

الآداب

كتاب الآداب
للشيخ الفاضل
عبد القادر بن محمد
بن عبد الوهاب

الجزء الأول

الجزء الثاني

الفقه: الإدارة

ج ١

آية الله العظمى
الإمام السيد محمد الحسيني الشيرازي

(قدس سره الشويف)

صف وتضيه:

المستقبل للثقافة والإعلام

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلقه سيدنا محمد
وعلى آله الطيبين الطاهرين، واللعة الدائمة على أعدائهم إلى قيام يوم
الدين .

- المقدمة -

((بسم الله الرحمن الرحيم))

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

نذكر في هذا الكتاب : (مقفه : الإدارة) بعض الكليات المستفادة من الأدلة الأربعة، وبعض الصغريات الخارجية لتلك الكبريات، والله المسؤول أن يقرنه برضاه، ويجعله مقدمة لتطبيق الإدارة الصحيحة المنطبقة على الشريعة المقدسة، وهو الصنعان .

قم المقدسة ١٦ / رمضان / ١٤٠٨ هـ

محمد بن مهدي الحسيني الشيرازي

تعريف الإدارة

مسألة : الإدارة أجوف، وأوى من دار يدور نورا ودوراناً، بمعنى تحرك، وعاد إلى حيث كان، وأدور باب أفعال، منه كلن المدير يدير الأمر فيرجعه دورات ودورات إلى حيث ما بدأ، ولا يلزم أن يكون الأمر على نحو دائري بما يخط بالبركان، وإن كان هو أيضاً منه، والدار تسمى داراً لإدارة الحائط عليها، وهو غير البيت الذي هو عبارة عن البيتوتة، وإن كان كل واحد منهما يطلق الآخر، ومن الواضح أن المداراة ليست من هذه المادة، بل هي من درى ناقص يائي، وإن كانت المداراة من صغريات إدارة في المجمع بينهما، إذ بينهما عموم من وجه لتفارقهما في الإدارة بلا مداراة، وفي المداراة بدون الإدارة، وما في الأحاديث عن النبي (صلى الله عليه وآله وسلم) من الأمر بمداراة الناس، يراد بهم من الأعم من الإدارة وغيرها .

وفرق بين المدير بالياء، والمدير بالباء، فالأول من يدير، والثاني من يرى دبر الأمور، أي خلفها، وكأنه لذا لم يطلق على الله سبحانه، بينما أطلق عليه المدير - بالياء - فله لا يدير، بل يكون، بينما الإنسان يدير، لا أنه يكون، ويمكن أن عدم الإطلاق لأمر آخر لسنا بصدد تفصيله الآن .

ثم أن الإدارة الناجحة بطجة إلى نفسية قابلة، فإن قابليات الناس تختلف في جميع الأبعاد، ومن كل الحثيات، وهي وإن كانت قابلة لشيء من الترقى

إلا أن الفرق بينها كالفرق بين الأرض الخصبة والنشاشة، وإلى علم بالإدارة، فالعلم كالنبات الذي يزرع في الأرض وإلا فمجرد قابلية الأرض بدون الأنبات لا تأتي بالثمر وإلى الممارسة، فإنها هي التي تجعل العلم في محك التجربة وهذا العلم كفيل بالأمر الثاني، أما الأول فهو خارج عن طوق الإنسان، و الثالث مرتبط بالعمل .

ثم أن الإدارة عملية بين طرفين المدير من جانب والعمال - بالمعنى الأعم - من جانب آخر لتنفيذ عرض معين، وهذا يشمل الإدارة الحسنة أو السيئة، فالإدارة الحسنة هي التي تكون وفق المتطلبات الاجتماعية السليمة، بينما الإدارة السيئة ليست كذلك، من غير فرق في ذلك بين الإدارة السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو العسكرية، أو الثقافية، 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 هو المالك في مثل المصنع أو غيره



(الحاجة إلى الإدارة الفعالة)

ولا يمكن لأي شيء يحتاج إلى الإدارة أن يكون ناجحا ويسير إلى الأمام بسلامة واتساع إلا إذا كانت له إدارة نشطة فعالة، فإن البقاء والنجاح والإطراد تتوقف على قدرة الإدارة ومهارة المدير، فكفاية الحكومة، وحسن المستوى الاجتماعي، وتقدم الاقتصاد، وما أشبه، كلها تقع على الإدارة، فإذا كانت حسنة سارت الحكومة بسلام، وأنتج الاقتصاد أفضل المنتجات و الخدمات، وساد الاجتماع أفضل العلاقات الاجتماعية، وإذا كانت متوسطة أو سيئة، كانت النتيجة تابعا لها، فإن فاقد الشيء لا يعطيه .
والإدارة الناجحة ليست عملا سهلا، بل هي على جانب كبير من الصعوبة، إذ الأمر بحلجة إلى حسن الابتداء، ثم الاستمرار الحسن، وكلاهما بحاجة إلى عثرات من المقومات، فالدخول في الميدان بدون دراسة كافية، أو بدون ملاحظة جوانب الأعمال، أو بدون ملاحظة قوة المنافسة، أو التوسيع المخل مما هو خارج عن القدرة، أو إنماء المنشأ بسرعة غير لائقة، أو عدم أخذ الاحتياطات اللازمة للتغيرات المفاجئة أو

غير ذلك، كلها من سوء الإدارة، ومن المستحيل أن يعطي الإدارة السيئة النتائج الحسنة، والعكس صحيح أيضا.

((الإدارة علم وفن ونوق))

والإدارة علم وفن فأيهما بدون الآخر يكون نقصا، فالعلم عبارة عن مجموعة قوانين ونظريات ومبادئ يلزم على المدير استيعابها سلفا حتى يطبق كل شيء في موضعه، مثلا يلزم أن يعرف لزوم مسك السجلات وتسجيل كل وارد ومصادر، وضبط الوقت ومعرفة الحد بين المبدأ والهدف، إلى غير ذلك.

ثم يأتي دور الفن وهو ما يعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة العملية والمهارة الفردية، واستبطان طرق حل المشاكل وما إلى ذلك، ومنه يعلم أم من جعل الإدارة علما مجردا، أو فنا مجردا، لا يمكن أن يأتي له بدليل، فهو كما إذا جعلت الإدارة قوة الشخصية ذات الجهد الإداري في النفس، باعتماد أن المديرين كانوا يديرون قبل ظهور علم الإدارة، فلا حاجة إلى العلم ولا إلى الفن.

وعلى أي فكما الطبيب الناجح بحاجة إلى العلم ليعرف المرض وعلائمه و الأدوية، وإلى الفن بل أن يكون طويل التطبيق للعلم حتى يكون ممارسا مجربا، كذلك الإدارة.

إن الحياة تعتمد على التجارب مثل اعتمادها على العلم، فكون الإنسان شجاعا يعرف فنون العرب، لا يجعله محاربا ناجحا إلا إذا خاض حروبا وخرج منها بسلام وعرف مواضع الخطأ والصواب حتى يتجنب الأولى في المواضع المشابهة وينجح إلى الثانية فيها.

وهذا ينطبق على الفقيه والسياسي والخطيب وغيرهم ولذا ورد في الحديث قوله (عليه السلام) :- (اعتمدا في دينكما على كل مسن في حينا كثير القدم في أمرنا) وقال الشاعر في بني العباس: (فمالكم قدم فيها ولا قدم...) فإذا تطابقت النفسية الإدارية مع العلم والفن حصلت الإدارة الناجحة.

(الممارسة الإدارية):

ثم أن الإدارة - كما نعلم - ممارسة، لا مجرد نظريات وآراء وفرضيات، فإن تبلور هذه لا تكون إلا بالممارسة أما من يملك هذه فقط بدون

الممارسة فيصلح أن يكون مستشاراً من الدرجة الثانية، إذ المستشار من الدرجة الأولى هو الذي ملّس وتصاعد في عمله بالتجارب، ومن قيل :- (دع الطبيب واسأل المجرب) فإنه وإن كان خطأ إذ المجرب بلا طبعة علمية لا يؤمن التطبيق الخطأ، مثلاً أنه رأى وجع رأس ولد له وإن شقاه فإن العقار الفلاني، وإذا تعرض بمثل ذلك ولد آخر له أعطاه نفس العقار بينما يمكن أن يكون الأول صداعه من الحرارة فالعقار الفلاني نواء له، بخلاف الثاني، لإمكان كون صداعه من البرودة نفس ذلك العقار يزيده داءاً .

وعلى أي، فالمدير الممارس بحاجة إلى صفات جسمية كالصحة والطاقة المكافئة للعمل، وصفات عقلية من العلم والقدرة 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



(تحمل مسؤولية الإدارة) :

مركز بحوث الكمبيوتر علوم إرسودي

ويجب على المدير أن يستعد لتحمل المسؤولية، وأن يكون له الولاء للعمل، فإن غير ذي الولاء لا يمكن أن يأتي بكلل الإنتاج، وأن يكون له الابتكار، إذ ليست الإدارة جموداً وجفافاً وإنساناً آلياً، بل بحاجة إلى خلاقية ذهنية تولد الابتكار في الوقت المناسب، إلى غير ذلك. وهذه الصفات - باستثناء الطاقة الجسمية - تعتمد على الأمور الثلاثة المتقدمة، من النفس الخصبة ذات البعد الإداري إلى العلم والفن، ومن الواضح أن كلا من هذه الثلاثة قابلة للتغير ليضاعف الإنتاج، كالأرض الخصبة تُسمد، والعلم يتصاعد والفن يتقدم، ولذا فعلى المدير أن يكون دائم التطلع والملاحظة إن في الحديث : (من ساوى يومه فهو مغبون) ومن كان أمسه خيراً من يومه فهو ملعون، ومن لم يكن في زيادة فهو في نقيصة ومن كان في نقيصة فالموت خير له من الحياة) .

(صفات المدير المثالي) :

مسألة : يلزم أن يتوفر في المدير صفات لها أهميتها في التمكن من إيصال سفينة الإدارة إلى المقصد بسلام فإن الإدارة أمر ذو شعب طرف منها المدير وطرف منها العمال، أو من إليهم كمدير المدرسة، حيث أن 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 المعمل يراعي المعمل حيث الرعاية لها شرائطها وخصوصياتها، ويراعي العمال ويراعي الارتباط بين المعمل والعمال، وإلا دخل في حديث رسول الله (صلى الله عليه وسلم) : (لعن الله من ضيع من يعول) .

فإنه وإن كان يلاحظ لفظ (من) يشمل العنصر الإنساني فقط، إلا أن العلاك يوجب التعدي إلى العنصر غير الإنساني، وفي حديث علي (عليه السلام): (إنكم مسؤولين حتى عن البقاع والبهائم). و(كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) فالحديث في الشمول بالنص للإنسان وبالملاك لها يرتبط به، وحتى إذا لم نقل بالملاك شمله العموميات والإطلاقيات.

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

١- أن تكون له القدرة التامة على التعبير عن نفسه تكلماً أو كتابة، حتى يفض إلى الطرف بما يريد، فإن الإدارة بحاجة إلى بحر من الإقناع، وكلما كانت الإدارة أهم كان الإقناع محتاجاً إليه أكثر، وبدون ذلك لا يمكن المدير لا من إقناع رؤسائه - إذا كانت له رؤساء - ولا من إقناع مرؤوسيه .

٢- أن تكون له رغبة في البحث عن الحقائق، واستعداد للعمل يجد وإخلاص وتفاني في تأدية الواجب في مقتطف 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 و الفحص ظهر صواب آخر غير الصواب الذي زعمه، فاللازم أن يكون دائم البحث عن المسائل والمشاكل المتنوعة وإيجاد الطول المناسبة لها .

٣- أن يهتم بالوقت اهتماماً بالغاً فإنه وإن قيل : أن الوقت من ذهب، لكن هذا مثال تقريبي وإلا فالوقت ثالث الأثافي في تقديم الأمم وتأخيرها،

فالإنسان و العمل و الوقت إن استغلت استغلالاً حسناً أتت بالنتائج المرضية، وإلا كان الحصيل و الخيبة و الفشل، وقد قال علي (عليه السلام) : (انتهزوا الفرص فإنها تمر مر السحاب) .

وفي حديث آخر : (الفرصة كثيرة الفوت، قليلة العود) إلى غير ذلك .
وقد صور أهمية الوقت هذا المثل الشائع الصيغ، وإن كان فيه تنوع مبالغة وعنصر إغراق : (ذهبت الدولة ببولة) - في قصة تنقل في سبب ذهاب ملك بني أمية بجهة غفلة، فترى أن المستشفيات مليئة بالمصدومين بسبب حوادث السيارات والغالب أن لحظة زمنية قد لا تزيد عن الثانية هي التي أوجبت ذلك حيث غفلة السائق من السير المعتدل .

٤- أن يكون لطيفاً ودوداً محباً للآخرين مدارياً لهم، وفي الحديث عن النبي (صلى الله عليه وسلم) : (أمرني ربي بمداراة الناس كما أمرني بتبليغ الرسالة) فالرسالة كلها في كفة ومداراة الناس في كفة، نعم إن الرسالة لا تطبق بدون المداراة، فإذا لم يكن للمعير ميل لمد اليد إلى الآخرين، ولا يسعهم بأخلاقهم، ولا يتمكن من إنشاء العلاقات وإبقائها، ولا يستعد لكسب ودّ الناس وثقتهم، لا بد وأن يعرف أنه يعيش في طريق الفشل .

وحتى إذا كان رئيس الدولة أسقطه الناس بالطرق الديمقراطية، إن كان البلد ديمقراطياً (استشارياً) وإلا فبالسلاح، إن الناس إذا لم يرضوا عن التاجر لم يتعاملوا معه، وإذا لم يرضوا عن إمام الجماعة لم يحضروا صلاته، وإذا لم يرضوا عن مرجع التقليد غيروا تقليدهم وإذا لم يرضوا عن المدرس استبدلوه بغيره، وإذا لم يرضوا عن الوزير أو السفير أو المدير سعوا لإسقاطه، وأخيراً فإنه فرد، والناس جماعة، و الجماعة تتغلب على الفرد، وفي الحديث : (يكف عنهم يداً واحدة ويكفون عنه أيادي كثيرة) .

والمدير الذي فوقه رئيس لشكل، حيث أن توقعات رؤسائه يناقض توقعات مرؤوسيه، فاللازم أن تكون له مهارة وبراعة في ترضية الطرفين وتقريب وجهات نظرهم، وإلا فالسخط من جانب يوجب سقوطه وإن رضي عنه الطرف الآخر .

٥ - أن يكون تفكيره منظماً وعقله بارعاً في تحليل الأشياء وتصنيفها، فإن النظم والتصنيف العقليين أهميتها أكثر منهما في الأمور المادية، بل الأول في منزلة القائد والثاني في منزلة المقود، ولذا ورد : (تفكير ساعة خير من عبادة سبعين ساعة) .

ثم أن كل ما نراه من آثار الجمال و الظرافة في مختلف أبعاد الحياة التي عملها الإنسان سواء في الحدائق أو الدور أو الشوارع أو المصانع أو الصناعات أو غيرها وغيرها، إنما هي من آثار جمال الفكر ونظم التحليلات الذهنية .

٦- أن يكون له ميل طبيعي للاستفسار عن كل ما يحيط به، و التعمق في الإجابات المطروحة في الساحة، فلا يكتفي بالإجابات السريعة التي يأتي بها بادئ الرأي، وذلك لا يكون إلا بأن يربي نفسه، على الدقة والعمق و التدبر في جوانب الأشياء ليظهر له الأقرب فالأقرب إلى الصواب .

٧ - ثم بعد الاستطلاع و الاستفسار يأتي دور أن يكون له قدرة على الاستفادة مما يجمعه من المعلومات بأن يتمكن من تحليلها و غربلتها واستخراج الصالح منها، وربط بعضها ببعض، وملاحظة الملائمة بين النتائج والأبعاد الأخرى .

٨ - أن يكون بعيد النظر عند الدراسة سواء على الأشياء أو الأفراد، قادراً المقاييسات الزمنية والعملية، وقد وصف أحد أصحاب الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام) الإمام (عليه السلام) بقوله : (كان والله بعيد المدى) فإذا تمكن من ذلك لا يترك النفع الكثير المستقبلي لنفع قليل حاضر .
قال سبحانه وتعالى في وصف هكذا أناس : (إن هؤلاء يحبون العاجلة، ويذرون ورائهم يوماً ثقيلاً) .

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

قال تعالى : (ولا يجرمكم شأن قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى) فيتصف في أحكامه بالأمانة والنضج والموضوعية والتعقل، وأن يكون بعيداً عن التحيز والعنف والعاطفية والأحكام العشوائية .

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

إن معرفة الإنسان أن الله رقيب دائم عليه بحيث : (من يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره) وأنه يقول في يوم ما (مال هذا الكتاب لا يغادر صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها ووجدوا ما عملوا حاضراً

ولا يظلم ربك أحدا) توجب أن يعمل أحسن العمل ويتقن أفضل الإتقان وذلك ما يحتاجه المدير في كل الأحوال .

وتنتهي هذه المسألة بكلمة للإمام السجاد (عليه الصلاة والسلام) وهي وإن كانت عامة شاملة للمقام وغير المقام إلا أنها منطبقة على المقام من أنه صغريات تلك الكلية قال (عليه السلام) : (وأما حق الخليط فإنما لا تغره، ولا تغشه، ولا تكذبه، ولا تغفله، ولا تخدعه، ولا تعمل في انتفاضة عمل العدو والذي لا يبقى على صاحبه، وإن لطمئن إليك استقصيت له على نفسك وعلمت أن غبن المسترسل ربا ولا قوة إلا بالله) والجملة الأخيرة من الكلمة المباركة مأخوذة من كلام رسول الله (صلى الله عليه وسلم) في كلمة تروى عنه حيث قال : (غبن المسترسل سحت) فمن استرسل إلى الإنسان واعتد عليه فغبنه الإنسان مما أخذ من ماله بسبب هذا الاسترسال كان ذلك المال من أشد أنواع الحرام الذي يسمى باللغة الإسلامية بالسحت . فإنه وإن كان الغبن مطلقا حراما إلا أن غبن المسترسل أسوة، لأنه وثق من الإنسان، فبدل ثقته إلى عنوان .



* ((المواصفات العامة للإدارة)) :

(مسألة) : الإدارة يجب أن تكون مرنة فإن الإنسان لم يخلق من الحجر و الشجر حتى يتمكن الإنسان من المعاشرة مع البشر بالعنف والشدة بل الإنسان خلق من عصب، ولحم، ودم، وعقل، وعواطف، ومثل ذلك يحتاج إلى المرونة الكاملة حتى يتمكن المدير من الإدارة الصحيحة، فإن الإنسان يتمكن أن يأخذ منشاره ويدخل البستان ويقطع ما شاء من الزوائد من الأغصان والأشجار ونحوها، كما أنه يتمكن أن يأخذ فأسه ويدخل في بناء ويحطم ما يشاء، لكن هل يتمكن الإنسان أن يفعل مثل ذلك لإنسان مثله، هذا مالا يمكن إطلاقا، ولذا فالواجب على الإدارة أن تكون مرنة والمدير الناجح هو المدير الذي يكون مرنا وعليه فاللزم على المدير الناجح أن يلاحظ هذه البنود الآتية :

الأول: التعاون، فإن التعاون بين المدير ومروسيه كالتعاون بين المدير وعامله، وبين العمال من أي قسم من أقسام الإدارة كانوا بسبب القوة والتقدم مأخوذاً من مبدأ (الاتحاد قوة) وهذا المبدأ يؤكد الحاجة إلى العمل الجماعي وكيفية الاتصال في الأصول .

قال - سبحانه - (تعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) .

