الإداره ٣٣ [١٣]
- البيئه الداخليه. ٣٩ [١٤]
- البيئه الخارجيه. ٣٩ [١٥]
- من وظائف المدير. ٤٠ [١٦]
- التخطيط .. ٤٠ [١٧]
- التنظيم. ٤١ [١٨]
- التشكيل. ٤٣ [١٩]
- التوجيه. ٤٤ [٢٠]

الرقابه. ٤٥ [٢١]

الهدف.. ٤٨ [٢٢]

التنظيم. ٤٨ [٢٣]

الوظيفه. ٤٩ [٢٤]

التخصص.... ٥٠ [٢٥]

وحده التوجيه. ٥٠ [٢٦]

عدم التدخل. ٥١ [٢٧]

قصر الخط.. ٥٢ [٢٨]

تقابل المسؤليه والسلطه. ٥٣ [٢٩]

ص: ٣٧٤

حصر المسؤولين. ٥٣ [١]

تفويض السلطة. ٥٤ [٢]

العلاقات الإنسانيه. ٥٥ [٣]

المرونه. ٥٥ [٤]

الكفاءه ٥٦ [٥]

الصيانه. ٥٧ [٦]

الإتقان. ٥٧ [٧]

تصنيف المنشآت.. ٦٢ [٨]

أقسام الخرائط.. ٦٥ [٩]

الخرائط الإداريه. ٦٦ [١٠]

الخرائط الأفقيه. ٦٧ [١١]

الخرائط الدائريه. ٦٧ [١٢]

الخرائط الوظيفيه. ٦٨ [١٣]

الخرائط الإفراديه. ٧٠ [١٤]

الخرائط الجغرافيه. ٧١ [١٥]

الخرائط الدائريه. ٧١ [١٦]

أنواع المنشآت والشركات.. ٧٥ [١٧]

المنشئه الفرديه. ٧٦ [١٨]

عيوب المنشآت الفرديه. ٧٨ [١٩]

شركه التضامن. ٧٩ [٢٠]

من عيوب شركة التضامن. ٨١ [٢١]

تأمين الشركات.. ٨٢ [٢٢]

شركة التوصية البسيطة. ٨٣ [٢٣]

شركة التوصية بالأسهم. ٨٥ [٢٤]

شركة المحاصة. ٨٧ [٢٥]

شركة المساهمة. ٨٨ [٢٦]

مزايا شركات المساهمة. ٨٨ [٢٧]

عيوب شركات المساهمة. ٩١ [٢٨]

من أسرار سقوط الأحزاب.. ٩٤ [٢٩]

ص: ٣٧٧



من مشاكل الشركات الأسهميه. ٩٦ [١]

اختيار شكل المشروع. ٩٨ [٢]

الأموال اللازمه للمشروع. ٩٩ [٣]

اجراءات التكوين. ١٠٠ [٤]

الضرائب.. ١٠١ [٥]

إداره المشاريع. ١٠٢ [٦]

شركات القطاع العام. ١٠٤ [٧]

الحاجه إلى الإعلام. ١٠٥ [٨]

المراد بالصالح العام. ١٠٨ [٩]

الإدارى والصالح العام. ١٠٩ [١٠]

منشئه صناعيه نموذجاً ١١٣ [١١]

وظيفه الإنتاج. ١١٣ [١٢]

وظيفه التسويق.. ١١٤ [١٣]

وظيفه المال. ١١٤ [١٤]

وظيفه الأفراد. ١١٥ [١٥]

الحاجه إلى جمع الحقائق.. ١١٧ [١٦]

ما يلزم جمعها من الحقائق.. ١١٨ [١٧]

وسائل جمع الحقائق.. ١٢٤ [١٨]

أسئله لتطوير العمل. ١٣٢ [١٩]

الاقتراحات وما ينبغى فيها ١٣٤ [٢٠]

طريقه كتابه التقارير والمقترحات.. ١٣٧ [٢١]

الرفق دائماً ١٤١ [٢٢]

تعريف القرار. ١٤٣ [٢٣]

معنى القرار. ١٤٥ [٢٤]

من شروط القرار الإداري.. ١٤٦ [٢٥]

التضارب بين البدائل. ١٤٦ [٢٦]

الاستشاره قبل اتخاذ القرار. ١٤٧ [٢٧]

من شروط نجاح القرار. ١٤٨ [٢٨]

تصنيف آخر للقرارات.. ١٥٣ [٢٩]