الثاني: المساواة، فإن اللازم على المدير أن يجعل المساواة الكاملة نصب عينيه بالنسبة إلى العمال المتساوين، لا أن يرجح بعضهم على بعض في أية من الامتيازات، فإن الترحيح يوجب التفكك وابتعاد قلوب مما يسبب ضعف الإنتاج فاللازم على المدير الناجح الحصول على ولاء مرؤوسيه من هذه الناحية حتى يتفانوا في العمل وذلك مزيداً من العطف والعدل والإحسان عند التعامل معهم، وليس معنى المساواة جعل غير المتساوين متساوين، بل معناه جعل المتساوين متساوين، وإلا فجعل غير المتساوين متساوين ظلم وإجحاف بحق المتفوق .

الثالث: استقرار العلة، بمعنى أن لا يكون المدير يخرج هذا تارة ويدخل ذاك أخرى حتى يسقط الاستقرار، فإن غير المستقر من العمال لا يخدم العمل بمثل المستقر يغير فرق بين أن يكون ذلك من المصل، أو المصنع، أو المدرسة، أو الوزارة، أو غيرها، فإن عدم الاستقرار راجع إلى سوء الإدارة والضيق في المدير .

الرابع: المبادرات بأن يفسح المدير أمام المرؤوسين المجال ليتمكنوا من تطبيق أفكارهم، ومبادئهم وابتكاراتهم، فإن كثيراً من المرؤوسين عندهم ابتكارات ونفسيات صالحة للارتقاء، فإذا رأوا أمامهم المجال مفتوحاً تمكنوا من التقدم والتفوق، بعكس ما إذا لم يفسح المدير المجال أمامهم حيث أنهم يبقون في درجة متأخرة وتموت كفاءاتهم، وابتكاراتهم، بالإضافة إلى أن صاحب النفسية الرفيعة والابتكار إذا لم يجد المجال أمامه مفتوحاً لم يهتم بالعمل ولعل من أسرار جود كثير من الأحزاب الإسلامية وغير الإسلامية في العالم الثالث بصورة عامة عدم رعاية هذا المبدأ، حيث أن الأفراد المنظمين يشعرون بالغبن بالتشكيل الهرمي الذي يجعل من الرئيس رئيساً دائماً ومن الطبقة المتوسطة طبقة متوسطة دائماً ومن القاعدة قاعدة دائماً، فالأفراد يزهدون في العمل لأنهم لا يرون أمامهم المجال مفتوحاً وكثير منهم يرى نفسه أفضل من للوسط أو أفضل من القمة بينما يجب أن يطيع أما غير المنظمين من الأفراد الخارجيين فإنهم لا يلتحقون بالتنظيم، لأنهم يزهدون في هذا الشيء الذي يرونه جامداً ويقتل إبداعات وابتكارات أفرادهم، فيبقى الحزب جامداً من الداخل والخارج، والحزب الذي يكون جامداً، داخلاً وخارجاً لا يصعد إلى المدرج المتوخاة، بينما نرى العكس . من فلك في الأحزاب فيما يسمى بالعلم الحر، حيث أن

الفرد يصعد حسب كفاءاته وإن التحق بالحزب بعد مدة من الزمن، فكل منظم يجد المجال أمامه مفتوحاً للترقي، فيعمل غاية ما في وسعه ويخدم العزل والاجتماع وتظهر كفاءاته، وكأنه مطارِد في العمل، كما أن الأفراد غير المنظمين يرون المجال أمامهم مفتوح إذا انضموا إلى الحزب، فينضمون بهدف الترقى والتقدم .

الخامس: تقسيم العمل، بأن يكون المدير قادراً على جعل الإنسان المناسب في المكان المناسب، وهذا هو المعبر عنه بالتخصيص أو التخصص من غير فرق بين أن تكون الإدارة خاصة أو عامة، فنية أو خدماتية أو في القطاع الحكومي، واللازم على المدير أن يجعل كل فرد في المكان المناسب له، فالفرق غير مناسب إن كان أرفع إن هدمت كفاءاته، واندثرت، وذلك خسارة في الإدارة وفي الحياة في صورة عامة، إن كان أخفق، لم يتمكن من العمل حسب مقامه، لأنه ليس كفوئاً له، وبذلك يضيع العمل، فعدم التقسيم بين ضياع العمل، أو ضياع الفرد، وبالأخرى كليهما ضياع الفرد وضياع العمل معاً .

السادس: السلطة والمسؤولية، فعلى المدير أن يعرف أن السلطة بقدر المسؤولية والمسؤولية بقدر السلطة، وهذا ما يعبر عنه بالحق والواجب، فإن السلطة والمسؤولية مرتبطتان ارتباطاً عضوياً، والمسؤولية تتبع السلطة وتتدفق منها، كما أن السلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء، والخبرة، والقيمة الخلقية، والخدمات السابقة، والتجارب، وما أشبه ذلك، فالمسلط غير المسؤول كما أن المسؤول غير المسلط لا يتمكن أن يسير بالإدارة إلى شاطئ السلام.

السابع: مراعاة النظام، ومعنى ذلك احترام الاتفاقات والنظم والأوامر، وعدم الإخلال بشيء من القواعد الموضوعة للإدارة، وهذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإدارية، فإنه إذا أختل النظام إنهدم كل شيء وعادت الإدارة من السيئ إلى الأسوأ، إلى حد الاضمحلال، وفي كلام علي (عليه الصلاة والسلام): (نظم أمركم) كما في الآية الكريمة: (من كل شيء موزون) . ومن الواضح أن الوزن يلزم النظام في الأمور المعنوية، كما أن في الأمور المادية الوزن يلزم التقدير الصحيح .

الثامن: الترتيب، وهذا تابع تلقائياً للنظام، والترتيب ينقسم إلى الترتيب المادي والترتيب الاجتماعي، بمعنى أن يكون هناك مكان معين لكل شيء

ولكل شخص، ويكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به، فإن البعثة في الأفراد كالبعثة في الأشياء توجب تحطيم الإدارة كان قريباً أو بعيداً .

التاسع: تدرّج السلطة، بأن تكون سلسلة الرؤساء من أعلى الرتب إلى أدناها تسلسلاً صحيحاً، إلا أن الرؤساء جاءوا إلى السلطة بسبب المحسوبية أو المنسوبة، كما نرى تلك بالنسبة إلى الحكومات الثورية التي لا يلاحظ فيها إلا معيار الثورة، وبذلك تتحطم الإدارة تحطماً فظيماً، ولذا نرى أن الثورات تبدأ بترحاب عظيم من المجتمع، ثم لا تزال في الضعف إلى حد الاضمحلال والسقوط، فتري أن الثوري يأتي إلى الإدارة بمن هو صديقه أو شريك سلاحه أو قريبه أو خليله في التنظيم أو ما أشبه ذلك، ومن الواضح أن مثل ذلك لا يتمكن من الإدارة فتتحطم الإدارة، وبذلك يرتفع ضجيج الناس ويعملون لسقوط الثوار .

العاشر: وحدة التوجيه بأن يكون كل مجموعة من الأنشطة التي لها نفس الهدف لها خطة واحدة ورئيس واحد، وهذا المبدأ يتعلق بالمنشئة، سواء كانت منشئة خدمائية أو معنوية أو حكومية أو غيرها وليس الأمر مربوطاً بالعاملين .

الحادي عشر: وحدة السلطة الأمرة، 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 المدرسة يجب أن يكون نظامها حسب سلطة واحدة، إلا أن جماعة في مقام السلطة يقررون كتاباً لهذا الصف، وجماعة أخرى يقررون كتاباً آخر، هذا بالنسبة إلى وحدة التوجيه، أما بالنسبة إلى وحدة السلطة الأمرة فهو عبارة عن مدير عام واحد يوزع المعلمين على الصفوف ويراقب حركاتهم ولا يراد بذلك في كلا الأمرين الوحدة الحقيقية، بل الأعم من الوحدة الاعتبارية أيضاً، كان يكون هناك أفراد متعددون في مقام السلطة والتوجيه والأمر لكنهم يوجهون ويأمرون بأكثرية الآراء .

الثاني عشر: خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، فإن كان هناك مدبرين سواء كانوا رؤساء الحكومات، أو في المعامل، أو في المدارس، أو في القطاع الشخصي يقدمون المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وهذا تبعثر في الجهود وعدم وصول إلى النتائج، فإذا تعارضت

المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة يجب تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، أو التلاؤم بينهما، بحيث لا يضر بالمصلحة العامة .
الثالث عشر: ملاحظة المركزية أو اللامركزية في السلطة، فإن هناك قد تكون المركزية كما في الحكومات الوحدوية، وقد تكون اللامركزية كما في الحكومات المحلية مع الحكومات اللامركزية، ولكل منهما موضع لا يرتبط بالآخر ومن ملاحظة الحكومات الوحدوية والحكومات (الفدرالية) تظهر هذه الحقيقة .

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

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 قطعة من الجمود، وهل الجامد يتمكن من تقديم الحياة إلى الأمام، وتلك بسبب فشل الإدارة وضعف الإنتاج، وكثيراً ما ينتهي الأمر بالإدارة إلى السقوط، ثم أن من الواضح أن ما ذكرناه في هذه المسألة ليس جميع مبادئ الإدارة الناجحة، وإنما ذكرنا شطراً من تلك المبادئ، وعلى من يريد الاستقصاء فعليه بالملاحظة ومراجعة المصطلحات.

المدارس الإدارية

(مسألة) فد تشعبت المناهج الرئيسية للإدارة إلى عديد من المدارس الإدارية ولكل منها اتجاهها، وأهمها سبع مدارس، لكن الظاهر أنها تلتقي في جامع واحد هو القوانين العامة للإدارة الصحيحة، إذ كل ظاهرة في الحياة قد قرر لها الله قوائين عامة إذا سارت وفق تلك القوائين كانت الظاهرة بسلام، وإذا حافت عن تلك القوائين آلت إلى الخبال والفساد، ونحن نذكر جملة من هذه المدارس لنرى كيف أنها تصب كلها في مصب واحد.

الأولى: المدرسة العملية للإدارة، وهذه المدرسة تبقى تحققها على تجزئة الإدارة عن طريق تحرير وظائف المدير، وعلى الخبرة الطويلة مع الإدارة ومرافقتها المتنوعة مما يستخلص منها حقائق ومبادئ تساعد على فهم وتحسين عملية الإدارة، والمدخل الأساسي لهذه المدرسة هو النظر أولاً إلى وظائف المديرين من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة وما إلى ذلك، ثم يستخلص بعض الحقائق الجوهرية من المبادئ والقوانين العامة من هذه الوظائف للاسترشاد بها عند الممارسة والتطبيق.

الثانية: المدرسة التجريبية، وهذه المدرسة تهتم بدراسة تجارب المديرين الناجحين والمديرين الفاشلين التي تحدث في الإدارات الناجحة والإدارات الفاشلة، فهي تحلل الإدارة عن طريق التجارب لغرض الوصول إلى عموميات لنقل هذه الخبرة والتجارب للدارسين والممارسين، ويقوم هذا على أساس افتراض أنه بدراسة تجارب المديرين الناجحين وبتدريس الأخطاء التي تحدث عند الإدارة، وبمحاولة حل مشكلات معينة يمكن للدارسين والممارسين التعرف والإلمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب الفنية فعلياً في المواقف المتشابهة أو المتقاربة.

الثالثة: مدرسة السلوك الإنساني، وتقوم هذه المدرسة لتحليل الإدارة على فكرة أساسية مفادها أنه حيث أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص، ومن خلالهم فإن دراستها يجب أن تتركز على العلاقات الشخصية.

وهذا ما يطلق عليه مدخل العلاقات الإنسانية، أو مدخل القيادة أو العلوم السلوكية أو ما أشبه وهذه المدرسة تتركز على الجانب الإنساني للإدارة، بمعنى أن الناس حيث يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض،

وكلما كان هذا الفهم أحسن تكون النتائج أفضل، ومن الواضح أن المدرسة الثانية اقتنعت بجزء من المدرسة الأولى، وهذا الجزء غير كاف في مهمة الإدارة، كما أن المدرسة الثالثة لاقي بمهمة الإدارة وفلاء كافيا، إذ بين العلاقات الإنسانية والإدارة عموم من وجه على اصطلاح المنطقيين، فجانبا من العلاقات الإنسانية لا ترتبط بالإدارة، كما أن بعض مهمات الإدارة لا ترتبط بالعلاقات الإنسانية أنه لا ينكر أن الإدارة تنطوي على السلوك الإنساني، كما أنه لا ينكر أن دراسة الأعمال الإنسانية المتداخلة، سواء كانت في بيئة الإدارة أو خارجها تعتبر هامة ومفيدة لكن القول بأن ميدان السلوك الإنساني هو نفسه يعادل ميدان الإدارة غير تام، فإنه ليس بينهما التساوي الكلي، بل ولا العموم المطلق، وإنما بينهما عموم من وجه، كما ذكرناه، فهما كالإنسان الأبيض وغيره؛ حيث بعض الإنسان أبيض وبعض الإنسان ليس بأبيض، وبعض الإنسان ليس بأبيض، وبعض الأبيض ليس بإنسان، فهل يمكن أن يقتنع بأحدهما عن الآخر في التعريف به.



مركز بحوث الحاسوب والعلوم
السعودية

الرابعة : مدرسة النظام الاجتماعي وينظر هذا إلى الإدارة كنظام اجتماعي وكنظام للعلاقات الثقافية المتداخلة بين أفراد المجتمع، وهذه المدرسة أساس علم النفس الاجتماعي، وتتعمل مع تحديد الجماعات الاجتماعية المختلفة، وعلاقتها الثقافية، بالإضافة إلى العمل على تكامل هذه الجماعات في نظام اجتماعي كامل، وكثيرا ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني المتقدمة، نظرا لأن المدرستين تبعثان من تطور الفكر الإداري القائم على أسس العلوم السلوكية، لكن الفرق أن هذه المدرسة تنطلق من علم الاجتماع، والمدرسة السلوكية تنطلق من علوم الإنسان، ومن الواضح أن العلوم الإنسانية جزء من العلوم الاجتماعية، وهذه المدرسة تولي اهتماما قصا بالحاجة على التغلب على القيود المادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته، وذلك عن طريق التعاون، ولذا جماعة من أتباع هذه المدرسة يستخدمون مفهوم النظام التعاوني، أو يسطلحون عليه بالتنظيم الرسمي، فهو نظام تعاوني لأشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض، والتعبير للمساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك، ونقد هذه المدرسة هو النقد المتقدم من أن هذا الطراز من الإدارة بينه وبين الإدارة عموم من وجه، فلا يمكن أن يكون أحدهما مساويا أو معرفا للآخر.

الخامسة : المدرسة الرياضية، وهي تتضمن النظر إلى الإدارة كعملية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية، لأنه بواسطة النماذج يمكن التعبير عن المشكلة على أساس علاقاتها الأساسية، وعلى أساس الأهداف المختارة، وليس من شك في أهمية المدخل الرياضي وفنونه الكبرى لأي ميدان من ميادين التحري والتقصي، فالمدخل الرياضي يجبر المحلل والباحث على تحليل المشكلة ومجالها كما يسمح باستخدام الرموز، وتحل محل البيانات المجهولة، وتتم هذه المدرسة أداة قوية لحل أو تبسيط الظواهر المعقدة، ولكن من الواضح أن من الصعب النظر إلى الرياضيات باعتبارها مدرسة منفصلة عن الإدارة، فحتى بالنسبة للفيزياء والكيمياء والهندسة أو الطب حيث تظهر أهمية الرياضيات إنها لا تعتبر مدرسة قائمة بذاتها في كل ميدان من الميادين السابقة وهكذا حال الإدارة، فالإدارة بحاجة إلى الرياضيات لكن ليست الرياضيات هي الإدارة على ما تقدم شبه هذا النقد في المدرستين السابقتين، ومن الكلام في المدارس السابقة يظهر نقد المدرستين الأخرتين السادسة والسابعة، حيث تنظر المدرسة السادسة وهي : " نظرية القرارات " إلى تركيز الاهتمام بالقرارات الإدارية، بتقريب أنها هي العمل الحقيقي للمدير، فقرار ماذا يجب تحقيقه وكيف هو ؟ هي الصفة الجوهرية المميزة للمدير ومن أشبهه فهي الإدارة في نظر هذه المدرسة، كما أن المدرسة السابعة وهي مدرسة (التحليل الاقتصادي والمحاسبة) التي تهتم اهتماما كبيرا بالتكاليف وتتعامل مع المشكلات الإدارية المتعلقة بالأنواع المختلفة للتكلفة قصيرة الأجل، يرد عليها أيضا ما ورد على المدارس السابقة من أنها جزء من الدارة، وليس كل شيء.

العنصر الإنساني في الإدارة

ثم أنه مهما قلنا في المدارس السابقة للالزام على المعير ملاحظة العنصر الإنساني في الإدارة، كأهم الأشياء، فيجب عم إغفال هذا العنصر عند بناء هيكل المنظمة الإدارية، وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به الإنسان، فهو كالخلية الحية في جسم المنظمة يبعث الحياة والحركة فيها، وكما هو ظاهر بآله إذا أصيبت خلية أو عضو من أعضاء الجسم بمرض من الأمراض فإنها تسبب انهيار الأعضاء الآخرين، كذلك الحال بالنسبة إلى الإدارة فإن أي فساد أو فشل وعدم تعاون بين بعض موظفيه مع بعض بسبب انهيار المنظمة، وبالنتيجة انهيار الإدارة، ولهذا فإنه مهما كان الهيكل التنظيمي سليماً من ناحية تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتقسيم الأدوار والعلاقات بين المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة الإدارية، فإن وجود العنصر البشري يؤثر تأثيراً كبيراً على الأعمال فيها، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها ومدى فشلها أو نجاحها، وإذا أخذنا إحدى المنظمات ودرسنا أسباب المشاكل التي تحدث فيها نجد أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص في قوانين، أو أنظمة المنظمة والإدارة، وإنما بسبب وجود عوامل أخرى لا تدخل أحياناً في الحسبان وقت التظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت في العادات والتقاليد والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشأوا في البيئات المختلفة، والحاجات والأمان في الموظفين، ولذا فإن على المدير الإداري أن يأخذ في الحسبان العادات والتقاليد والأديان والمذاهب واللغات وما أشبه، التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الإدارية، فإن المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغوط وما أشبه، وإنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والقدرة والتشجيع المعنوي والمادي، وإعطاء المكافأة وغيرها من الوسائل، فعلى المدير أن يأخذ كل شخص بعين الاعتبار، فإذا لم يكن هؤلاء الأشخاص ملائمين للعمل التنظيمي الإداري المثالي، وإذا لم يكن الاستغناء عنهم ممكناً أو جائزاً فلا بد من تعديل المنظمة الإدارية لتتوافق مع مقدورها تهم ومواقفهم وحدودهم، وعليه فاللزام على المدير التعديلات على المبادئ التنظيمية الصحيحة في أضيق الحدود، وعليه التخطيط الدقيق لإزالة هذه الانحرافات، وكلما حدث تغيير في الموظفين والخطة التنظيمية الإدارية المبينة على هذه الطريقة التي لها حظ وافر في المنظمة على المدير أن يكيف المنشأة وفق تغيرات العوامل المحيطة المختلفة الضرورية لاستمرار المنظمة الإدارية، ومن الواضح أن مثل هذا الأمر بحاجة إلى أكثر قدر ممكن ما من التواضع لا للحق فقط، بل للهدف، فإنه كثيراً ما يقول الطرف المشاغب زوراً، فإذا أراد المير أن يقابله بالمثل أو بأقل من المثل فإنه الهدف، فعلى المدير أن يكون متسلحاً بالعواضع العميق، بالإضافة إلى تسلحه بعدم الغرور والأنانية، وما أشبهها من الصفات التي أقل ما يحدث بسببها الفشل، ولذا كان من تعاليم القرآن الحكيم الرفيعة لإدارة الاجتماع قوله سبحانه: (خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين).

(رجحان الإدارة العملية):

وقال - سبحانه - في آية أخرى : **وهف** بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم **ولا يلقاها إلا الذين صبروا ولا يلقاها إلا ذو حظ عظيم** إلى غير ذلك من الآيات والروايات والسيرة الطاهرة التي تصب كلها في هذا المصعب تبين أن المدرسة الأولى (وهي مدرسة عملية الإدارة) هي أفضل المدارس كلها بالنسبة إلى الإدارة إن لم تكن هي المؤسسة الوحيدة، الواجب الاتباع والإدارات غالباً فيما يسمى بالعالم الحر تتبع هذه المدرسة :

أولاً : تقدم هذه المدرسة القوانين الكفيلة باتباعها لحسن الإدارة، ثم تجعل التجارب ملحقة بتلك القوانين مما يكون العلم والعمل جناحي الإدارة، وهما كافيان في الإدارة الحسنة .

وثانياً : أن هذه المدرسة تقوم بمسح شامل لكل أفراد الإدارة أخذاً من إدارة الدولة إلى الإدارات الصغيرة الخاصة .

وثالثاً : في ظل هذه المؤسسة تستخدم إسهامات المدارس الأخرى للإدارة، ففي سبيل الوصول إلى أفضل إدارة ممكنة تستخدم أفضل مدخل بالنسبة إلى المشكلة المعينة، مثلاً لو كان العمل يستلزم اتخاذ قرار يتعلق بعوامل مادية يمكن قياسها، فإن المدخل الرياضي قد يكون مفيداً للغاية، أما إذا كان العمل يتعلق بالحوافز فمن غير الشك أن المدخل المناسب هو مؤسسة السلوك الإنساني بإسهامات المدارس الأخرى في حسن الإدارة تدخل في إطار عملية الإدارة مما يوجب بقاء الإدارة وتقدمها باطراد .

ورابعاً : تشجع هذه المدرسة عملية الإدارة بتقديم المباني المشتقة من الحقائق الجوهرية أو من العموميات الإدارية وتقدم هذه المبادئ الأساس اللازم للبحوث الإدارية المفيدة كما تساعد على فهم الإدارة وتطبيقها .

وخامساً : سائر المدارس لا تكون مستوعبة لكل الجوانب الإدارية - على ما عرفت - فبعض تلك المدارس يكون على جانب من الفاعلية في العمل على توضيح الأهداف وتحديدها، لكنها لا تقدم إلا القليل من المساعدة على إعداد وتحضير الموارد لتحقيق هذه الأهداف، وبعض المدارس الأخرى يكون اهتمامها مركزاً على جانب تحقيق الهدف مع إجماله جانب تحديدها بينما تهتم مؤسسة عملية الإدارة بكل من تحديد الأهداف وتحقيقها مما تكون هذه المدرسة مستوعبة لكل الجوانب المحتاج إليها في الإدارة الحسنة .

وسادساً : تعترف مدرسة عملية الإدارة إلى المهارة الإدارية، فمسألة تطبيق المعرفة تعتبر من الضروريات في الإدارة كما هو الحال في أي ميدان آخر من ميادين العلم، مثلاً المعرفة بالطب أو الهندسة لا تؤدي إلى أفضل طبيب أو مهندس، ولكن المعرفة مضافاً إليها المهارة في التطبيق والممارسة هي التي تؤدي إلى كل النتائج الصحيحة للطب والهندسة المتكاملة وكذلك بالنسبة إلى سائر العلوم والمعارف، وهذه المدرسة الإدارية هي التي تكون كذلك، بخلاف سائر المدارس التي فيها نقص من ناحية أو من نواحي كما تقدم الإجماع إلى ذلك ثم أن جانب القوانين وإن كان

سهلا بالنسبة إلى الاستيعاب، لأنه علم كسائر العلوم محتاج إلى الدراسة التي يمكن تحصيلها في المعاهد والجامعات، إلا أن جانب استخلاص الأخطاء والاستقامات والتقدمات التي هي الجناح الثاني لهذه المدرسة صعب، فإن ذلك بحاجة إلى المسيرة الزمنية خطوة خطوة وملاحظة أن أي سلوك في أي نشاط من الأنشطة الإدارية أدى إلى الانهيار أو الاستقامة أو التوسع في الكم والكيف، حتى يستخلص منها ما يفيد في مستقبل الإدارة الخاصة أو يكون تقوينا عاما لفائدة كل الإدارات .

(أهمية الخبرة الإدارية)

(مسألة) المدير بحاجة إلى مؤهلات سابقة على الإدارة ومزامنة مع الإدارة، حتى يكون مديرا ناجحا يتمكن أن يسير بالمنشأة إلى الأمام، منها :

الأول: يحتاج المدير إلى مؤهل جامعي في إحدى التخصصات المرتبطة بالإدارة كالإدارة العامة، أو إدارة الأعمال، أو العلوم السياسية، أو العلوم الاقتصادية، أو المحاسبة أو ما أشبه ذلك، ومن الواضح أنه كل ما كان المدير أكبر ويدير منشأة أضخم يحتاج إلى مؤهل جامعي أرفع .

الثاني : في البلاد الإسلامية حيث الصبغة العامة في البلاد هي الإسلام، فالمدير بحاجة إلى إلمام بالعلوم الإنسانية المحتاج إليها في كيفية الإدارة من الأخلاق الإسلامية في باب المعاشرة والعدالة، والتزاور وما أشبه، وعلم الاجتماع العام بالسلوكيات الإسلامية وعلم الفقه في الجملة، وعلم النفس الإسلامي بأن يعرف نفسيات المسلمين وما إلى ذلك، وهذا ليس خاصا ببلاد الإسلام، وإنما ذكرناه من باب أنه محل الكلام بالنسبة إلى هذه البلاد التي نعيش نحن فيها، ولما كل مدير يعيش في بيئة خاصة دينية أو غير دينية بحاجة إلى معرفة الأجواء النفسية والأخلاقية والاجتماعية لتلك البيئة، وإلا لم يتمكن من التعايش مع الرؤساء والمرؤوسين ومن أشبه، ممن إنورته مرتبطة بهم وذلك بسبب له فشلا قريبا .

الثالث: الخبرة العملية، حيث يلزم توفر الخبرة العملية 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 مقامية إلى المحافظة الصغيرة ثم إلى المحافظة الكبيرة ثم إلى محافظة العاصمة، وهكذا بالنسبة إلى سائر الشؤون، من غير فرق عما ذكرناه بين الإداري الحكومي أو الإداري في القطاع الخاص في مختلف الأنشطة الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية أو العسكرية أو غيرها، فالخبرة العملية تساعد المدير في التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في الإدارة وتفيده في وضع الأمور في نصابها، سواء عند قيامه بإجراء الدراسات والأمور التنظيمية، أو يصب الهيكل الإداري، أو بالممارسة العملية .

الرابع : التدريب في مجال التقويم والأساليب المحتاج إليها المدير، فإنه شرط أساسي بالنسبة إلى العاملين في هذه الأنشطة، فمن المستحسن بالنسبة إلى المدير تنظيم دورات تدريبية لعدة أسابيع أو لعدة أشهر، حسب صعوبة الأدوة أو سهولتها

لاطلاع المدراء الجهد بالنسبة إلى أعمالهم الجديدة على كافة أعمال ونشاطات التنظيم والأساليب الهيكلية، وعلى كيفية القيام بإجراء الدراسات التنظيمية، وكيفية التعامل مع الرؤساء الإداريين، ومع الموظفين في الإدارات والأقسام التي سيقومون بإجراء دراسات فيها، أو مع سائر الناس إذا كانوا مرتبطين بإدارتهم بسائر الناس، فإن الدورات التدريبية لها مدخلية كاملة في إعداد المديرين لتسلم المناصب الجديدة، أو للسير بهم حسب الفعاج المتغيرة في نفس الإدارة .

الخامس : يلزم مراعاة التخصص بالنسبة إلى الإدارة والعلوم العامة، ولا تنفع بالنسبة إلى الأمور المعقدة إلى الاختصاص بالنسبة إلى المديرين الذين يتسلمون قسما يحتاج إلى الاختصاصات، فإن الإدارة ليست كذلك ببيع بسيط يريد البيع والشراء فقط، وإنما هو اختصاص، فلا يكفي المدير الذي يريد إدارة مؤسسة اقتصادية، أو ثقافية، أو سياسية، أو ما أشبه، ذلك بالنسبة إلى إدارة غير ذلك العمل، كالسياسي يوضع مديرا لمؤسسة اقتصادية أو بالعكس .

السادس : إذا كانت المؤسسة مرتبطة ببلغة أجنبية من حيث العمال أو الرؤساء أو سائر الناس الذين هم محل معايشة المدير، فاللزام أن يكون المدير ملما بتلك اللغة، أما إذا كان له مترجم لا ينفعه في الإلمام بتلك الخصوصيات اللغوية التي يحتاج إليها المدير، وقد قيل قهوما: (وكل لسان في الحقيقة إنسان) .

وفي الحديث : (من عرف لسان قوم من شرهم) وإنما ذكر الحديث الجانب السلبي لأنه غير معلوم للناس غالبا . أما الجانب الإيجابي فهو واضح، وعلى هذا فتتمة هذا الحديث أنه (استفاد من خيرهم) فهو كالأية الشريفة المتعرضة للجانب السلبي التي هو أهم الجانبين مما يتجنبه الإنسان .

قال - سبحانه - (ليس بأمانيكم ولا بآماني أهل الكتاب من يعمل سواء يجز به) . السابع : أن يكون دائم التفاوض و الاستطلاع و المطالعة في الكتب المعنية بشأن إدارته، خصوصا في ظروفنا الراهنة التي يتصاعد العلم فيها بسرعة مذهلة، وهناك مجلات وجراند وكتب خاصة تعني بمساعدة الإداري مما يخلف المدير من الزمن إن لم يكن دائم الاتصال بها .

(المهمات الإدارية والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس)

(مسألة) في وظائف مدير، المدير مكلف بعملين أساسيين : الأول : بالنسبة إلى البيئة الداخلية، فله ستتأثر البيئة الداخلية بالمدير بالنسبة إلى مسؤوليه، فإن المدير في منشأته يكون مسؤولا عن البيئة التي سيعمل فيها بضمن مرؤوسيه، أو مع الناس، إن كانت العنقاة مربوطة بالناس، ومن ثم فإن المدير يجب أن يخلق الظروف التي تمكنه من القيام بالعمل بفاعلية، وكفاءة، وتقديم، واطراد، سواء في الجهة الكمية أو في الجهة الكمية فاللزام أن يخطط المدير عمليات مرؤوسيه والمرتبطين به في داخل بيئته، ويختارهم، ويديربهم، لأن يتقدموا إلى الأمام وينظم علاقات العمل ويوجه علمهم ويقيس النتائج الفعلية بالمقدمات، ويرى

بغض النظر عن مستواهم الإداري، من غير فرق من أن يكونوا في قمة الهيكل التنظيمي أم في وسطه أم في آخر السلم، كما أن على المدير أن يلاحظ دائما احتمالات تبدل التخطيط بواسطة مفاجآت لم تكن في الحسبان، أو بواسطة أمور تظهر، وإن كانت في الواقع موجودة، لكن الإدارة كلفت في غفلة عنها، وربما 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 زلزلة أو إضراب من العمال بسبب تجمد سير العمل، أو انحرافه، مما يضطر المدير من تغيير البديل إلى بديل آخر، أما إذا وقع الانقلاب في نفس البلد فالاضطراب يكون لكثير والانتباه يجب أن يكون أسرع .

الثاني : التنظيم وربما يطلق على التنظيم (سلاح الهيكل التنظيمي) أو يطلق عليه (علاقات السلطة الإدارية) وهو عبارة عن إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق التمييز وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وكل جزء منها على نحو أفضل، وتجميع هذه الأنشطة وتخصيص المديرين لكل مجموعة من هذه النشاطات وتفويض السلطة للقيام بهذه الأنشطة، وتوفير أسباب تشييط علاقات السلطة أفقيا ورأسيا في الهيكل التنظيمي .

وهذا الهيكل التنظيمي ليس نهاية في حد ذاته، بل هو مرحلة من مراحل التقدم إلى نحو الهدف للمؤسسة والتنظيم يساهم مساهمة فعالة في نجاح المنشأة، ولهذا السبب فإن تطبيق مبادئ التنظيم يعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة إلى الهدف، ومن اللازم في الهيكل التنظيمي محاولة الأمرين معا :

الأول : حسن صورة التنظيم، بأن يكون جميل المنظر .

والثاني : أن يكون كفوا، بحيث يؤدي المؤدى المطلوب لسانر الأشياء الكونية، حيث لها مظهر ومخبر، فالإنسان مثلا له مظهر جميل بينما له مخبر هو عبارة عن القلب والكبد والكلية وما أشبه ذلك، ولا يغني أحدهم عن الآخر، وإن كان المظهر ثانويا والمخبر أوليا ومن الواجب أن يكون التنظيم مناسبا للعمل، كما أن الإدارات في هياكلها التنظيمية تشبه بعضها بعضا إذا كانت من قسم خاص كل المديرين عندما يقررون تنظيم منشأة أو إدارة أو قسم يتبعون نفس الطوق المعروفة، بغض النظر عن كونه رئيسا لمجلس الإدارة، أو مديرا للإدارة أو رئيسا لقسم في القمة أو في القاعدة أو في الوسط، فإنه سيعكس الأهداف التي ينبغي الوصول إليها عن طريق تجميع الأنشطة المسؤولة عنها، ثم يعهد ببعض إلى مؤوسيه مع تفويضهم السلطة التي تلزمهم لتحقيق النتائج وعليه أن يوفر التنسيق الضروري بين هذه السلطات من ناحية وبين نفسه، وبين تلك السلطات من ناحية ثانية وبين تلك السلطات والعمل الخارجي من ناحية ثالثة وكل ذلك يقع في ضمن الهيكل التنظيمي المعبر عنه (بالتنظيم) في الاصطلاح الإداري ثم أن من اللازم في تنظيم الهيكل أن يكون وسطا بين الفضفاض والضيق، فإن كل منهما يوجب عنتا وإرهاقا وعدم وصول إلى النتائج المتوخاة، وقد قال - سبحانه - (وكذلك جعلناكم أمة وسطا) .

وفي الحديث : (خير الأمور أوسطها) .

فإن الآية والرواية كلتيهما تنطبقان على ما نحن فيه أيضا، كأنطباقهما على الوفاء الصغيرات في جميع أبعاد الحياة، فإن التنظيم لو كان فضفاضا أوجب الفوضى وعدم تحدد المسؤوليات، وإن كان ضيقا أوجب عدم تمكن الأفراد سواء من الرؤساء أو من المرؤوسين من التحرك العريح وعدم ذلك ووجب الضيق على الموظف مما يسبب عدم سير العمل نحو الهدف المرضي، وكثيرا ما يسبب التعب والشلل ولا أقل من عدم اطراد التقدم، سواء في الجهة الأفقية أو الرأسية .

الثالث : التشكيل، ويقصد به تعية الهيئة الإدارية على الوضع الصالح بوضع الإداريين في المراكز المختلفة التي يبينها الهيكل التنظيمي، ومن ثم فإن هذه الوظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات والمستلزمات اللازمة لكل من يتولى مركزا معيناً مع تقييم المرشحين واختيارهم وتدريبهم والتنسيق بينهم، مع تقديم الحوافز لضمان فاعلية الأداء فاعلية تنتهي إلى النتيجة المتوخاة .

ثم أن من اللازم أن لا يكون التشكيل في أول وضعه في الصيغة النهائية، إذ كثيرا ما يخطئ الحدس في التشكيل مما يستلزم التغيير حسب التجارب التي دلت على الصلاحية أو اللاصلاحية، فإذا كان التشكيل مشدودا بقوة لم يتمكن المدير من التغيير المطلوب مثلا جعل المدير العام مدير القسم الفلاني مديرا لمدة ثلاثة أشهر تحت التجربة والاختبار، فإذا أحسن مدد المدة إلى ستة أشهر أو إلى سنة أو ما أشبه ذلك، حتى إذا أساء لم يكن مشدودا بمعاهدة لا يتمكن من نقدها، أو يقع في مشاكل مادية أو إدارية أو قانونية كان في غنى عنها لو حزم في أول الأمر، وجعل الأمر رجراجا ممكنا للتشد أو الفصم .

الرابع : التوجيه، حيث من المطلوب 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 سيرا حسنا حسب المطلوب، ومطوب التوجيه بسيط للغاية إلا أن أساليب التوجيه تكون معقدة على قدر كبير من التعقيد، حيث أن التوجيه عبارة عن توجيه إنسان لإنسان آخر وذلك الإنسان كثيرا ما لا يستعد لقبول التوجيه إذا لم تكون العبارات المناسبة الملائمة والإدارة الحازمة والمدارة الصحيحة، فالواجب على الرئيس الأعلى وكذلك على رئيس الأقسام سواء كان المدير في القمة، أو في القاعدة، أو في الوسط، إن يخلق في مرؤوسيه فهما عميقا وتقديرا لمفاهيم المؤسسة وطريقها وأهدافها وسياساتها ونتائجها العتدة إليهم، أو إلى المجتمع، فإن الإقناع في باب التوجيه من أهم الأمور التي يجب مراعاتها لكل شخص في صد التوجيه سواء كان مديرا أو رئيسا أو واعظا أو بلغا أو مرشدا دينيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو غير ذلك، كما أنه ينبغي على المرؤوسين معرفة هيكل التنظيم والعلاقات الداخلية بين الأنشطة والشخصيات وواجباتهم وسلطاتهم وتقع على الرئيس مسؤولية مسترة تتعلق بتوضيح مهام المرؤوسين وإرشادهم نحو الأداء الأفضل مع تحفيزهم للعمل بحملى وثقة مما يخلق فيهم جوا من الاندفاع النفسي، ثم إن أساليب وطرق التوجيه التي يمكن للمدير استخدامها متنوعة، وتختلف حسب شروط الزمان والمكان والمرؤوسين وغير ذلك، فلذا يجب على المدير الذي يريد

التوجيه السليم الناجح أن يكون ملما بكل الأساليب البديلة مع القدرة على استخدام الأسلوب الصحيح، أما نتيجة التوجيه الناجح للمرؤوسين فهي تنمية أشخاصهم بالنسبة إلى المعرفة والمهارة والخبرة وغير ذلك، فيكونون مدربين ناجحين ويقومون بعملهم بكفاءة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يلزم أن يكون المدير نفسه موجهاً، ومن الممكن أن يستقدم الموجه اللائق الملم بشؤون الإدارة، كما أن على المدير في مسألة التوجيه أن يستفيد من كل الوسائل الممكنة كالدورات والمخيمات في الفصول المناسبة، والفيديوهات والأشرطة والكتب والجراند والمجلات المعنية بهذا الشأن، والنشرات الجدارية وغيرها، ومن غير المحتاج إلى الذكر أن التوجيه جب أن لا يكون جافاً وإلا كان ضرره أقرب من نفعه، كما أنه يجب أن لا يكون ثقيلًا وجارحاً لكرامة المرؤوسين، والمرؤوسون بحاجة إلى مكافآت في قبال توجيهه، سواء كانت مكافآت مادية كوجبة من الطعام أو ما أشبه ذلك، أو معنوية كالتحسين اللفظي أو الخطي وغير ذلك .