ص: ٣٧٨

- قرار الفرد أو الجماعه. ١٥٤ [١]
- مؤسسات اتخاذ القرار. ١٥٥ [٢]
- تحديد المشكله. ١٥٦ [٣]
- تحليل المشكله. ١٥٧ [٤]
- الحلول البديله. ١٥٨ [٥]
- تقييم البدائل. ١٥٩ [٦]
- اختيار الحل الأفضل. ١٦٠ [٧]
- معايير الأفضليه. ١٦٠ [٨]
- تحويل القرار إلى عمل. ١٦١ [٩]
- خساره التأخير. ١٦٦ [١٠]
- الزمن وحده القياس الرئيسي. ١٦٧ [١١]
- خساره تضييع الوقت.. ١٦٨ [١٢]
- موجبات هدر الوقت وتجنبها ١٧٠ [١٣]
- المركزيه الشديده ١٧٠ [١٤]
- الروتين الإدارى.. ١٧١ [١٥]
- قله التخطيط.. ١٧٢ [١٦]
- عدم التطور فى الآلات والمعدات.. ١٧٣ [١٧]
- عدم وجود دور الحضانه. ١٧٣ [١٨]
- كثره العطل. ١٧٤ [١٩]
- سلب الحريات وكثره القيود. ١٧٤ [٢٠]

توزيع الأعمال. ١٧٥ [٢١]

توزيع الأعمال وساعات العمل. ١٧٦ [٢٢]

الأنظمة والتعليمات المبسطة. ١٧٧ [٢٣]

تنظيم الوقت دائماً ١٧٩ [٢٤]

من أضرار كثرة اللجان الإداريه. ١٨٠ [٢٥]

التدريب والتأهيل. ١٨٠ [٢٦]

أزمه المرور وتخفيفها ١٨١ [٢٧]

نماذج مفيده فى استغلال الوقت.. ١٨١ [٢٨]

أمثله لحسن الاستفاده من الوقت.. ١٨٢ [٢٩]

ص: ٣٧٩

- نماذج من الروتين العام. ١٨٧ [١]
- عند إنشاء إداره جديده ١٨٩ [٢]
- خلل فى الإجراءات السابقه. ١٨٩ [٣]
- فوائد الإجراءات الصحيحه. ١٩١ [٤]
- الإجراءات الحديثه والمبسطة. ١٩٣ [٥]
- عيوب الإجراءات.. ١٩٣ [٦]
- من أسباب تأخر المعاملات.. ١٩٤ [٧]
- الرشوه وأسبابها ١٩٦ [٨]
- إقناع الإدارة العليا ١٩٨ [٩]
- فشل الدكتاتور فى تبسيط الإجراءات.. ١٩٩ [١٠]
- طرق تبسيط الإجراءات.. ٢٠٠ [١١]
- ١: الاستعانه بالخبراء خارج المنظمه. ٢٠٠ [١٢]
- سليات هذه الاستعانه. ٢٠١ [١٣]
- ٢: إنشاء وحدات داخل المنظمه. ٢٠٢ [١٤]
- ٣: الاستفاده من نفس مدرء ومشرفى المنظمه. ٢٠٣ [١٥]
- مراحل التبسيط.. ٢٠٤ [١٦]
- التنفيذ ثم المتابعه. ٢٠٦ [١٧]
- وضوح القرارات.. ٢٠٨ [١٨]
- حسن التنسيق.. ٢٠٨ [١٩]
- بين المتابع والمدير. ٢٠٩ [٢٠]

مما يلزم فى المتابعه. ٢٠٩ [٢١]

أنواع المتابعه. ٢١٠ [٢٢]

المتابعه من حيث المضمون. ٢١١ [٢٣]

المتابعه من حيث الأسلوب.. ٢١١ [٢٤]

من شروط المراقب.. ٢١٢ [٢٥]

ضروره الإحصاء. ٢١٣ [٢٦]

ملاحظه سائر الرقباء. ٢١٥ [٢٧]

تغييرات منتظمه. ٢١٧ [٢٨]

تغييرات غير منتظمه. ٢١٧ [٢٩]