الخامس : الرقابة، فالأعمال الأربعة السابقة لا تكفي في السير إلى الأمام، إذ الإنسان بطبيعته إذا لم يكن يعرف برقيب عليه لا يستقيم، إما لأنه يرى نفسه على حق في عدم العمل، إنه يرى الحق في الجانب الآخر، لكنه يسرق من الوقت والعمل أو غير ذلك كما هو الشأن في كل انحرافه والرقابة تنطوي على الأنشطة التي تصمم لكي تجبر الأهداف والأفراد على التعشي مع الخطط الموضوعية، ومن ثم فهي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية، وتؤكد الخطط وتسبب الحوافز للتقدم من جهة الكم والكيف، والتخطيط يجب أن يسبق الرقابة، لكن الخطط وحدها لا تكفي لأنه لا يمكن أن تأتي بالنتائج ذاتها بل ترشد المدير على استخدام الزمن لغرض تحقيق أهداف محددة وبعد ذلك يتم الاختبار ومراجعة الأنشطة لتحديد مدى اتفاقها مع العمل المخطط أي أن الأداء الفعلي يقيم عن طريق مقارنة النتيجة بالمعيار السابق ووضعه، وتكون الرقابة سبباً لتصحيح مسار العمل من كلتي جهتي الكم والكيف، وكثيراً ما تنتهي الرقابة إلى تغيير وسيلة الأداء لفرد أو أكثر فرد من المرؤوسين أو المديرين المتوسطين، أو الذين هم في القاعدة وإعادة توزيع الواجبات و الحقوق وتعديل السلطات المفوضة وتغيير الخطة الإدارية وتعديل الأهداف والتزويد والتنقيص، فالرقابة مثل الترمومتر الذي يعين درجة الحرارة في الإنسان مما يسبب أن يعدل الإنسان حرارته إذا رآها على غير المستوى المطلوب بالزيادة تارة والنقيصة أخرى، كما أنه إذا رآها على المستوى المطلوب يحافظ على البقاء على ذلك بأن لا تزيد ولا تنقص، وكذلك حالة الرقابة بالنسبة إلى المؤسسات العامة أو الخاصة، الحكومية أو غير الحكومية .

ثم أنه تبين مما تقدم من الأعمال الخمسة أنه يمكن تقسيم الوظائف الرئيسية للإدارة إلى مجموعتين :

الأول : مجموعة الوظائف السابقة للتنفيذ وتتكون هذه الوظائف من التخطيط والتنظيم والتشكيل، على ما بينا شرح كل واحد موجزاً، وتعمل هذه الوظائف على تحضير الجهود وإقامة إطار للعمل يناسب الهدف المنشود .

أما المجموعة الثانية من الوظائف الرقمية للإدارة، فهي المتعلقة بالتنفيذ، وتتكون من التوجيه والرقابة، وهما وظيفتان يعملان على دفع الأعمال المادية والمعنوية اللازمة لتحقيق الهدف بواسطة جهود الآخرين، فهما كالقوى المحركة الضرورية لتقديم العمل إلى الأمام من ناحية الكم والكيف، وقد يكون من الضروري في بعض الأحيان في المرحلة التلقية إجراء تعديلات في وظائف قبل التنفيذ، وهذان المرحلتان الرئيسيتان لا يتوقف أحدهما إلى الآخر كما لا يكون أحدهما بديل عن الآخر، أن نشاط التخطيط والتنظيم والتشكيل لا يتوقف عندما يبدأ التوجيه والرقابة، وكذلك التوجيه والرقابة يكونان في عرض سير العمل، والفارق هو الضعف والقوة في هذا الجانب أو ذاك الجانب .

وهذه الأعمال الخمسة على الشرط التي ذكرناه يقوم بها المدير بغض النظر عن نوع المؤسسة أو نوع النشاط أو المكان أو الزمان، أو غير ذلك، فرؤساء مجالس الإدارات ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، ورؤساء العمال، ومديرو المصالح الحكومية، أخذاً من رئيس الدولة إلى الرؤساء الذين هم في القاعدة، وعمداء الكليات، ومديرو المطارات والقطارات وما أشبه، كلهم بصفقتهم يحتلون مراكز إدارية يؤدون نفس الشيء من الناحية الإدارية، وإن كانت أنشطتهم تختلف حسب المنشئة التي يديرونها .

(مبادئ الإدارة والأعمال الإدارية)

الأول : مبدأ الهدف، فإِنَّه لا يمكن أن يوجد شيء عقلائي إلا أن يكون هناك هدف يتوخى العقلاء من إيجاد ذلك الشيء الوصول إلى ذلك الهدف، سواء كان في الأعمال الفردية أو الاجتماعية، والأعمال الاجتماعية أولى بالاحتياج إلى الهدف لأبعادها عن العينية، ومن الواضح أن الإدارة لا توجد إلا لقصد شيء مادي أو معنوي على اختلاف الجهات في كل من الماديات والمعنويات، من سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو عسكرية، أو عمرانية، أو زراعية، أو مصرفية، أو غيرها، وإذا كانت المنظمة تتكون من جملة من الوحدات الإدارية فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق ذلك الهدف الرئيسي العام للمنظمة، وتنصب الأهداف الصغار لتلك الأهداف كلها في الهدف الكبير الذي وجدت المؤسسة لأجله، ويتم ذلك بتحديد الأهداف الفرعية الثانوية لتلك الوحدات، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة و متعلقة وتؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي لتلك المنشئة، ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف) والهدف باصطلاح الفلاسفة هو الأول في التفكير والآخر في العمل .

الثاني : مبدأ ضرورة التنظيم، فإنه إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه حتى لا يكون العمل فوضي، والوصول إلى الهدف بعيداً، أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً .

الثالث : مبدأ الوظيفة فإنه يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة حكومية أو شعبية سواء فعالية أو عامة في فروعها الرئيسية أو الفروع الثانوية على أساس

وظائف من نوع الأعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الأشخاص الموظفين، فإن الوظيفة غير الموظف، وإنما الموظف يقوم بالوظيفة، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهو عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، ويجعل في قبال تلك الواجبات والمسؤوليات الحقوق ويعين لها الأنشطة المعينة الموصلة إلى الهدف من تلك الوظيفة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغلة، كما قد يكون الموظف مشغولاً أو غير مشغول، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها ورغم أن الموظفين قد يكونون أصحاب كفاءات رفيعة أو كفاءات متوسطة أو دون متوسطة، أمل الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها وللوظيفة غالباً شخصية حقوقية مرتبطة بالوظيفة، فالموظف ما دام في الوظيفة يكون مسؤولاً، بينما إذا خرج عن الوظيفة تكون المسؤولية من شأن الموظف التي يأتي بعد ذلك، مثلاً رئاسة الوزارة إذا عقدت عقداً مع شركة أو مع فرد فإن رئاسة الوزارة هي طرق تلك الشركة، أو ذلك الفرد، سواء كان رئيس الوزراء زيداً أو عمراً، فإذا كان رئيس الوزراء زيداً كان هو المسؤول وإذا خرج عن الوظيفة لم يكن عليه مسؤولية.

وقد ذكرنا في الفقه: أن تلك حيث يكون معاملة عقلانية والشارح أمضى المعاملات العقلانية، واللازم صحة فلك، ولا يستشكل بأن ذلك لم يكن في أول الإسلام، إذ قد تحقق في الفقه عدم الاحتياج إلى ذلك كما ذكرنا كل من الشهيد في المسالك، إلى السيد الطباطبائي في العروة، وعلى أي حال فالمعاملة قد ترتبط بالوظيفة وقد ترتبط بالفرد، وقد ترتبط بهما معاً على نحو الشرط أو الجزء أو القيد، على تفصيل ذكرنا الفرق بينها في الأصول والفقه مما لا حاجة إلى تكراره في المقام.

نعم في كل من الأقسام الثلاثة يجب حصول الشرائط العامة في المعاملة عدم الغرر ونحو ذلك.

الرابع: مبدأ التخصص، وكلما زاد التخصص زادت الكفاية والعكس بالعكس، فإن الكفاءات الإدارية رهينة بالتخصصات في الأفراد، وعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال وله تخصص فيه ويقوِّغ له، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه وإجادته وقد قال الشيخ الجبائي (ره): (غلبت كل ذي فنون، وغلبني كل ذي فن)

الخامس: مبدأ وحدة التوجيه، فإنه يجب أن يكون للموظف، سواء كان رئيساً فوِّقه رئيساً أو موظفاً عادياً فوِّقه رئيساً توجيه واحد، سواء كان ذلك التوجيه الواحد من فرد واحد أو كان ذلك التوجيه.

جماعة يقطعون الأمور بالشورى فيتسلم هذا الشخص - مديراً متوسطاً أو مديراً في القاعدة أو فرداً الأوامر والتعليمات من جهة واحدة، ويكون مسؤولاً عن أعماله أمام تلك الجهة، فإن عدم وحدة الموجه يؤدي إلى الإخلال بالنظام والفوضى سواء في الموظفين أو في الرؤساء، فإذا استلم الموظف أوامر من عدة رؤساء في آن

واحد، ومن الطبيعي أن تكون تلك الأوامر متعارضة - فإن الموظف يضطرب ويرتبك ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات، ولذا تصرف حسب كلام هذا الأمر يكون مسؤولاً أمام الأمر الآخر والعكس بالعكس، ولذا فمن الضروري أن لا تكون هناك مبدأ تعدد الرئاسة سواء الرئاسة العرضية أو الرئاسة الطولية.

نعم في تصور عقلي يمكن أن يكون هناك رئيسان طويلان أو عرضيان لكن يكون حكم أحدهما مقدماً على حكم الآخر إذا اجتمع الحكمان، كما يمكن أن تكون الإطاعة على النحو الكفائية، لكن ذلك خارج نطاق القوانين والمقررات العرفية، وإن كان تصويراً عقلياً صحيحاً في نفسه لكن بالأخرة يرجع إلى وحدة التوجيه أيضاً وما ذكر في المدير يصح في الموظف أيضاً، فإن الموظف يجب أن يكون واحداً لا متعدداً سواء وحدة شخصية أو اجتماعية، وإلا فكل يلقي بالمسؤولية على الآخر ويقع نفس الارتباك والفوضى، وهذا أيضاً يصح الأمر على نحو الترتيب أو الكفائية لكن فيه المحذور السابق.

السادس : مبدأ عدم التدخل فإن الضروري على المدير أن لا يتدخل في شؤون الموظفين مما يؤدي إلى مضايقتهم وإنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط والتفريط، وإلا فضيق الموظف بعمله بوجوب قلة الإنتاج ويقل شعوره بالمسؤولية كما يقل اعتماده على نفسه، فإنه إذا رأى الموظف أن المدير يتدخل في كل صغيرة وكبيرة لا بد وأن ينسحب عن الميدان فالمدير هو الذي يتدخل في الخطوط العرضية، أما الجزئيات فيتركها للموظفين، وقد ذكر في أحوال الرسول (صلى الله عليه وسلم) أنه كان يحتفظ لنفسه بالمهمات، أما الجزئيات فكان يتركها للمسلمين فيعملون بها كما يشاءون وذلك جمع بين القديم إلى الأمام مما يقصده الرئيس أو المدير غالباً وبين حرية المرؤوسين حتى لا يحسوا بضيق وضنك ويسبب برودهم عن العمل مما يضر الهدف أخيراً.

السابع : مبدأ قصر الخط، وذلك يقتضي بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات والمراحل، وأحرقت العقبات التي تمر فيها المعاملات والاتصالات بين الرئيس الإداري وبين أصغر موظف في المنشأة زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة تكون أسرع وتمر في طريق أقصر، ولا يكون هنالك مجال لتأخير المعاملات أو انحرافها أو البرود في الموظفين الذين يتلقون الأوامر وهذا مبدأ عام يأتي في كل الأعمال الإجرائية ويسمى أحياناً (بروتينية العمل) بلها مضیعة للوقت وللمال وتعطيل عن الإنتاج، بالإضافة إلى تطرق الانحراف والالتواء كلما زادت الوسائط وابتعدت الخطوط، وقد جرب بعض العلماء ذلك في مثال خارجي، 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 في قول الخط :

(محمد يأتي إلى البلد يوم الخميس) تلقى الكلام من الأخير بعد الاستطلاع بأن علياً ذهب إلى الحج في العام الماضي مثلاً، وهذا الكلام وإن كان مستغرباً جداً ولعل فيه عنصر المبالغة إلا إنه مثل لمزيد من الانحراف كلما زاد الخط، ومن الممكن أن يجرب الإنسان بنفسه هذا التي فيصف عدة أشخاص وهم في أذن أحدهم بشي، ثم

بأمرة بأن يقول للثاني، والثالث، والرابع وإلى أخير الخط، ليرى الانحراف التاسع بين الأول والأخير.

الثامن : مبدأ (تقابل المسؤولية والسلطة) فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل فتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة، فكلما كانت السلطة أوسع أو المسؤولية أوسع أو كان بينهما عموم من وجه أورت ذلك خبالاً وفساداً، فإن السلطة إنما توضع في يد الموظف، أو الرئيس الأعلى، أو المدير في الوسط، أو في القاعدة، وبقصد تحقيق غايات وأهداف مجددة سلفاً ومن ثم يصح المأمور مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف وليس من الصحيح أن يكون مسؤولاً عن أقل من سلطته، أو عن أكثر من سلطته، أو أن يكون بين السلطة والمسؤولية العموم من وجه حيث يكون من كل جانب جهة سلبية والالتقاء إنما يكون في الإيجابيات .

التاسع : مبدأ حصر المرؤوسين، فإنه لا يستطيع أي رئيس إداري أن يشرف إشرافاً كاملاً إلا على عدد محدود من المرؤوسين، وكلما كان الكيف القوي يكون العدد أقل، مثلاً حدد بعضهم أن الإشراف يجب أن يتراوح بين ثلاثة أشخاص إلى ستة أشخاص للرئيس الإداري، أما للمشرف على العمال فإن يستطيع الإشراف على ثلاثين عاملاً، لكن بعضهم قال : بأن الرئيس المشرف على العمال - مما لا يحتاج الأمر إلى كيف - يستطيع أن يشرف إلى ما يقارب خمسين عاملاً، ولكن الظاهر أن التحديد غير مطرد، فإن ليس عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون في نطاق الإشراف المناسب، بل يجب أن يحول نطاق الإشراف بالنسبة إلى اختلاف الرئيس والمرؤوسين ونوعية العمل، فربما يكون الرئيس قويا يتمكن من الإشراف على عدد أكبر، وربما يكون ضعيفاً أو متوسطاً، فأشرافه يكون على عدد أقل، كما أن المرؤوسين يكونون بهذا الحكم أيضاً، وإذا أريد قوة التدريب أو كان موقع الجغرافي موقعا غير مناسباً 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

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 يفسد ولا أقل حتى يفسد، ويتحتم التفويض في حل وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنشأة، كرؤساء الأقسام في الولايات المتعددة، أو في الولاية الواحدة البعيدة عن المركز، وقد تقدم في مبدأ آخر وجوب التكافؤ بين السلطة، والواجب من المسؤولية .

ثم أن التفويض للسلطة قد يكون من الرئيس الأعلى وقد يكون من الرئيس المتوسط وأي منهما فوض السلطة يكون هو الذي يتمكن من استردادها أو تحديدها حسب القرار المقرر في منهاج الإدارة ومن الممكن أن يعطي السلطة أحدهما ويجعل الحق للآخر في الاسترداد أو التوسعة أو التضييق .

الحادي عشر : مبدأ العلاقات الإنسانية التي يجب مراعاتها من المبادئ العالية كان رئيساً أو مديراً أو رئيس قسم أو غير ذلك، سواء بالنسبة إلى المديرين أو سائر الموظفين، وهي أمور كثيرة مثل مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين، سواء كان زملاء أو مرؤوسين أو غيرهم، ومبدأ عدم الحدة في الكلام معهم، وإنما يجب أن يكون الاقتراح في عبارات ملائمة مفكورة في علم الاجتماع، .
السادس: مبدأ عدم التدخل عدم التدخل فإن الضروري على المدير أن لا يتدخل في شؤون الموظفين مما يؤدي إلى مضايقتهم وإنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط والتفريط، وإلا فضيقة الموظف بعمله بوجوب قلة الإنتاج ويقل 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 الذي يتدخل في الخطوط العريضة، أما الجزئيات فيتركها للموظفين، وقد ذكر في أحوال الرسول (صلى الله عليه وسلم) 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 حرية المرؤوسين حتى لا يحسوا بضيقة وضنك ويسبب ذلك برودهم عن العمل مما يضر الهدف أخيراً .

السابع: مبدأ قصر الخط، ~~وتلك يقتضي~~ بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات والمراحل، وأحرقت العقبات التي تمر فيها المعاملات والاتصالات بين الرئيس الإداري وبين أصغر موظف في المنشأة زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة تكون أسرع وتتم في طريق أقصر، ولا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات أو انحرافها أو البرود في الموظفين الذين يتلقون الأوامر وهذا مبدأ عام يأتي في كل الأعمال الإجرائية ويسمى أحياناً (بروتينية العمل) فليها مضيعة للوقت وللمال وتعطيل عن الإنتاج، بالإضافة إلى تطرق الانحراف والالتواء كلما زادت الوسائط وابتعدت الخطوط، وقد جرب بعض العلماء ذلك في مقال خارجي، 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 في أول الخط :

(محمد يأتي إلى البلد في يوم الخميس) تلقى الكلام من الأخير بعد الاستطلاع بأن علياً ذهب إلى الحج في العام الماضي مثلاً، وهذا الكلام وإن كان مستغرباً جداً ولعل فيه عنصر المبالغة إلا أنه مثال لمزيد من الانحراف كلما زاد الخط، ومن الممكن أن يجرب الإنسان بنفسه هذا الشيء فيصف عدة أشخاص ويسر في أذن أحدهم بشيء، ثم يأمره بأن يقوله للثاني، والثالث، والرابع، وإلى آخر الخط، ليرى الانحراف الشاسع بين الأول والآخر.

الثامن: مبدأ (تقابل المسؤولية والسلطة) فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل فتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة، فكلما كانت السلطة أوسع أو المسؤولية أوسع أو كان بينهما عموم من وجه أورت ذلك خبالاً وفساداً، فإن السلطة إنما توضع في يد الموظف، أو الرئيس الأعلى أو المدير في الوسط، أو في القاعدة، وبقصد تحقيق غايات وأهداف محددة سلفاً ومن ثم يصبح الأمور مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف وليس من الصحيح أن يكون مسؤولاً عن أقل من سلطته، أو عن أكثر من سلطته، أو أن يكون بين السلطة والمسؤولية العموم من وجه حيث يكون من كل قطب جهة سلبية والالتقاء إنما يكون في الإيجابيات.

التاسع: مبدأ حصر المرؤوسين، فإنه لا يستطيع أي رئيس إداري 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 فإن يستطيع الإشراف على ثلاثين عاملاً، 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، فإن ليس عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون في نطاق الإشراف المناسب، بل يجب أن يحول نطاق الإشراف بالنسبة إلى لاعتلاف الرئيس والمرؤوسين ونوعية العمل، فربما يكون الرئيس قوياً يتمكن من الإشراف على عدد أكبر، وربما يكون ضعيفاً أو متوسطاً، فأشرفه يكون على عدد أقل، كما أن المرؤوسين يكونون بهذا الحكم أيضاً، وإذا أريد قوة التدريب أو كان الموقع الجغرافي موقفاً غير مناسب يلزم أن يكون الإشراف على عدد أقل، مثلاً إذا كان المرؤوسون موزعين على مناطق جغرافية بعيدة فإن الإشراف 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 أشبه فالإشراف يكون على عدد أقل، بينما الإشراف يكون على عدد أكثر إذا لم تكن هذه الأمور.

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 يفسد ولا أقل حتى يفسد، ويتحتم التفويض في حال وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنشأة، كرؤساء الأقسام في الولايات المتعددة، أو في الولاية الواحدة البعيدة عن المركز، وقد تقدم في مبدأ آخر وجوب التكافؤ بين السلطة، والواجب من المسؤولية.

ثم أن التفويض للسلطة قد يكون من الرئيس الأعلى وقد يكون من الرئيس المتوسط وأي منهما فوض السلطة يكون هو الذي يتمكن من استردادها أو تحديدها حسب

القرار المقرر في منهاج الإثارة ومن الممكن أن يعطي السلطة أحدهما ويجعل الحق للآخر في الاسترداد أو التوسعة أو التضييق.

الحادي عشر: مبدأ العلاقات الإنسانية التي يجب مراعاتها من المبادئ العالية كان رئيساً أو مديراً أو رئيس قسم أو غير ذلك، سواء بالنسبة إلى المديرين أو سائر الموظفين، وهي أمور كثيرة مثل مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين، سواء كانوا زملاء أو رؤوسين أو غيرهم، ومبدأ عدم الحدة في الكلام معهم، وإنما يجب أن يكون الاقتراح في عبارات ملائمة مذكورة في علم الاجتماع، ومبدأ تنمية الموظفين، ومبدأ إشراك الموظفين في الرأي مبدأ عدم الترفع عليهم، ومبدأ قضاء حوائجهم، ومبدأ جعل المؤسسات لأجل حياتهم، مثل مؤسسة لزواج عذابهم وعزباتهم، ومؤسسة لإقراضهم، ومؤسسة لتهيئة السكن لهم، إلى غير ذلك مما هو كثير - وسيأتي الإلماع إلى بعضها - .

الثاني عشر: مبدأ المرونة، فإنه يجب أن يكون التنظيم مرناً وقابلاً للتكيف حسب متطلبات الظروف المختلفة حتى يتمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، سواء كانت تغيرات بالحسبان أو المفاجآت، كما أشرنا إلى ذلك في فصل سابق، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة، نعم قد يجب أن تكون المرونة بحيث يمكن أن يحدث تعديلاً جوهرياً أيضاً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثلاً إذا كانت المؤسسة مؤسسة لتخريج الأخشاب لكن الأخشاب شحنت أو انقطع موردها أو ما أشبه ذلك احتاجت الإدارة إلى تغيير الهيكل التنظيمي من المؤسسة الأخشابية إلى مؤسسة تعليب الفواكه أو ما أشبه ذلك، ولذا نرى أن في حالة الحرب تتغير الهياكل التنظيمية لمعامل البضائع الاستهلاكية إلى معامل لصنع الأسلحة وبالعكس فيما إذا انتهت الحرب، وهكذا بالنسبة إلى الطوارئ التي توجب تغيير الهيكل التنظيمي بصورة عامة.

الثالث عشر: مبدأ الكفاءة، فإن التنظيم يعتبر ذا كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف، وتكون النتائج حسنة مرغوبة في الاجتماع لتنظيم بالكفاية هو الذي يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم وتنفيذ سليم للمسؤولية واشتراك مع الكل في حل المشاكل وتكاليف أقل إلى الوصول إلى الهدف وهذا ليس بالشيء السهل، ولما يجب توفير جوانب متعددة ضاعطة حتى تتمكن المنشئة من السير بكفاءة ولباقة، مثلاً إذا كانت المنشئة تحتاج إلى نصف سيارة لنقل بضائعها إلى الزبائن، فاللازم اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى مشابهة أو غير مشابهة لاشتراك السيارة وتحملها مع تكاليف السكن والموقف والوقود وسائر المنفقات المحتاجة من الضرائب الحكومية وما أشبه فإن ذلك يوجب الكفاءة، بينما إذا استبدلت المؤسسة بوحدها على تحمل هذه المسؤولية يكون التكاليف كثيراً، مما يؤثر على الإنتاج السليم فلا كفاءة بالأخرة لمثل هذه المؤسسة، ويقال مثل ذلك في مختلف الأبعاد.

الرابع عشر: مبدأ الصيانة، فإنه يجب على المدير الاهتمام الكافي لصيانة الأجهزة المرتبطة بالمؤسسة سواء كانت مطاراً أو قطاراً أو معملاً أو معهداً أو مدرسة أو دائرة حكومية أو غيرها بأن يحفظها من العطب أو الصرف أكثر مما ينبغي مما

ينقص من عمرها العادي إن لم تكن الصيانة الكافية، وذلك يحتاج إلى الخبراء والفنيين والمراقبة المناسبة وتخصيص رصيد لمثل ذلك.

الخامس عشر: الإلتقان، فإن الإلتقان سواء كان في قطاع الخدمات أو الوظائف أو الصناعة أو غيرها من أهم ما يسبب التفاف الناس حول المشروع وبذلك ينمو ويصل إلى الهدف المنشود فإن الدعاية مهما كانت قوية لا تسد حتى عشر مسد الإلتقان. ثم أن الإلتقان هو الذي يوجب النمو لا الشكليات، فكما أن البيضة هي التي تفرغ والحب من الحنطة هي التي تنمو لا شكل بيضة أو الحنطة فإنه ليس لهما الفرغ والسنبل كذلك الإلتقان، فإن الإنسان إذا تم سلعته بأقذع الذم لكنه أتقنها التف الناس حولها ولا ينظرون إلى كلامه ودعايته المضادة، ولو لم يتقن وجعل لها أكبر الدعايات ينفذ الناس من حولها وقد قال رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) في الحديث المنسوب إليه: (رحم الله إمرأ عمل عملاً فأتقنه) (مسألة) تكلمنا في المسائل السابقة حول الإدارة (المضاف) وفي هذه المسألة تكلم حول (المضاف إليه) أعني الأعمال، لأن كتاب الإدارة إنما يتكون من (إدارة الأعمال) فكل واحد من الكلمتين بحاجة إلى الشرح والتوضيح والتحديد، وقد تقدم أن الإدارة بصفة عامة : نشاط متميز لصاحب كل عمل اجتماعي في منشآت عمالية أو مؤسسات دينية أو مؤسسات حكومية إلى آخر ذلك، ومن الأعمال الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية أو مؤسسات حكومية التي يديرها المديرون سواء كان يسمى وزيراً أو سقيراً أو مديراً عاماً أو رئيس دولة أو غير ذلك، وعلى هذا فإن النشاط للأعمال نشاط اجتماعي يبذله جماعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك ثقافي أو سياسي أو اجتماعي أو غير ذلك، فالأعمال تعتبر مؤسسة اجتماعية تشمل كل أنواع المؤسسات الاجتماعية سواء كانت مؤسسات اجتماعية عامة كالحكومة أو مؤسسات اجتماعية في أخص معناها كالحياة العائلية أو ما بين ذلك من المؤسسات على مختلف صورها وأشكالها وأهدافها وأنشطتها، والأعمال مثل غيرها من المؤسسات الاجتماعية تستخدم الموارد لتحقيق أهداف معينة، ولذا فإن الموارد تعتبر بمثابة الوسائل اللازمة لبلوغ النهايات المرغوبة التي يهدف إليها جماعة من الناس بغية الوصول إلى ذلك القصد، ومن الواضح أن تحقيق الغاية المنشودة والهدف المتوخى يتأثر بالمهارة في استخدام تلك الموارد التي تنتهي بسبب الأعمال والأنشطة إلى تلك الأهداف والغايات، ومن الواضح أيضاً أن عملية الحصول على الموارد واستخدامها تتأثر تماماً بإطار عمل المؤسسات الاجتماعية والقوى التي تشكل وتحدد الطريقة التي ستستغل بها الموارد الممكنة، وقد قسم علماء الإدارة مجموع ذلك إلى أربعة أمور : وهي عبارة عن :

الأول : الموارد.

والثاني : استخدام تلك الموارد.

والثالث : إطار عمل المؤسسة الاجتماعية والقوى المؤثرة.

الرابع : الأهداف والعناصر التي يتوخى المجموعة من الناس الوصول إليها، والهدف أول في العكر وآخر في العمل كما يقوله الفلاسفة، والعناصر الثلاثة

الأولى هي الوسائل للبلوغ إلى العنصر الرابع في الخارج، وهو الهدف المنشود، والنهاية المتوخاة من تلك الأمور الثلاثة وكل واحد من هذه العناصر الأربعة وتقسم إلى أقسام العنصر، فالعنصر الأول (وهو المورد التي تحصل عليها الأعمال) تنقسم إلى موارد طبيعية، وإلى موارد بشرية، وإلى موارد مالية، وإلى موارد علمية، وإلى موارد اجتماعية، وإلى موارد ثقافية، وما إلى ذلك، كما أن العنصر الثاني وهو استخدام الموارد بواسطة العمال تنقسم إلى إنتاج السلع، وإنتاج الخدمات، وتوزيع وبيع السلع والخدمات، وكما يشمل ذلك المواد البشرية الذي هو عبارة عن العمل الذي يقوم به الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم في سبيل الوصول إلى الهدف المنشود، وإلى تمويل منظمات الأعمال وتنظيمها وإدارتها والتنسيق بين الأجنحة المختلفة في منشأة العمل. أما العنصر الثالث وهو إطار العمل في المنشآت المذكورة فينقسم إلى المؤسسات الاقتصادية السواسية والقانونية والثقافية والدينية والمؤسسات المرتبطة بالتكنولوجيا، والمؤسسات العسكرية وغير ذلك من المؤسسات المنتشرة في المجتمع، مما تكون كصعدة لبقاء المجتمع السليم المتعدد الأبعاد المعطى لحاجات الفرد بما هو فرد، وحاجات الاجتماع بما هو اجتماع. والعنصر الرابع الذي هو عبارة عن الأهداف التي تنشدها الأعمال بسبب العناصر الثلاثة الأولى، فهي عبارة عن إعطاء احتياجات المجتمع، سواء كان احتياجات من قبيل الخدمات أو الاحتياجات من قبيل المصنوعات وكذلك عبارة عن المبيعات وعن الدخل المتضمن للربح وعن رفع الدخل الحقيقي للفرد، وعن احتياجات المجتمع الروحية بسبب المؤسسات الدينية والمؤسسات الأخلاقية والمؤسسات التربوية وما أشبه ذلك، ونظام الأعمال شامل لكل الموارد والتنظيمات والمؤسسات والمنشآت التي ترتبط بطريقة المباشرة أو غير المباشرة بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية في أبعادها المختلفة، سواء كان بعداً من النقص إلى الكمال أو بعداً من الكمال إلى الأهل، من غير فرق بين أن تكون المنشآت مرتبطة بالقطاع العام أو مرتبطة بالقطاع الخاص، فإن القطاع العام أيضاً التي تديرها الحكومة مؤسسة في قبل المؤسسات الأخر المتواجدة في الأنظمة الاستشارية (الديمقراطية) كما أن ذلك ينطوي على مجال واسع من المؤثرات التي تؤثر على سياسات، وعمليات هذه المنشآت، ومن الواضح أن كل الأفراد أجزاء في هذا الهيكل التنظيمي التشغيلي العام، سواء كان رئيس الدولة أو مدير الشركة أو رجل المبيعات أو العامل أو المستهلك، كما يتضمن هذا الهيكل العام أيضاً الموارد المستخدمة في الأعمال في عمل آخر، والمؤسسة التي تعني بالخدمة للحراسة الليلية عن اللصوص وغيرها تعمل ليلاً لا نهاراً، وبالعكس من تلك المؤسسات التي تعمل نهاراً لا ليلاً كالمصارف والإدارات وغيرها، وبذلك تبين أن الأعمال عبارة عن الأنشطة المجتمعة في منقنة خاصة تهدف إلى هدف خاص، وإن تشعبت إلى عدة أقسام، مثلاً تقسم الأنشطة حسب الهيكل التنظيمي للمنشآت إلى منشآت مصرفية، ومنشآت ثقافية، من الروضة إلى المعاهد العالية، والمنشآت الدينية كالمدارس للعلوم الدينية والمساجد والأوقاف، والمنشآت العسكرية، والمنشآت الزراعية، ومنشآت المناجم، والمنشآت الصناعية، ومنشآت التشييد، والبناء والعمران، ومنشآت

الحاجات الأولية كالكهرباء والغاز والماء والمنشآت التجارية، ومنشآت النقل والمواصلات، ومنشآت التخزين ومنشآت الخدمات بمختلف صورها وأشكالها.
(الهياكل الإدارية)

(مسألة) توضع خرائط التنظيم ولبيان هيكل المنظمة في كثير من الإدارات الكبيرة، سواء كانت إدارة حكومية أو إدارة أهلية، لتبين للوحدات الإدارية التي تتكون منها الصورة التنظيمية، ولتبيين الوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي ترتبط بين أجزائها وارتباط بعضها ببعض، وكيفية التنسيق بينها، وذلك لعدة أمور والتي منها: تحديد إطار المنظمة والوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها الوحدات . ومنها : بيان كيفية العمل بين الموظفين في المنظمة .

ومنها: توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام وكيفية التنسيق بينها وأن أيها أكبر وأيها أصغر وأيها مقدم وأيها مؤخر وإلى غير ذلك.
ومنها: توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.
ومنها: توضيح عدد المستويات الإدارية في المنظمة.

ومنها: تعريف الموظف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له مباشرة وأن أي رئيس في القمة وأي رئيس في الوسط وأي رئيس في القاعدة.
ومنها: بيان للجان الموجودة في المنظمة وسلطاتها وعلاقاتها بأجزاء المنظمة.

ومنها: الغرض الإعلامي، حيث أن الخريطة تساعد الزائرين الذين يأتون من خارج المنظمة للتعريف على أقسام المنظمة وعلى رؤوس الأموال المستثمرة في المنشآت، والمنشآت نفسها وتنظيماتها ووظائفها وسياساتها، وقد تبين بذلك أن هناك أجزاء مباشرة وأجزاء غير مباشرة، وتتضمن الأجزاء غير المباشرة كل عناصر الحياة الاجتماعية التي تسهل وتنظم وتؤثر على نشاط الأعمال، وتشتمل على الحكومة، ومختلف شعبها، وفروعها، ونقابات العمال، والأحزاب، والمنظمات، ودور النشر، والأعلام، والنقود، والإتقان، والمستهلكين، والجمهور العام، فإنها كلها وغيرها عوامل بنيوية تؤثر على سياسة الأعمال وتصرفاتها وتوجهها توجيهاً على قدر ما لها من المجال في هذا البحر العام من الاجتماع، وبالرغم من أن علاقة هذه العوامل البيئية بالأعمال هي علاقة غير مباشرة، إلا أنها هامة، ولها وزنها وتأثيراتها في سير الأمور حسناً أو سيئاً باستقامة أو بانحراف بتوسيع أو بتضييق من جهة الكم أو الكيف. ثم هذه العلاقات متبادلة ومتشابكة نظراً لأن نشاط منشآت الأعمال وأهدافها تشكل هذه العوامل البيئية وتؤثر عليها أيضاً، فإنه كما أن أجزاء الكون متشابكة جداً حتى أن رغيغ الخبز الواحد بحاجة للأرض والمطر والهواء والنور والماء والحر والبرده واليد العاملة والليل والنهار والتكنولوجيا في العصر الحديث أو البقر ونحوها في العصر السابق لأجل حرث الأوض، وحتى بحاجة إلى الطيور التي تلتقط الحشرات الضارة بالزراعة كذلك أجزاء الأعمال والخدمات فمعمل واحد بحاجة إلى حكومة ترعاه ومصارف مالية تكون مستودعاً لأهل المال، ومنه عطاؤه، ونقابة عمال ينسقون العمال أنشطتهم وجهودهم في تلك النقابة، وحزب يسنده حتى لا يطغى عليه، وقضاء يفصل نزاعاته، وغيرها وغيرها،

وبعض هذه الأمور مما يعجز عن المنظورات، وبعضها مما بعد من غير المنظورات. ثم أن المنشئة يجب أن تسفر الأهداف والمعايير الاجتماعية العامة وإلا ما سمح لها بالوجود، وإذا وجد وجد ضعيفاً وناقصاً ولا يمر عليه زمان إلا وينهدم، مثلاً الاجتماع الذي لا يسمح بشرب القمر لا يمكن فيه تأسيس معمل خمر، فإنه وإن ساندته الحكومة فرضاً لكنه إذا ولد كان ولادة ناقصة، ثم لا يمر زمان حتى يسقط وعليه فالخطط الاقتصادية مثلاً يجب أن توضع حيث يكون مقبولاً للجماهير، سواء من جهة الدين أو من جهة الفكر التي يحملها الاجتماع ومثل الخطط الاقتصادية الخطط الثقافية والخطط الاجتماعية وغيرهما من سائر أبعاد المجتمع. وقد قام علماء الإدارة بتصنيف المنشآت إلى أقسام : كالمنشآت الحكومية، والمنشآت الاقتصادية، والمنشآت الثقافية، والمنشآت التربوية، والمنشآت الزراعية إلى غير ذلك، كما أن منشآت الزراعة تنقسم إلى : منشآت زراعة المواد الأولية كالحنطة والشعير وما أشبهه، ومنشآت زراعة المواد الثانوية كالفواكه والخضار ونحو ذلك. كما أن هناك تقسيم يقوم على أساس التفرقة بين تلك المنشآت التي تعمل مع الإنتاج وتوزيع السلع، وبين تلك التي تعمل للخدمات كما أن هناك تقسيماً على أساس حجم المنشئة، وقياس الحجم قد يكون من ناحية رأس المال المستثمر، أو من ناحية مقدار المبيعات، أو من ناحية عدد العاملين والرؤساء، أو من ناحية زمان العمل، إذ قد يكون زمان العمل في الشتاء، وقد يكون في الصيف، وقد يكون مؤقتاً وقد يكون غير مؤقت، مثلاً المعمل الذي يقوم بصنع السكر من الشمندر يكون عمله مؤقتاً بأيام ظهور هذه الثمرة، وهي في السنة ثلاثة أشهر أو ما أشبه ذلك، أما سائر شهور السنة فاللزام أن يقف المعمل أو يشتغل الأشخاص الموجودين فيها وقدرها كبراً وصغراً وكمية وكيفية.

ومنها : أن تكون وسيلة الإيضاح للموظفين الجدد حيث بواسطة تلك الخرائط يتم تعريف الموظفين الذين يأتون إلى الوظيفة جديداً بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان المراكز التي سيشغلونها فيها وتحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم سواء كانوا رؤساء أو مرفوسين تابعين لهم أو زملاء أو ما أشبهه.

ومنها : أن الخرائط التنظيمية تساعد في اكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم حتى تعالج في المستقبل القريب فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في هيكل المنظمة والمخالفات للقواعد الإدارية، مثلاً هل يكون للموظف رئيسان أو رئيس واحد أو أكثر كرؤساء متعددين أو أن الرؤساء المتعددين هم بعنوان الاستشارة أو بعنوان أن كل واحد منهم رئيس مستقل حتى يكون مخالفاً لمبدأ وحدة الرئاسة الذي تكلمنا عن خطيئته سابقاً، وأنه هل يزيد عدد المستويات الإدارية عن الحدود السليمة أو أنها بقدر الحدود السليمة التي ذكرناها سابقاً من مبدأ قصر خط السلطة بين الرئيس والمرفوس، حتى لا يكون الطريق طويلاً يسبب التواء وانحرافاً، أو هل أن نطاق الإشراف في بعض الإداريين واسع أو ضيق، لما ذكرنا سابقاً من مبدأ نطاق الإشراف، إلى غير ذلك من الأخطاء التي تهر بسبب الخريطة.

ثم الخرائط على خمسة أقسام :

الأول : الخرائط الإدارية.

والثاني : الخرائط الوظيفية.

والثالث : الخرائط الإفادية.

والرابع : الخرائط الجغرافية.

والخامس : الخرائط التنسيقية.