ص: ٣٨٠

- [١] ٢١٨ الوقت الإضافى ..
- [٢] ٢١٩ الموظفون الفارغون.
- [٣] ٢٢٠ مكاتب الخدمات ..
- [٤] ٢٢١ تجميع الخدمه.
- [٥] ٢٢٢ الوسائل الحديثه.
- [٦] ٢٢٢ التدرج فى العمل.
- [٧] ٢٢٣ التهيئه المسبقه.
- [٨] ٢٢٣ الاستعداد للمفاجئات ..
- [٩] ٢٢٣ تهيئه الموظفين مسبقاً
- [١٠] ٢٢٤ الحاجات الجاهزه
- [١١] ٢٢٦ أسباب تهيئه المدراء وتنميه الكفاءات ..
- [١٢] ٢٢٨ طرق التنميه الإداريه.
- [١٣] ٢٣٤ التخطيط التربوى للمدراء.
- [١٤] ٢٣٧ الدانمارك مثلاً.
- [١٥] ٢٣٨ واليابان مثلاً.
- [١٦] ٢٣٩ من تبعات الدول المتخلفه تربوياً
- [١٧] ٢٣٩ الهند ومشكله الفقر.
- [١٨] ٢٤١ توزيع الأعمال.
- [١٩] ٢٤٣ تراكم الأعمال وأقسامه.
- [٢٠] ٢٤٤ عند حدوث تغييرات فى الموظفين.

عند انخفاض فعاليه الدائره ٢٤٤ [٢١]

عند طلب الكشوفات.. ٢٤٤ [٢٢]

عند حدوث الأزمات.. ٢٤٥ [٢٣]

خطوات خريطه توزيع الأعمال. ٢٤٥ [٢٤]

تدريب المشرفين. ٢٤٥ [٢٥]

جمع المعلومات.. ٢٤٦ [٢٦]

دراسه الخريطه. ٢٥٠ [٢٧]

إعاده توزيع الأعمال. ٢٥٣ [٢٨]

بين العلاقات الشخصيه والعمل. ٢٥٥ [٢٩]

ص: ٣٨١



المؤسسات وتوظيف الأعراب.. [٢٥٦] [١]

إعادة التنظيم وموجباتها [٢٥٨] [٢]

تبسيط الأعمال. [٢٦٢] [٣]

الهدف من التبسيط ومقوماته. [٢٦٢] [٤]

معالجة العقليات المنغلقة. [٢٦٤] [٥]

التعاون شرط النجاح. [٢٦٥] [٦]

العنصر البشري أهم العناصر. [٢٦٦] [٧]

منسق برنامج التبسيط.. [٢٦٧] [٨]

مقومات تبسيط الأعمال. [٢٦٩] [٩]

المنظمة والعلاقات الإنسانية. [٢٧٠] [١٠]

أدوات تبسيط الأعمال. [٢٧٠] [١١]

درجات تنفيذ التبسيط.. [٢٧١] [١٢]

المدير وتحمل المسؤولية. [٢٧٣] [١٣]

معنى تحمل المسؤولية. [٢٧٤] [١٤]

الإدارة الفردية بلون آخر. [٢٧٦] [١٥]

من علائم الاستبداد ديمومه القائد. [٢٧٦] [١٦]

المؤسسه العالميه الإسلاميه. [٢٧٨] [١٧]

تنظيم المسلمين فى الغرب.. [٢٧٨] [١٨]

بيان الإسلام لغير المسلمين. [٢٧٨] [١٩]

تمركز النشاطات.. [٢٧٩] [٢٠]

السلم والسلام. ٢٧٩ [٢١]

المكاتب الإداريه وما يلزمها ٢٨٣ [٢٢]

المكتب ومشاركه الموظفين. ٢٨٥ [٢٣]

أقسام المكاتب.. ٢٩٢ [٢٤]

إيجابيات المكاتب المفتوحه. ٢٩٣ [٢٥]

سليات المكاتب المفتوحه. ٢٩٤ [٢٦]

قياس الأداء وقياس الأعمال. ٢٩٦ [٢٧]

الملاحظه المباشره ٢٩٦ [٢٨]

التقارير. ٢٩٧ [٢]

ص: ٣٨٢

التقارير وما ينبغي فيها ٢٩٧ [١]

أشكال التقارير. ٢٩٨ [٢]

صفات التقرير. ٢٩٩ [٣]

التقارير الإعلانية والإقناعية. ٣٠٣ [٤]

الإدارة المالية. ٣٠٥ [٥]

طريقه التمويل. ٣٠٦ [٦]

دراسة مقياس العمل وصورها ٣٠٨ [٧]

قياس العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية. ٣١٠ [٨]

تعريف قياس العمل. ٣١٠ [٩]

الهدف من قياس العمل. ٣١١ [١٠]

دراسة الحركة. ٣١٢ [١١]

دراسة الوقت.. ٣١٣ [١٢]

الانطباق واللائق انطباق.. ٣١٤ [١٣]

طرق وضع المقاييس.. ٣١٥ [١٤]

سجلات الإنتاج. ٣١٦ [١٥]