أما الخرائط الإدارية، فهو عبارة عن الخريطة التي تبين المدير العام ومدير الإدارة ورئيس الأقسام وما إلى ذلك، وهو قد يكون قيماً وقد يكون أفقياً، وقد يكون دائرياً، والقيمي عبارة عن أن يكون مدير المنظمة العام في فوق ومدراء الإدارات مشعبون منه في الوسط، ورؤساء الأقسام، مشعبون من مدراء الإدارات الأقسام في أسفل القائمة، فكبار الموظفين الذين لهم سلطة إعطاء الأوامر والتعليمات يكونون في رأس قمة المنظمة، ويليهم الموظفون في الإجارة الوسطى، ثم الموظفون التنفيذيون، ويكون خطوط انسياب المسؤولية من الأسفل إلى الأعلى، فالموظفون في المستويات الدنيا السفلى يكونون مسؤولين مباشرة أمام رؤسائهم في المستويات العليا التي تقع فوقهم مباشرة في خط السلطة المرتبطين به، وهذا النوع من الخرائط الإدارية تبين الوظائف الإدارية التي هي في مستوى أفقي واحد، كما أنها تبين الرؤساء والمرؤوسين بوضوح، وكثيراً ما تنتقد مثل هذه الخرائط التي تسمى بالخرائط التقليدية أيضاً بأنها تترك أثراً نفسياً غير مرغوب فيه عند المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا خصوصاً عندما يلاحظون بأنهم موجودون في قاعدة الهرم، وأنهم يشغلون أصغر الوظائف في المنظمة لكن هذا الانتقاد غير وارد، حيث أن إخفاء الحقائق عنهم عمل غير صحيح، إذ من الأفضل أن يبين لهم موقعهم الحقيقي في المنظمة في الخريطة التنظيمية، حتى وإن ترك عندهم أثراً نفسية غير مرغوب فيها، لكي يكون ذلك دافعاً لهم لتحسين مركزهم الوظيفي في المستقبل.

ثم هذا القسم من الخرائط الإدارية يقابلها الخرائط بعكس ذلك، وهي الخرائط التي تكون من الأسفل إلى الأعلى، حيث يكون مدير المنظمة من الأسفل ثم في الوسط مدراء الإدارات ثم في فوق رؤساء الأقسام. وفي مقابل هذين الخرائط الإدارية التي تطلق عليها الخرائط الأفقية، وهي التي تكون من اليمين إلى الشمال أو من الشمال إلى اليمين، وفي هذا النوع من الخرائط السلطة وخطواتها تنساب من إحدى الجهتين إلى الجهة الأخرى، فوظائف الإدارة العليا تكون في أقصى اليمين مثلاً ثم تليها وظائف الإدارة المتوسطة فالوظائف التنفيذية إلى جهة الشمال، أو يكون بالعكس، فوظائف الإدارة العليا تكون في أقصى الشمال ثم تليها وظائف الإجارة المتوسطة فالوظائف التنفيذية إلى أقصى اليمين.

ثم بعد الخرائط القمية والخرائط الأفقية بأقسامها الأربعة على ما عرفت يأتي دور الخرائط الدائرية، وفي هذا النوع من الخرائط يكون موضع رئيس المنظمة في مركز الدائرة وتنسار السلطة من الداخل إلى الخارج والمسؤولين من الخارج إلى الداخل، وكلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة حيث يوجد رئيس المنظمة ازدادت أهميته، وتظهر الوظائف الإدارية المتساوية على محيط دائرة واحدة، ولكل مستوى إداري معين دائرة واحدة حيث ترسم وظائفه على محيطها، وبعضهم ذكر أن هذا القسم الخامس من الخرائط الدائرية لها مزايا، من جملتها : أنها لا تترك آثار

سلبية على نفس الموظف الذي في الدرجة الدنيا من السلم فليست مثل الخرائط التقليدية التي تترك الآثار السلبية كما تقدم، لأنه لا يظهر للناظر أن وظيفة هذا الموظف في أعلى المقامة، أو أن وظيفة ذلك الموظف في أدنى مستوى، فالخرائط الدائرية تقضي على الشعور النفسي غير المرغوب فيه عند صغار الموظفين، لأنها ترسم هيكل المنظمة وبطريقة تبين بأن كل فرد في تلك المنظمة إنما هو جزء متمم لهيكلها، وأن المنظمة ككل تعتمد في عملها على تلك الأجزاء المكونة منها ثم هناك ميزة أخرى للخرائط الدائرية، وهي أنها تساعد في رسم هيكل المنظمات الإدارية الكبيرة، فالدائرة تكون صغيرة عند المركز وتزداد كبراً واتساعاً عند الابتعاد عن المركز، ولهذا فإنها تقلب مع عدد الوظائف والمناصب الإدارية وعلى كل فهذه الخرائط بأقسامها الخاصة من فرق إلى تحت، أو من تحت إلى فوق أو من اليمين إلى الشمال، أو من الشمال إلى اليمين، أو على صورة الدوائر، كلها تنخرط في القسم الأول من الخرائط وهي الخرائط الإدارية على ما ذكرناه.

القسم الثاني : الخرائط الوظيفية، وتبين هذه الخرائط المهام والواجبات الرئيسية للمنظمة وللأقسام التي تتكون منها، فيذكر في مربع مستطيل أو دائرة الإدارة أو القسم أو الاختصاصات المحددة للإدارة، أو القسم، وتفيد هذه الخرائط بإعطاء فكرة عن النشاطات والأعمال التي تقوم بها المنظمة، مثلاً ترسم الخرائط الوظيفية هكذا : أفقي فوق تكتب : (الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة) ثم تحت ذلك تكتب في الجانب اليمين : (الإدارة العامة للتنظيم) وفي الوسط : (الإدارة العامة لطرق العمل) وفي الأخير : (الإدارة العامة لمعدلات الأداء) ثم تخرج من الإدارة العامة للتنظيم :

- (١) : وضع دليل تنظيمي للجهاز الإداري للدولة أو المؤسسة ومتابعته دورياً.
- (٢) : إبداء الرأي الفني وتقديم المساعدة في عمليات التنظيم، سواء للأجهزة المرتبطة أو لوحدات التنظيم.
- (٣) : اقتراح إعادة تنظيم أو تعديل الاختصاصات الأجهزة القائمة.
- (٤) : اختصاصات أخرى.

كما تكتب تحت الثاني وهو الإدارة العامة لطرق العمل :

- (١) : دراسة النماذج والسجلات على المفتش أو نحوه، بقصد تبسيطها وتنظيمها وفهرستها لتحقيق التوفير وسرعة العمل.
- (٢) : القيام بالدراسات الخاصة بتبسيط إجراءات العمل في مختلف الأجهزة.
- (٣) : القيام بالدراسات الخاصة بالتوزيع على العاملين داخل الوحدات.
- (٤) : الاختصاصات أخرى.

ثم تكتب تحت الثالث وهو الإدارة العامة لمعدلات الأداء :

- (١) : وضع معدلات الأداء للأعمال النمطية والتخصصية 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 وميزانية الوظائف.

(٣) : الاختصاصات الأخرى.

وهكذا تكون الخرائط الوظيفية بالنسبة إلى قطاعات الخاصة من المعامل والقطارات والمطارات والمعاهد وما أشبه ذلك.

ثم يأتي دور للقسم الثالث من الخرائط، وهي الخرائط الإفرادية، وهذه الخرائط تبين الوظائف المعتمدة ومراتبها والوظائف الشاغرة بها، وتفيد هذه الخرائط إدارة الميزانية عند مناقشة مشاريع ميزانيات الوزارات أو الإدارات المختلفة في المؤسسة أثناء عملية تحضير الميزانية أو نحوها، فتعطي محلل الميزانية أو نحوها فكرة موجزة عن الوظائف المعتمدة للمنظمة، والوظائف الشاغرة فيها، كما تفيد الرئيس الإداري الأعلى في التعرف على الوظائف الشاغرة في منظمته، ليقوم بتعبئتها، مثلاً يكتب في فوق الخريطة : (إمارة التفيتش العام) ثم تحته تكتب : القسم الأول قسم التفيتش، القسم الثاني قسم المحاسبة، ويكتب تحت قسم التفيتش على اليمين : العدد، وبعد ذلك الوظيفة وبعد ذلك الوظائف الشاغرة، وكذلك يكتب في قسم المحاسبة على اليمين العدد، ثم يكتب الوظيفة، ثم يكتب المرتبة، ثم يكتب الوظائف الشاغرة وتحت كل واحد من هذه الأربعة يكتب التفاصيل المرتبطة بهذه القائمة، مثلاً يكتب تحت الوظيفة في قسم التفيتش : كبير المفتشين، مفتش أول، مفتش ثاني، مفتش ثالث، كاتب تأدية، محرر، مأمور ملفات، كاتب صادر، كاتب وارد، ويكتب تحت الوظيفة : قسم المحاسبة، رئيس قسم المحاسبة، مدقق حسابات، محاسب، كاتب يومية، كاتب حوالات، مسجل كفالات، مأمور ملفات، كاتب صادر، كاتب وارد، وهكذا تكون الخرائط الإدارية مبينة للهيكل التنظيمي في هذا البعد من الإدارة.

ثم تأتي دور القسم الرابع من أقسام الخرائط وهي الخرائط الجغرافية، وهي تبين الارتباط بين فروع المؤسسة في مختلف البلدان، أو البلد الواحد إذا كانت لها فروع متعددة، حيث تكون للمؤسسة فرع مثلاً في بغداد وفرع في النجف وفرع في كربلاء وفرع في الحلة، أو في بغداد مثلاً تكون لها فرع مدينة المنورة وفرع في قناة الجيش وفرع في البياع وفرع في قلب بغداد إلى غير ذلك، من غير فرق بين أن تكون تلك الفروع في صف واحد، أو طولياً بأن يكون المستودع والمخزن والمعقل والإدارة وغير ذلك.

أما القسم الخامس، وهي الخرائط التنسيقية، فهي عبارة عن الخريطة التي تبين ارتباط المؤسسة بغيرها من المؤسسات، وما هي النسبة بين هذه المنشأة وسائر المنشآت، مثلاً المعمل الذي ينتج البلاستيك يكون وسطاً بين معمل يعطي المواد وبين معمل آخر يأخذ البلاستيك المصنوعة ليكملها في جهة من الجهات، ثم يسوقها، وربما يكون المعمل صاحب الخريطة في القمة وربما يكون في الوسط وربما يكون في القاعدة، كما أنه ربما يكون بالنسبة إلى معمل آخر في صف واحد عرضي لكن بينهما تعامل وتوازن، بحيث يكمل كل واحد منهما الآخر، ويكون بينهما أخذ وعطاء في جهة من الجهات ولو لجهة (أليكارشي) على الاصطلاح الاقتصادي.

(مسألة) المنشآت الاقتصادية لها أشكال قانونية مختلفة في قوانين العام الحاضر، تختلف من جهة العيوب وهواند والقوانين الدولية، هذا ما يرجع إلى المنشئين، فيختارون الشبه القانوني المنشئة ويحددون الشكل القانوني في علاقة المنشئة

بالغير، كما أن بذلك تحدد المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت للمساهمين أو الشركاء، أو بين رجال الإدارة والعلمين أو غيرهم، كما أن الشكل القانوني للمنشأة يكون مورد قوة التدخل الحكومي في أعمالها زيادة ونقصاً، وعملية اتخاذ القرار الخاص بالاختيار الشكل القانوني للمنشأة ليست بالعملية الاعتبائية، إذ من يتخذ القرار وواجه عدد 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 دراسة هذه البدائل واختيار أفضلها بنظره، وقد يكون الأفضل مختلفاً من مكان إلى مكان، أو من دولة إلى دولة، أو من جماعة إلى جماعة، أو من شكل تنظيمي إلى شكل تنظيمي، مثلاً يقوم القانون التجاري في معظم الدول بتنظيم الأعمال التجارية وتحديد المسؤوليات القانونية في نشاط التجاري بغرض حماية المعاملات ونشر الثقة في ميدان الأعمال، وعدم قابلية المنشأة للاحتيال الالتفاف من بعض المساهمين أو ما أشبهه، فمثلاً الشريك والمساهم في المشروع يجب أن تعطى له كافة الضمانات الممكنة لحماية أمواله المستثمرة، كما أن مدير المنشأة يجب أن يكون مسؤولاً عن عمله وخاصة تلك العمل المتعلق بالتصرف في أموال المنشأة المرتبطة بالناس. مسؤولاً عن عمله مع إيضاح حدود هذا العمل ومن الواضح أن المسؤولية عليهم تكون من قبل الحقوق التي يتقاضونها من أصحاب المنشأة سواء كانت حقوقاً محددة كالماليات التي يأخذونها أو حدوداً غير محددة كالأرباح التي يجنونها من وراء المؤسسة، والتي ينبغي تحديدها تحديداً واضحاً ويتوقف تحديد هذه الحقوق والواجبات إلى حد كبير على الشكل القانوني للمنشأة، وهذا ليس خاصاً بالأعمال التجارية التي هي السلع والبضائع التي تستهلك في الأسواق، بل يمكن أن يكون ذلك بمثل خدمات ثقافية في إيجاد المدارس بقصد الإسترباح، أو المطارات أو القطارات الأهلية أو ما أشبه ذلك من المنشآت المختلفة، هذا بصورة عامة.

أما إذا لوحظ ذلك بالنسبة إلى البلاد التي تعمل بالإسلام في قوانينها، أو الجماعة الذين يريدون موافقة الشريعة، فالأمر بحاجة إلى إضافة ملاحظة القوانين الشرعية أيضاً التي ذكرنا طائفة منها في كتاب الشركة وغيره، لوضوح أن بين القوانين العالمية وبين الشريعة الإسلامية من ناحية التطبيق عموماً من وجه، فاللزام أن يلاحظ من يريد تطبيق الشريعة أن لا يكون عمله مخالفاً للإسلام، فيطور الشركة إلى نحو أن يكون موضع الالتقاء بين القانون والشريعة، فإنه حكومياً مسؤولاً أمام القانون، ولا يتمكن من التخطي منه أمام الحكومة كما أنه شرعياً مسؤولاً أمام الشريعة الإسلامية، ولا يتمكن من التخطي منها لفرص تدينه وخوفه من الله سبحانه وتعالى، ونمثل لذلك بمثل بسيط وهو أنه إذا كانت الشركة لا تسمح بسحب المال إلا بعد عشر سنوات مثلاً، ومات الشريك وورثه الصغير الذي يرى وصيته أن الصلاح في سحب المال، أو وارثه الكبير الذي لا يريد بقاء المال عند الشركة، فإنه يقع التصادم بين القانون والشريعة، فاللزام أن يكون عند إنشاء الشركة تشترط المؤسسة على المساهم بقاء ماله في تلك المدة، وبهنا يكون تطبيقاً للحديث الشريف : (المؤمنون عند شروطهم) فتراضيه في البقاء حتى بعد جنون المساهم أو

سفهة وفلسه؁ أو موته وورقة الصغفر أو الكبر له. ثم الأشكال التي يمكن اختيار أحدها في الوقت الحاضر في جملة من البلاد هي :

أولا : المنشئة الفردية.

وثانيا : شركة التضامن.

وثالثا : شركة التوصية البسيطة.

ورابعا : شركة التوصية بالأسهام.

وخامسا : الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

وسادسا : الشركة المحاصة.

وسابعا : الشركة المساهمة.

ولا يخفى أن الأصل في الإسلام الحريات التي ذكرناها مكررا في كتبنا السياسية وغيرها.

نعم هناك ضوابط إسلامية في المعاملات مما فكرت في فقه الإسلام فاللزام على المسلم التقيد بها.

أما القوانين الساندة في الحل الحاضر في البلاد الإسلامية فهي كما تقدم بينها وبين الشريعة الإسلامية عموم من وجه؁ ونحن إنما فكر ما نذكر للإلماع إلى ما يتعارف مع 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 :

فالأول : هو المنشئة الفردية؁ وهي تلك المنشئة التي يملكها فرد واحد يديرها بنفسه؁ ويحصل على جميع الأرباح بجانب؁ تحمله كل المسؤوليات والموظفون الذين يأتي بهم يعدون ثانويين لا شأن لهم إلا بقدر ما يعطيهم من الصلاحية؁ وما يقرر لهم من الحقوق؁ وتعتبر المنشئة فردية من أقدم ما عرفه الإنسان القديم؁ ونظرا لانفراد صاحب المنشئة برسم سياستها فإنه يتخذ القرارات بصورة يراها هو؁ ولا يواجهه في اتخاذ القرار اختلافات ووجهات نظر؁ ولا يحتاج إلى الاقتراع وأكثرية الآراء أو ما أشبه ذلك. والإشراف والرقابة والتسيير وما أشبه في حالة المشروع الفردي يكون مركزا في صاحبه ولا يشاركه فيه أحد؁ وإذا ملك يكون وارثه مخريرا في البقاء أو الهدم؁ كما أنه بنفسه يكون مخريرا بينهما وبما أن أحدا لا يشارك صاحب المنشئة الفردية في الأرباح عند النجاح فإن الدافع له على العمل يكون شخصيا ومباشرا؁ وغالبا يكون هذا الشخص على اتصال مباشر بعملائه؁ وقد يجعل بين نفسه وبين العملاء بعض الموظفين؁ وبالتالي يمكن التأكد من سير العمل بطريقة تستجلب الأرباح أكثر فأكثر؁ وذلك لا يكون إلا حسب لاسترضاء العملاء؁ كما يكون على علم بالتغيرات التي تحدث في حاجاتهم ورغبتهم مما يمكنه من مقابلتها بسرعة؁ وهذا القسم من المنشئة الفردية لا تخضع لقانون حكومي خاص؁ إلا بعض القوانين البسيطة؁ كما أن الحكومة لا تتدخل فيها إلا في حالات نادرة؁ ومن الواضح أن تكوين المشروع الفردي سهل لا يحتاج إلى قيام بإجراءات قانونية باستثناء القيد في السجل التجاري؁ والمقنونة من الحكومة؁ وذلك أيضا كما عرفت خلاف الحرية

الإسلامية، وباطل، ويجب إلقاءه، فإن الحكومة لا يجوز له التدخل في حريات الناس إلا بقدر لا ضرر، وما تشبهه، من القوانين الثانوية، وعلى أي حال، فمثل هذه المنشئة الفردية لا يواجه الكثير من القيود كما هو الحال في الأنواع الأخرى مما تحتاج المنشئة إلى قيود كثيرة أو متوسطة كما نتكلم حولها في المسائل الآتية، ويكتفي صاحب المنشئة الفردية بإمساك السجلات فقط لا التي يفرضها القانون على سائر الأشكال كدفاتر الحسابات وصور المراسلات ونحو ذلك، ويتمكن صاحب المنشئة الفردية من ترك العمل حينما يرغب في ذلك، كما يمكنه تحويل نشاطه من ميدان إلى آخر بكل سهولة، هذا من الناحية الشرعية.

ومن الناحية القانونية، فقد يقف القانون دون ترك العمل أو الانتقال، وحيث أن هذه المنشئة من السهولة والبساطة بحيث قد عرفت فهي لا تزال المنشئة الكثيرة الانتشار في غالب البلاد الإسلامية.

وهذه المنشئة وإن كانت كثيرة الانتشار لكنها ليست من المنشآت التي لا عيوب فيها، أو العيوب فيها قليلة :

أولاً : الناس لا يأتمنون بمثل هذه المنشئة، فمعظم الناس يحجمون من إقراضها بسبب صغر رأس المال، وذلك بالرغم من مسؤولية صاحب المنشئة غير المحدودة، فإن الناس غالباً لا يطمنون بفرد، يضاف إلى ذلك أن الخطر المحتمل الناتج من عدم مقدرة الفرد على إدارة مشروعه بكفاءة يقف دون ثقتهم بالناس إليه، ولهذا لا يربح هذا المشروع ربحاً كبيراً ولا يشترك الناس في إقراضه.

نعم البنوك تقرض مثل هذه المنشئة حسب تقييمه لممتلكات هذا الإنسان الذي يريد الاقتراض.

ثانياً : لا نمو لمثل هذه المنشئة لأن نمو الفرد محدود وامتداده محدود أيضاً، فلا ينمو إلى الحجم الكبير، وبالتالي يحتم عليه البقاء في مجالات الأعمال المحدودة، أي أن اتساع نطاق السوق يفسح المجال للمشروعات الكبيرة، ويقلل من فرض العمل للمنشآت الفردية مثل هذه المنشئة.

ثالثاً : مثل هذه المنشئة معرضة لتنافس المنشآت الكبيرة ذات القدرات الواسعة في الإسترباح، فيكون على جناح الخسارة أو السقوط أو التقلص.

رابعاً : غالباً لا تتمكن مثل هذه المنشآت الصغيرة من الاستعانة بالأخصائيين، لأن صغر حجم هذا النوع وضعف إمكانياته المادية والاجتماعية غالباً يجعل من الصعب عليه الاستعانة بأمتالهم حتى تكون المنشئة ذات بنية قوية تسير حسب الاختصاص والفن في قوة الكيفية، فبالإضافة إلى أنها ضعيفة كما ضعيفة كذلك كيفياً.

خامساً : لا تتمكن مثل هذه المنشئة من مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المنشئة، فعجز صاحب المنشئة لكونه فرداً عن دفع الديوان بإعسار أو إفلاس أو ما أشبه قد يؤدي إلى ضياع ممتلكاته الخاصة فضلاً عن ممتلكات المنشئة.

سادساً : لا تكون حياة المنشئة إلا بقدر حياة ونشاط الفرد المالك لها، وبقدر إرادته، فإن حياة مثل هذه المنشئة الفردية تتوقف على رغبة صاحبها، وعلى قدرته على العمل، أو على حياته على أطول صورة ممكنة، فإن حياة هذا المشروع تقتصر على السنوات الإنتاجية لحياة الفرد نفسه فإذا توقف نشاطه أو مات وورثها الخلف فإن

نشاطها غالباً ما يتغير نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية في الأجيال المتعاقبة، بالإضافة إلى أن الوارث إذا أراد بقاء المنشأة لا يتمكن من ذلك إلا بشركة سائر الورثة، فيما إذا كانوا متعددين، وغالباً لا يتمكنون من البقاء، لأنهم يختلفون باختلاف نشاطاتهم الاجتماعية، مما يجبر كل واحد إلى نفسه، غير مرید للاشتراك مع الآخرين، حتى إذا كانوا أصدقاء وأقرباء.

القسم الثاني : شركة تضامن، وهي إذا ما كان شخصان أو أكثر يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح، فليست كشركة الفردية السابقة، وإنما شركة تضامنية وهذه تشابه الشركة الفردية في أن كل واحد من المشتركين يكون مسؤولاً غير محدود، ولكن بطبيعة الحال محدود أملاً الشريك الآخر، فهي شركة فردية موسعة وتعمل على الجميع بين المواهب والكفاءات والخبرات والثروات لأشخاص متعددين، وبالتالي تتمكن شركة 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 الخسارة غالباً تكون أقل، لأن العقول إذا اجتمعت تعطي 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 المؤسسة بالنيابة عن الشركاء الآخرين، ويكون إضفاء أحدهم إضفاء الجميع بدون حاجة إلى التفويض، وإن كان يمكن أن يحدد الشركاء عمل كل واحد حسب ما يروونه نم التحديد أو الإطلاق، وحيث أن هذه شركة تضامنية يعمل كل واحد نيابة عن الآخرين باستقلال حسب القلب، ويمكن لهذه الشركة أن تعمل بسرعة وتفتنم ما يسمح لها بأكبر سرعة ممكنة، وينتهدز الفرص التجارية المتاحة له، كما أنه يمكن أن يسافر بعضهم ويبقى بعض لأمر ترفيهية أو تجارية أو عقد صفقات أو ما أشبه ذلك، وحيث أن كل شريك يعرف أنه المسؤول عن كل الشركة يبذل أكثر جهد ممكن للقيام بالأعمال بأفضل صورة، وهذه المسؤولية الموجودة في هذه الشركة التضامنية يمكن الشركة من التعاقد مع الغير بما يكون لها من القوة، بخلاف المنشأة الفردية على ما تقدم، ومن الواضح أنه يمكن حسب التعاقد بين الشركاء أن تكون الشركة التضامنية قادرة على التوسع عن طريقة إضافة شركاء جدد، وإذا دخل الشركاء الجدد حصلت الشركة على أموال إضافية وكفاءات إدارية وفنية جديدة، وبذلك يزداد رأس مالها بدون احتياج إلى نفقات أو تغيير للهيكلة التنظيمي، وحيث أن هذه الشركة بين أفراد محصورين لا يحتاج إلى إجراءات قانونية كبيرة مثل الشركات التي تتعرض لها فيما سيأتي.

ثم الشريكان يسجلان عقد شركة ويثبتانه عند الدولة، إذا أرادا تدخل الدولة عند بروز المشاكل، كما أن كثيراً ما يشتركان بعون اتفاقية خطية، لكن ذلك خلاف المستجد الأكيد شرعاً.

قال سبحانه : (يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه) وملاكة أت في المقام، وفي حديث : (قيدوا العلم بالكتابة) وإن العلم يشمل مثل ذلك أيضاً ولو بالملاك، وقد قال الشاعر بهذا الصدد :

أتلني بالذي استقرضت صكاً وأشهد معشراً قد شاهدوه

عن لجلال هيبته الوجوه

فإن الله خلاق البرايا

إلى أجل مسمى فاكتبوه

يقول : إذا تداينتم بدين

ومن الواضح أن عيوب مثل هذه الشركة وإن كانت أقل من عيوب المنشئة السابقة، إلا أن من عيوب هذه الشركة هي تغلب الطابع الشخصي بين الشركاء، مما يجعل التنظيم غير مستقر، وكثيراً ما يؤدي إلى نهاية حياة المشروع والتنازع، خصوصاً في الأمم البدائية الذين لا يمكنون من التغلب على عواطفهم، فسوء تصرف أحد الشركاء قد لا يؤدي إلى فقدان أموال الشركة فحسب، بل يصل إلى الممتلكات الشخصية للشركاء الآخرين، ومن الواضح أن الكتابة المضبوطة، والتسجيل عند دوائر الدولة، وجعل مفتش وفني، وما أشبه، مشرفاً على سير الأمور يقلل من هذا الخطر. وربما يكون من عيوب مثل هذه الشركة أنه قد يحدث أن أحد الشركاء الذي يملك حصة صغيرة في رلى مال الشركة وقدرة تجارية محدودة أن يصر على رأي معين، ويتمسك بوجهة نظره مما يعرقل قرارات الشركاء الآخرين ويمنع تنفيذها، ومثل هذه المشاحنات الدلغية قد تؤدي إلى فشل المشروع وتصفيته، إلا إذا كان المحكم أكثرية الآراء ضده، وإذا فرض أنهما شريكان فقط فمن الممكن حسم النزاعات بالاقتراع أو بالرجوع إلى الصنف أو ما أشبه ذلك، ودخول الشركاء الجدد في مثل هذه الشركة يتوقف حسب القرار بأكثرية الآراء، أو بالقرعة، أو بما أشبه ذلك من الذي يقررون بينهم، وقد يكون الدخول حسب الاشتراط بموافقة جميع الشركاء، كما أن انسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته قد يؤدي إلى تصفية الشركة وقد يترتب على ذلك خسائر تلحق بحصص الشركاء في رأس المال، بل أحياناً يتعدى ذلك إلى الأموال الشخصية للشركاء الآخرين أحياناً يتحملون الخسائر الفادحة التي تلحق بهم، ومن المحسن تسجيل مثل هذه الشركات في شركة التأمين، حيث تقل الخسائر كما هو المتعارف الآن، وقد ذكرنا في الفقه أن التأمين بحدودها المعقولة جائز شرعاً، فإن : (أوفوا بالعقود) وما أشبه يشمل حتى العقود المستجدة كما ذكره جمع من الفقهاء، ابتداء من الشهيد في المسالك (حسب إطلاعنا ولعل قبله أيضاً قالوا بذلك وانتهاء إلى السيد الطبطبائي في العروة، بل ومن بعده.

نعم لا شك أن شركة التضامن حسب ما ذكرناها تعجز عن القيام بالأعمال الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، ولذلك فهي صالحة للتجارات الصغيرة وما أشبه التجارات الصغيرة من فتح مدرسة، أو معهد أو نحو ذلك، من العمال المحدودة، كما أن هذا النوع من الشركات تستخدم أيضاً في مجال المهن الحرة كالمحاماة والمحاسبة والهندسة وما أشبه ذلك، وقد ذكرنا في الفقه صحة الشركة 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 كالعلامة وغيره يستشكلون في ذلك والتفصيل موكول إلى الفقه في كتاب الشركة.

القسم الثالث : شركة توصية، وهي شركة التضامن، بأن يكون هناك في الشركة فردان أو أكثر، لكن يضاف إلى القسم الثاني إضافة أناس آخرين يعطون ويوصون

وليس لهم شؤون في الشركة إلا أنهم يأخذون من الربح بالنسبة ومن الخسارة بالنسبة لأموالهم، ولا يتمكن الموصي من التصرف في حصته بالبيع ونحوه إلا بموافقة الشركاء، فهي شيء متوسط بين الشركة السابقة والشركة الآتية، تعقد بين شريكين أو أكثر من الشركاء المتضامنين وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال ويأخذون الربح بنسبة رأس مالهم كما يخسرون بنسبة رأس مالهم، فلا هم يربحون ربحاً كبيراً ولا يخسرون خسارة كثيرة، أما الشركاء المتضامنون فمسؤوليتهم يكون غير محدودة، كما في القسم السابق من شركة التضامن، ونظراً للمسؤولية المحدودة التي يتمتع بها الشركاء الموصون فإن سلطتهم تكون محدودة أيضاً، وهم لا يتدخلون في الإدارة ولا يظهر اسمهم في معاملات الشركة، ولا يكون لهم رأي في الأخذ والعطاء والإيجاب والسلب، وأمثلة هذه الشركات تكون سهلة وبسيطة مثل إجراءات تكوين شركات التضامن، وإنما ينضم إليها سجل على الأغلب بأسماء الشركاء الموصين، والحكومة لا تتدخل من طريق الرقابة على إدارة هذا النوع من المنشآت نظراً لقيامها على أساس الثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء. نعم لهم أن يدخلوا الحكومة إذا خافوا من التلف أو الإنكار أو التحايل أو ما أشبه ذلك.

وهذا النوع من الشركات يسمح بدخول الذين يرغبون في استثمار أموالهم بأسماء علنية أو أسماء سرية ولكن نظراً لطروفهم الخاصة لا يمكنهم أن يتحملوا من الأخطار إلا بقدر ما قدموه من الأموال، وبالتالي تتمكن شركة التوصية من الحصول على قدر أكبر من رؤوس الأموال مما لا يتمكن مثله من شركة التضامن، فإن الأفراد الذين يدخلون في شركة التضامن - كما تقدم - يكونون أعضاء، وهؤلاء في هذه الشركة التوصية لا يكونون أعضاء، ومن الصحيح أن يشترطوا أن يكون لهم ربح بنسبة أكبر، أو أن يكون عليهم الخسارة بنسبة أكبر، (قانون المؤمنين عند شروطهم).

وعيوب مثل هذه الشركات هي عيوب شركات التضامن، بإضافة أنها قد تكون مجالاً للاحتيال إذا لم يحد تقيداً دقيقاً مما لا يقع الضرر على الممولين من الشركاء الموصين بصورة خاصة، فقد يتولى الإدارة شريك متضامن سيئ النية، أو سيئ العمل ولا يملك إلا القليل من رأس المال، وبالتالي قد يجازف بأموال الشركة وأموال الدائنين، وإذا قضت الشركة قبل الخسارة ستقع على الشركاء الموصين، حيث يضيع رأس مالهم كما ستقع الخسارة على الشركاء الآخرين من المتضامنين، ولذا فينبغي على الشركاء الموصين حسب قوله (صلى الله عليه وآله وسلم) : (رحم الله إمرأ عمل عملاً فأفترقه) أن يضبطوا أمرهم ضبطاً كبيراً وكذلك بالنسبة إلى الدائنين، إذا كان هناك دائنون لمثل هذه الشركات، وكذلك بالنسبة إلى الفرقاء الآخرين إذا كانوا يشكون في سلامة النية أو سلامة العمل أو الاستقامة لظروف طارئة اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي أو ما أشبهه، فيحتاطوا في التعامل مع هذا النوع ويتأكدوا من شخصية الشريك أو الشركاء المتضامنين، ومن ممتلكاتهم الشخصية، مع التحقيق من سمعتهم في السوق وأرصدتهم في البنوك وما أشبه ذلك، كما أن من الضروري أن يعين الموصون من يقوم مقامهم في 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 يحيف القانون على أموالهم أو على إرادتهم.

أما القسم الرابع : فهي شركة التوصية بالأسهم، وهي مثل الشركة التوصية البسيطة إلا أنه يمكن الفرقاء من التصرف في أسهمهم بدون موافقة الشركاء، وفي الحقيقة أن الأمر يرجع إلى اشتراطه هكذا كالقسم الثالث، أو هكذا كالقسم الرابع، فهذه الشركة تشبه شركة التوصية البسيطة، إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين ومن شركاء يملكون أسهماً في رأس مال الشركة، ويعهد بإدارة هذه الشركة إلى شريك متضامن أو أكثر، وتكون مسئوليته غير محدودة، حكمه في ذلك حكم الشريك في شركة التضامن، ولكن شركة التوصية بالأسهم تختلف عن شركة التوصية البسيطة فيما يتعلق بمركز الشريك الموصي، فهذا يكون مركزه مشابهاً لمركز المساهمة في شركة المساهمة، فهو يملك عدداً من الأسهم القابلة للتحويل بالبيع أو بالتنازل أو بالهبه أو بالإجازة أو ما أشبه ذلك، أما في شركة التوصية البسيطة فقط رايئنا في بابه أن الشريك الموصي يملك حصة في رأس المال بصفته الشخصية، ولا يمكنه في هذا البيع أو التحويل إلا بعد موافقة باقي الشركاء، والظاهر صحة وقف الأسهم أيضاً سواء هنا أو فيما يأتي إذا انطبق على ذلك شرائط الوقف الشرعي.

أما شرائط الوقف القانوني اللازم المراجعة لذلك لأجل عدم مزاحمة القانون لإرادة الواقف المطابق للشرع، وهذا القسم من الشركة سهل لا يحتاج إلى إجراءات طويلة، فكلما يلزم هو كتابة العقد وتباعد إجراءات التسجيل والنشر كما هو الحال في شركات التضامن والتوصية البسيطة، ونظراً لسهولة التخلص من الأسهم التي يمتلكها الشركاء الموصون فإن هذا النوع يمكنه أن يجمع مقداراً من المال أكثر مما تجمعه شركات التضامن، أو شركات التوصية البسيطة (فمن المثل المعروف في الفلسفة : كلما زادت قيوده قل وجوده) وحيث أن في هذه الشركة للفرقاء الموصين الحرية في البيع والتنازل والوقف والهبة وغير ذلك يكونون أكثر إقبالاً على مثل هذه الشركة، وهذا القسم الرابع كالقسم الثالث على المساهمين الموصين أن يتأكدوا من شخصية المؤسسين المتضامنين وسمعتهم في السوق، ومن ممتلكاتهم الشخصية، ومن أرصدهم في البنوك، ومن معاملاتهم السابقة، وذلك قبل المساهمة في أسهم هذه الشركات، فإن (المغبون ليس محمود ولا ماجور) كما ورد بذلك النص.

القسم الخامس : شركة المحاصة، وهي شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله، مثلاً يشترك اثنان في بيع الفاكهة الفلاحية في الفصل الفلاني، أو في بيع التلاجة أو الغسالة أو المدفئة وما أشبه في فصل خاص، أو في شهر خاص، وبانتهاء ذلك الفصل أو الشهر أو الموسم (كموسم الزيارة مثلاً في الأعتاب المقدسة أو في الحج أو في العمرة) تنتهي عمر الشركة، فهي شركة قد تستمر لمدة يوم أو أسبوع أو شهر أو أكثر، وهي مستقرة غالباً لا يعلم الجمهور بوجودها ولا يشترط فيها الإشهار، وكذلك لا يحتاج إلى الكتابة ولا إلى تسجيل في الدولة، وفي هذه الشركة يتم الاتفاق بين شريكين أو أكثر على القيام بنشاط تجاري معين يؤديه أحدهم

أو كلهم على سبيل التساوي، أو على سبيل التوزيع، ولكن كل واحد يقوم بالعمل باسمه الخاص وبعنوانه الخاص مع تقسيم نتيجة العمل من ربح أو خسارة بين الشركاء حسب الشروط المتفق عليها في ما بينهم من التساوي أو الاختلاف حسب تساوي الكفاءات أو اختلافها أو تساوي الأعمال أو اختلافها، لكن يجب ملاحظة أن لا يكون مثل هذه الشركة محرمة شرعاً، ولها يجب أن يوفق مع القوانين الإسلامية حسب ما ذكرنا ذلك، فإن الشرع لم يرض بكثير من الأعمال وإن بشرها العقلاء، مثل معاملة الغرر، أو القمار، أو الربا، أو ما أشبه ذلك، وهذه الشركة قد تكون بين اثنين أو بين ثلاثة أو بين أكثر حسب المقرر عندهم. وفي أخير السلم يأتي :

القسم السادس : وهي شركة المساهمة، وتتمتع هذه الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عم شخصية أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها ولها حقوقها القانونية - على ما ألمعنا إليه سابقاً وقد ذكرنا أن مثل ذلك مشمول للكلية الشرعية - ومن ثم يمكنها أن تقاضي وتتقاضى، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها ويمكن لحملة الأسهم أيضاً مقاضاتها كلها فرد خارج عن المجتمع، وعن المساهمين، ولا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص، بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية لها وحداتها القانونية والحقوقية، وتنقسم رأس مال هذه الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية، مثلاً شركة تتكون من مليون دينار تكون المساهمة فيها بدينا أو بعشرة دنانير أو بخمسة دنانير أو ما أشبه ذلك، وكل حصة تسمى سهماً من غير فرق بين أن تكون الشركة المساهمة في مؤسسة ثقافية كالمعاهد، أو مؤسسة سياسية أو صناعية أو ما أشبه ذلك من الخدمات، كالمطارات والقطارات والمستشفيات وغيرها، وتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها، غير أنه يجب أن يسدد المبلغ الذي اكتتب فيه بالكامل، وإلا كان مسؤولاً عن الرصيد المتبقي حسب المقرر في تنظيم تلك الشركة، وأحياناً توزع السهام التي على الأفراد في غضون سنة أو أكثر.

ثم أن لشركات المساهمة مزايًا، منها : أن المساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت حسب رغبته، فإن الحق ينتقل من تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت حسب رغبته، فإن الحق فإن الحق ينتقل من صاحب الحق إلى السهم، فالسهم يمكن التقلب فيه كيف ما شاء صاحب الحق، ومن مزاياها : أنه نظراً لصغر قيمة السهم غالباً ولسهولة تحويله أو بيعه أو ما أشبهه يمكن شركات المساهمة من جمع الأموال الوفيرة، وهي أقدر المنشآت على اجتذاب مدخرات المستثمرين والأموال المسبية والتي يتحيز أصحابها في كل من حفظها حتى في البنوك، حيث أن الحكومات تأخذ الضرائب وما أشبهه من المصارف، ومن المصارف والتقلب فيها بالتجارة ونحو ذلك، بالمستثمر يمكنه المساهمة في هذه الشركات بكل سهولة، كما أن من مزاياه إمكان الانفصال عنها في أي وقت شاء وذلك بخلاف الخال في الشركات الأخرى التي يشترط فيها أن يكون لدى كل مستثمر قدر كبير نسبياً من رأس المال حتى يمكنه الاشتراك في المشروع، كما يتمكن المساهم من الانفصال عن المؤسسة واسترداد أمواله المستثمرة في أي وقت شاء ولا يتوقف على موافقة بقية الشركاء كما في غير شركات المساهمة، سواء يبيع سهمه أو تحويله أو ما أشبه ذلك، كما أن من

الامتيازات في الشركات المساهمة غالباً - أنها بمقدرتها على مقابلة رغبات المستثمرين المتباينة نظراً لما تنتجه من فرص الاستثمار المختلفة تتمكن من جذب أكبر قدر من المال في سبيل الحصول على الأرباح الكثيرة، فبعض المساهمين حيث أنهم محافظون يتوسطون في غطاء الأسهم، وبعضهم حيث أنهم مجازفون يجعلون أموالاً كبيرة للأسهم، وبعضهم لقلّة موارده أو ما أشبه يكون مساهماً في أسهم محدودة ولذا فالشركة المساهمة تصدر أنواعاً مختلفة من الأوراق المالية، سواء كانت السهم غادية أو ممتازة أو سندات، والفرق بين السندات والأسهم أن الأسهم تمثل الملكية أما السندات فتمثل المديونية، وحملة السندات الدائنون للشركة بعكس حملة الأسهم فهم ملاك الشركة وعلى أي فالمستثمر يواجه تشكيلة متنوعة يختار منها ما يوافق غرضه وحالته وظروفه الخاصة ومقدرته على تحمل الأخطار. ومنها : أن البنوك لتشجيع الصناعة أو ما أشبه حسب سياسة الحكومات أو حسب سياسة الجماعات الخاصة المشرفة على البنوك تعطي الشركات المساهمة تسهيلات وترخيصات مما لا تعطونها للأفراد.