وحدات الوقت.. ٣١٧ [١٦]

فوائد مقاييس العمل. ٣١٩ [١٧]

دراسة كميته العمل. ٣٢٠ [١٨]

تحديد رأس المال. ٣٢٢ [١٩]

الفرد أولاً ثم الأجهزة ٣٢٤ [٢٠]

أبعاد الإنسان وحاجاته. ٣٢٤ [٢١]

تخطيط شؤون الأفراد. ٣٢٨ [٢٢]

تحليل الوظائف.. ٣٢٩ [٢٣]

التقاعد وإنهاء الخدمة. ٣٢٩ [٢٤]

من وظائف المدير. ٣٣٠ [٢٥]

التعيين وشروطه. ٣٣١ [٢٦]

التدريب.. ٣٣٢ [٢٧]

الترقيه. ٣٣٣ [٢٨]

تنزيل الرتب.. ٣٣٤ [٢٩]

ص: ٣٨٣

التعويضات المادية وأنها ٣٣٤ [١]

نجاح إداره المستخدمين وعدم نجاحها ٣٣٦ [٢]

راحة الموظفين وحاجاتهم. ٣٣٩ [٣]

تربيه الموظفين. ٣٤٠ [٤]

ضروره التوازن الاجتماعى والاقتصادى.. ٣٤٢ [٥]

رعايه الجانب الإنسانى.. ٣٤٣ [٦]

التربيه والعوامل البنيويه الاجتماعيه. ٣٤٤ [٧]

علم الاجتماع الساكن. ٣٤٤ [٨]

علم الاجتماع الحركى.. ٣٤٤ [٩]

التربيه والجماعات الضاغطة. ٣٤٦ [١٠]

تقديم الضوابط.. ٣٤٨ [١١]

الدوله وميادين التربيه العامه. ٣٤٩ [١٢]

آلات المنشآت والمنظمات.. ٣٥١ [١٣]

فوائد التزويد بالآلات الحديثه. ٣٥١ [١٤]

عيوب استخدام الآلات الحديثه. ٣٥٤ [١٥]

آلات الراحة. ٣٥٦ [١٦]

الدراسه قبل شراء الآلات.. ٣٥٦ [١٧]

شرائط اختيار الآلات.. ٣٥٨ [١٨]

سهوله التشغيل. ٣٥٨ [١٩]

المتانه. ٣٥٨ [٢٠]

المرونه. ٣٥٩ [٢١]

قابليه التكيف.. ٣٥٩ [٢٢]

قابليه الحمل والنقل. ٣٦٠ [٢٣]

خدمات الصيانه. ٣٦٠ [٢٤]

تكاليف الاحتياج. ٣٦١ [٢٥]

خصوصيات التشغيل. ٣٦١ [٢٦]

شهره الشركه المنتجه. ٣٦١ [٢٧]

منظر الآله. ٣٦٢ [٢٨]

بين الشراء والإجاره ٣٦٢ [٢٩]

ص: ٣٨٤

دوام الأجهزه ٣٦٢ [٢٨٨]

التسيق بين الآلات.. ٣٦٣ [٢٨٩]

مما يلزم على المدير فى استخدام الآلات.. ٣٦٥ [٢٩٠]

تملك الآلات واستيجارها ٣٦٧ [٢٩١]

الرقابه على الآلات وفوائدها ٣٦٩ [٢٩٢]

الرقابه فى المؤسسات الحكوميه والأهليه. ٣٧١ [٢٩٣]

المحلل الإدارى ودراسه الآلات.. ٣٧٢ [٢٩٤]

المحتويات.. ٣٧٥ [٢٩٥]

ص: ٣٨٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

الزمر: ٩

المقدمة:

تأسس مركز القائمية للدراسات الكمبيوترية في أصفهان بإشراف آية الله الحاج السيد حسن فقيه الإمامي عام ١٤٢٦ الهجرى في المجالات الدينية والثقافية والعلمية معتمداً على النشاطات الخالصة والدؤوبة لجمع من الإخصائيين والمثقفين في الجامعات والحوزات العلمية.

إجراءات المؤسسة:

نظراً لقلّة المراكز القائمية بتوفير المصادر في العلوم الإسلامية وتبعثها في أنحاء البلاد وصعوبة الحصول على مصادرها أحياناً، تهدف مؤسسة القائمية للدراسات الكمبيوترية في أصفهان إلى التوفير الأسهل والأسرع للمعلومات ووصولها إلى الباحثين في العلوم الإسلامية وتقديم المؤسسة مجاناً مجموعةً إلكترونيةً من الكتب والمقالات العلمية والدراسات المفيدة وهي منظمة في برامج إلكترونية وجاهزة في مختلف اللغات عرضاً للباحثين والمثقفين والراغبين فيها. وتحاول المؤسسة تقديم الخدمة معتمدةً على النظرة العلمية البحتة البعيدة من التعصبات الشخصية والاجتماعية والسياسية والقومية وعلى أساس خطة تنوى تنظيم الأعمال والمنشورات الصادرة من جميع مراكز الشيعة.

الأهداف:

نشر الثقافة الإسلامية وتعاليم القرآن وآل بيت النبي عليهم السلام  
تحفيز الناس خصوصاً الشباب على دراسة أدق في المسائل الدينية  
تنزيل البرامج المفيدة في الهواتف والحاسوبات واللابتوب  
الخدمة للباحثين والمحققين في الحوزات العلمية والجامعات  
توسيع عام لفكرة المطالعة  
تهميد الأرضية لتحريض المنشورات والكتّاب على تقديم آثارهم لتنظيمها في ملفات إلكترونية

السياسات:

مراعاة القوانين والعمل حسب المعايير القانونية  
إنشاء العلاقات المترابطة مع المراكز المرتبطة  
الاجتناب عن الروتين وتكرار المحاولات السابقة  
العرض العلمي البحت للمصادر والمعلومات



الالتزام بذكر المصادر والمآخذ في نشر المعلومات  
من الواضح أن يتحمل المؤلف مسؤولية العمل.

نشاطات المؤسسة:

طبع الكتب والملزمات والدوريات

إقامة المسابقات في مطالعة الكتب

إقامة المعارض الالكترونية: المعارض الثلاثية الأبعاد، أفلام بانوراما في الأمكنة الدينية والسياحية

إنتاج الأفلام الكرتونية والألعاب الكمبيوترية

افتتاح موقع القائمة الانترنتى بعنوان : [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com)

إنتاج الأفلام الثقافية وأقراص المحاضرات و...

الإطلاق والدعم العلمى لنظام استلام الأسئلة والاستفسارات الدينية والأخلاقية والاعتقادية والردّ عليها

تصميم الأجهزة الخاصة بالمحاسبة، الجوال، بلوتوث Bluetooth، ويب كيوسك kiosk، الرسالة القصيرة ( sms)

إقامة الدورات التعليمية الالكترونية لعموم الناس

إقامة الدورات الالكترونية لتدريب المعلمين

إنتاج آلاف برامج فى البحث والدراسة وتطبيقها فى أنواع من اللابتوب والحاسوب والهاتف ويمكن تحميلها على ٨ أنظمة؛

JAVA.١

ANDROID.٢

EPUB.٣

CHM.٤

PDF.٥

HTML.٦

CHM.٧

GHB.٨

إعداد ٤ الأسواق الإلكترونية للكتاب على موقع القائمة ويمكن تحميلها على الأنظمة التالية

ANDROID.١

IOS.٢

WINDOWS PHONE.٣

WINDOWS.٤

وتقدّم مجاناً فى الموقع بثلاث اللغات منها العربية والانجليزية والفارسية

الكلمة الأخيرة

نتقدم بكلمة الشكر والتقدير إلى مكاتب مراجع التقليد منظمات والمراكز، المنشورات، المؤسسات، الكتاب وكل من قدم لنا المساعدة في تحقيق أهدافنا وعرض المعلومات علينا.

عنوان المكتب المركزي

أصفهان، شارع عبد الرزاق، سوق حاج محمد جعفر آواده اي، زقاق الشهيد محمد حسن التوكلي، الرقم ١٢٩، الطبقة الأولى.

عنوان الموقع : : [www.ghbook.ir](http://www.ghbook.ir)

البريد الإلكتروني : [Info@ghbook.ir](mailto:Info@ghbook.ir)

هاتف المكتب المركزي ٠٣١٣٤٤٩٠١٢٥

هاتف المكتب في طهران ٠٢١ - ٨٨٣١٨٧٢٢

قسم البيع ٠٩١٣٢٠٠٠١٠٩ شؤون المستخدمين ٠٩١٣٢٠٠٠١٠٩.

مركز  
للبحوث والتحريرات الكمبيوترية  
اصبهان  
الغمامية



للحصول على المكتبات الخاصة الاخرى  
ارجعوا الى عنوان المركز من فضلكم  
**www.Ghaemiyeh.com**

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

و للايحاء من فضلكم

٠٩١٣ ٢٠٠٠ ١٥٩