ومنها : أن الشركة المساهمة إذا أشرفت على الإفلاس أو أفلست فالحكومات تقوم بأخذ عضدها حتى ترجعها إلى حالتها السليمة لما تتمتع بها تلك الشركات من الخدمات الكبيرة إزاء المجتمع.

ومنها : أن هذه الشركات تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار نظراً لطول حياة المشروع التي قد تمتد إلى ما بعد حياة مؤسسيها ومديريها وهي دائمة من الناحية القانونية طال ما تكون اقتصادياتها سليمة وسرّها صحيحاً، وحياة هذه المؤسسات لا تتأثر بانتقال ملكية أيهما أو بما يحدث لمساهميها أو مديريها.

ومنها : أنها تتميز بالمرونة من النواحي المتعددة كالتوسع في الإدارة، والإدارة الحسنة، حيث أنها تملك رصيداً كبيراً من المال فإنها تتمكن من جذب أحسن المدراء والمفتشين وغيرهم، وحيث أنها قادرة على اجتذاب المستثمرين المختلفين يمكنها التوسع بسهولة نظراً لمقدرتها على الحصول على ما تحتاجه من أموال بدون صعوبة، كما أنه يساعد على توسع قدرتها على تكييف الأغراض المختلفة، وكثيراً ما تكون الشركة المساهمة ذات أنشطة مختلفة بها، فلا تصبب أنشطتها في بعد واحد، وإنما تشترك في أبعاد متعددة.

ومنها : أن الشركة حيث كانت كبيرة وذات مورد واسع من المال وغير المال يمكنها الاستعانة بالأخصائيين من فنيين وإدريين وأصحاب الاختصاص من ذوي المرتبات المرتفعة، ومن الهزايا التي تخصصها الحكومات لمثل هذه الشركات ثم أن المساهمين أصحاب الحق في إدارة الشركات المساهمة، لكن حيث لا يمكن القيام لكل المساهمين بالإدارة لكثرة المساهمين غالباً يقوم المساهمون بانتخاب عدة أفراد منهم يقومون بإدارة الشركة بالنيابة عنهم حسب مقررات الشركة من كل سنتين مرة أو كل أربع سنوات مرة أو ما أشبه، وغالباً يكون الانتخاب بحضور ممثل القضاء وشبهه حتى لا يكون تزوير في الانتخابات، وهؤلاء المنتخبون هم أعضاء مجلس الإدارة، ومن الغالب

أن لا يتدخل المسهم في ما تتخذه الشركة من قرارات تنفيذية حسب المجلس المنتخب من قبل المساهمين، بل يوجه المساهم كل اهتمامه إلى ما تحققه الشركة من أرباح وما تتبعه من سياسات معلقة بتوزيع الأرباح ونحو ذلك، ولذا فمجلس إدارة الشركة المساهمة يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال عن أصحاب الأموال والمشروع، فإدارة الشركة المساهمة تتمتع بدرجة واسعة من الحرية في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات، وتقسيم العمل وتفويض السلطة وما إلى ذلك من عيوب الشركات ومزاياها.

أما العيوب التي يمكن أن تتسرب إلى هذه الشركات، فهي أيضاً عديدة : منها : إشراف الحكومة المتزايد على مثل هذه الشركات، فتظهراً لطبيعة الشركة المساهمة ولأهمية الدور الذي تلعبه في الحياة الاقتصادية أخذاً وعطاءً لا بد للحكومة من الإشراف الكثير على مثل هذه الشركة حتى لا تخسر، ولا تتدهور، ولا تلعب باقتصاديات الناس أخذاً أو عطاءً، فهي تخضع لإشراف الحكومة ورقابتها في كل مرحلة من مراحل حياتها.

منها : أن الشركات المساهمة تكون بمقتضى موافقة الدولة، ولا يمكن اعتبارها كأموال المواطنين العاديين فليس لها حرية التنقل من دولة لأخرى، نعم تتمكن شركات المساهمة أن تكون نفسها من الجنسيات المتعددة، بل أن تظهر في كل دولة بمظهر تلك الدولة، وإن كان الواقع واحداً، وإذا ما تجاوزت حدود الدولة المنشئة فيها فإنها تخضع لقوانين الدولة المضيفة، ومن الواضح اختلاف قوانين بالنسبة إلى الدول فنشاط الشركة المساهمة يتحدد ويتقيد إلى حد قد يكون كبيراً في الدولة المضيفة.

ومن هنا : أن الشركات المساهمة لكثرة أخطارها ودخولها في الحياة الاقتصادية الواسعة تخضع عند إنشائها لإجراءات طويلة حكومية وأعمال مختلفة تسبب نفقات باهظة، وبهذا يتعذر على أكثر من المشروعات الصغيرة وحتى المتوسطة أن تتخذ شكل المساهم أو تتحول إليه إلا إذا اندمجت المشروعات الصغيرة بعضها في بعض حتى تولد تياراً كبيراً تتمكن من الدخول في الحياة العلة بأبعادها المختلفة.

ومن هنا : أن الشركات المساهمة في كثير من الحالات تصبح بأيدي إدارة أجيرة وليست إدارة مندفعة، ومثل هذه الإدارة لا تتصف بالهمة والنشاط والغيرة على العمل، تلك الصفات التي يتصف بها المالك عند إدارة مشروعه، ولذا السبب كثيراً ما يوجه إلى الشركات المساهمة نقد الملكية الغائبة والجهود غير الشخصية، وهي نتائج مترتبة عن الفصل بين ملكية المشروع وبين إدارته غالباً، إلا أن تكون الشركة بحيث تحاط بجملة من وسائل الأعلام والضعف والجماعات الضاغطة وما أشبه مما تجعل إدارتها دائماً إدارة مندفعة أو مكونة من نفس الأشخاص أصحاب الأموال الكبيرة، حتى يكون لهم الإدارة والاندفاع معاً،

ومن هنا : أنه على الرغم من قيام الشركات المساهمة على أساس الإستشارية (الديمقراطية) المالية أي قيام صلة الأسهم في اجتماعاتهم السنوية بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يقوم بإدارة الشركة نيابة عنهم إلا أنها يتمكن بعض المديرين والمساهمين من تحقيق مصالحهم الشخصية بدلاً من العمل لصالح المجموع،

وأحياناً يكون بعض المدربين يقومون بعض الغزايا لكبار المساهمين حتى يضغفوا إعادة انتخابهم والسكوت عليهم فيما يفعلون، بينما كثرة من المساهمين لا يربعون ذلك، وذلك على حساب بقية المساهمين، كما أن بعض كبار المساهمين قد يتصمون ضد بعض أعضاء مجلس الإدارة ويعملون على عدم إعادة انتخابهم، وقد يتقسم المساهمون إلى جماعات كل منهم يعمل على حساب الأخر.

لكن هذا عيب لا بد منه في قبال الدكتاتوربة، فإن كلا من الدكتاتوربة والاستشورية لها عيوب ولها محسنات لكن محسنات الإستشورية أكثر من عيوبها كالعكس، وهو أن عيوب الدكتاتوربة والاستبداد أكثر من محسناتها. ومن التهافت الشائع في السنة جماعة من المتقين كلمة (الدكتاتور العادل) وهل يمكن أن يكون دكتاتوراً بكل حقوق الناس ثم يكون عادلاً يعطي حقوقهم، نالحق لا ينحصر في المال ونجوده بل نالحق السياسة، والدكتاتور يأكل حقوق الناس في السياسة ولا يستشيرهم، ولا يكون كأحدهم، وإنما يستبد بالحكم، ثم هل يكون بعد ذلك عادلاً ؟ هذا غير ممكن، وإن كان يراعي جوانب الاقتصاد والاجتماع والتربية وما أشبه.

نعم : إذا فرضنا صحة هذه الكلمة - وهو فرض محال - فذلك بمعنى أنه أقل ظلماً من الذي يأكل أيضاً اقتصاد الناس واجتماعهم وثقافتهم وغير ذلك، مما هي طبع الدكتاتوريين على طور التاريخ، ثم أن من شبه المحال أن يكون دكتاتور عاقل بمعنى أنه يعطي الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها ويكون دكتاتور في السياسة، فإن الدكتاتوربة كديمقراطية (الاستشارية) لا يمكن أن يكون في جهة دون جهة، وهل يمكن أن يكون إنسان صحيح نصف جسمه شلل ونصفه غير شلل فإن نصف الشلل يسري إلى النصف غير الشلل، حيث يشل حركات هذه النصف الذي يسمى بالصحيح، أو بغير الشلل يؤثر على النصف غير الشلل لا أن النصف غير الشلل يؤثر على النصف الشلل، وهنا الدكتاتوربة تؤثر على الديمقراطية أو الإستشارية في الاقتصاد والاجتماع وما أشبه، لأن الاستشارية تؤثر على النصف الشلل بالدكتاتوربة، وعلى هذا فهذا مبحث خارج عما نحن فيه. ومن الاستطراد في الاطراد أن نقول : أن الأحزاب التي تتولى الحكم بالدكتاتوربة لا يمكن أن تعمل بالعدالة الاجتماعية والديمقراطية والاستشارية، وهو سر سقوط الأحزاب في العالم الإسلامي بل في العالم الثالث مطلقاً، أما سقوطاً بعدم الوصول إلى الحكم إطلاقاً، وأما سقوطاً بالإنهيار بعد الوصول إلى الحكم.

أولاً : الدكتاتور لا يصل إلى الحكم لأن الحزب غير مفر، لا لأفراده الذين كانوا منظمين إليه لأنهم لا يتقون في الحزب حتى يفعلوا قصار جهدهم للتقدم إلى الأمام فإن الفرد في الحزب يعلم أنه في الدرجة الثالثة مثلاً مهما ارتفع وكانت له الكفليات أو الدرجة الثانية، أو الدرجة العاشرة ومثله لا يكون مندفعاً للعمل بخلاف الذي يحتمل أن يصل إلى الدرجة الأولى وهو في الدرجة العاشرة، أو أن يصل إلى الدرجة الرابعة وهو في الدرجة السادسة إلى غير ذلك، فإن اندفاعه يكون كثيراً ويكون له دم دفاق يحفزه للأمام، وغير أعضاء الحزب لا يسيل لعابهم للالتحاق بهم حتى يأخذوا في التوسع والانتشار، وهل مثل هذا الحزب الذي ينكمش على نفسه يتمكن من الوصول إلى الحكم.

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

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

ولنرجع إلى البحث السابق، وهنا مشكلة في الشركات السهوية، وهي أن الانتخابات بإدارة الشركة هل تخضع الأسهم أو للأفراد، فالأول يوجب بقاء الإدارة في أيدي عدة لهم أسهم كبيرة فإذا كان هناك مثلاً ألف وواحد من الأشخاص لأولئك الألف ألف سهم لكل واحد سهم ولهذا الشخص الواحد ألف سهم هل يكون هذا الواحد له من الأصوات في الانتخابات بقدر أولئك الألف إنسان، وهل هذا من العدالة أن يكون الأمر كذلك، وإذا فرض أن يكون صاحب الألف صوت واحد كصاحب السهم الواحد فهل ن العدالة أن يكون الأخرى اقتصاداً كالأضعف ؟ ولذا يجب أن تحل هذه المشكلة بالتوسط بين تلك المشكلتين : مشكلة الأفراد ومشكلة الأسهم، وهذا غالباً ما يجب أن يكون بمراجعة أهل الخبرة الذين يرون التوسط في الأمر، أو بمراجعة الجهات القانونية التي وضعتها القوانين حسب فكرة جماعة من العقلاء المحايدين من مجلس الأمة أو منائر الجهات الحائزة للصلاحيات القانونية، لكن يجب أن يكون القوانين بالنسبة إلى الصغريات موطورة بإطار الشريعة الإسلامية كما ذكرنا تفصيل ذلك في الكتب السياسية .

(مسألة) الحرية التي منحها الله سبحانه وتعالى للإنسان وقررها الإسلام في غير المحرمات تقتضي وجود كل أشكال المتقدمة للمؤسسات والمنشآت في الحياة العملية للإجتماعات وقيامها بالأوجه المختلفة من النشاط هذا بالإضافة إلى حاجة الإنسان إلى كل تلك الأشكال مما يمكن المساهمة فيها في المنشآت بمختلف أبعاد الحياة، ودراسة الوحدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية 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 المنشأة من الأمور القانونية حيث لا إختيار لأصحاب المشروع، فاختيار أصحاب المشروع من ناحية والأمور القانونية من ناحية ثانية، والإقتضاءات الاجتماعية من ناحية ثالثة بمجموعها تحدد الأشكال في المؤسسات المذكورة، فمثلاً تنص قوانين الكثير من الدول على أن جميع المنشآت التي تقوم بأعمال البنوك أو التأمين يجب أن تتخذ شكل الشركات المساهمة، لكن من الواضح أن مثل هذه القوانين لا أهمية لها بالنظر الإسلامي، إذ الإسلام أعطى الحرية لكل الناس في كافة الأمور باستثناء المحرمات التي نص عليها، سواء المحرمات الأولية كالقمار والخمر وما أشبهه، أو المحرمات الثانوية التي ينطبق عليها دليل لا ضرر ولا حرج ولا عسر وما أشبه ذلك من الأدلة الثانوية التي قد تتدخل في الميدان فيقلب العنوان الأولي إلى نفسه، فإن الإسلام بمرونته المعروفة

جعل بعض الجائز حراماً أو واجباً حسب قانون لا ضرر، فإذا كان بقدر كثير حرم ذلك الشيء، وإذا كان بقدر قليل بالنسبة إلى الإنسان نفسه أو الغير فيما إذا رضى جعله جائزاً، كما أنه في العكس جعل بعض الواجبات جائزاً أو حراماً بحسب تلك العناوين الثانوية، فإذا لُجِب الواجب ضرراً متزايداً حرم والإنجاز وإن كان فيه ضرر قليل جداً بقي على وجوبه كالصوم الذي يوجب العمى، فإنه حرام وإذا أوجد مرض أسبوعاً مثلاً جاز وإذا أوجب ضعفاً متعارفاً بقي على وجوبه وهذه المسألة المذكورة في المباحث المتعرضة لدليل لا ضللاً، وعلى أي فإذا قرض إن أمام مريدي التأسيس بدائل مختلفة ويتحيزون في تطبيق أي تلك البدائل يأتي السؤال الذي يفرض نفسه، وهو ما الشكل الذي يتخذه المشروع المقترح تأسيسه، وفي الجواب نقول : أن اختيار شكل معين يتوقف على الهدف من إنشاء المشروع وعلى الظروف المحيطة به حيث أن هناك عوامل خارجية وداخلية تحكم اختيار الشكل المناسب، وعلى منظم المشروع الاسترشاد بها ومن تلك العوامل المقررة.

أولاً : تدبير الأموال اللازمة للمشروع سواء كانت المؤسسة اقتصادية أو غيرها، فإن كل منشئة بحاجة إلى أموال كافية لتدبيرها واستمرارها.
ثانياً : إجراءات التكوين والتدخل الحكومي.

ثالثاً : الضرائب المقررة على المشروع من قبل الدولة.

رابعاً : الإدارة، ونشير هنا استطراداً إلى أن الضرائب كلها محرمة في الشريعة الإسلامية، فإن الضرائب المقررة في الإسلام عبارة عن الخمس والركاة والجزية والخراج، أما سائر الضرائب التي تؤخذ في الحكومات الحاضرة فكلها محرمة، وقد ذكرنا في كتاب فقه الاقتصاد تفصيلاً حول أن الإسلام كيف يتمكن أن يدير شؤونه الواسعة بهذه الضرائب الأربع، لكن ليس الكلام الآن في هذا الموضوع وإنما في الأمر الواقع، هو أن الحكومات تأخذ بالضرائب على المؤسسات والعنشات، فاللزام على من يريدون إقامة المشروع أن يلاحظوا خصوصيات الضرائب في جملة ملاحظاتهم عند إقامة المشروع.

ولنتكلم حول هذه البنود الأربعة بشيء من التفصيل والتوضيح. أما الأمر الأول، وهو المقدرة على تدبير الأموال اللازمة، فإذا كان الأفراد المهتمون بالقيام بالمشروع - أما بقصد استحصالهم على الموال في مقابل خدماتهم، وأما 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 وتنقفي أهمية هذا العامل بالنسبة لاختيار شكل المنشئة ويحدد اختيار العوامل المختلفة الأخرى التي قد لا يملكونها ولا يتمكنون من الموازنة معها، أما مسألة تدبير الأموال بالنسبة إلى أين لا يملكون المال والمؤسسة تحتاج إلى المال سواء كان بحاجة إلى مال كثير أو قليل، فهي تعتبر مشكلة مهمة إذا لم تكن هناك جهة تزودهم بالمال الكافي فلا بد لهم من الالتجاء إلى الجمع في هذه الحالة لا بد من اختيار الشكل المعين الذي يسهل عملية التمويل، أو بعبارة أخرى الشكل الذي

يتمكنون من اجتذاب الممولين، سواء كانوا أفراداً أو جهة حكومية أو بنوكاً مؤسسة لمثل هذه الشؤون أو غير ذلك.

ثم أن في تدبير المال يلزم الموازنة بين الأرباح والخسائر مثلاً قد يعطي الشخص المال للمؤسسة في قبال أرباح قليلة في العمل المضارب وقد يعطي في قبال أرباح كثيرة، فاللزام ملاحظة كثرة الأرباح مهما أمكن لتكوين الإدارة قادرة على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الممولين، وإمكان الأنصاف أن يكون الربح موزعاً بين رأس المال والعمال والمديرين والعمل الذي يستهلك كل عام منه بقدر مثلاً كل حسب حصة الواقعية إلى غير ذلك هذه في المؤسسة الاقتصادية وقد يكون المشروع إقامة معهد ثقافي، أو مستشفى للصحة والعلاج أو نادٍ للقريبة أو غيرها، وعليه فمن اللازم لتمويل هذا المشروع الذي لا يتمكن من القيام بإدارة نفسه صب بعض المال في الاستثمارات الخارجية حتى يغطي النواقص للمؤسسة المزمع إنشائها لهدف إنساني أو نحو ذلك.

وأما الأمر الثاني : وهو إجراءات التكوين والتدخل الحكومي، فإنها تختلف باختلاف أشكال المؤسسة، فبالنسبة إلى المشروعات الصغيرة ذات رأس المال المحدود في الأمور الاقتصادية مثلاً يجب مراعاة سهولة إجراءات التكوين إلى جانب قلة النفقات اللازمة، وقد تقدم أن المشروع الفردي هو أبسط أشكال المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تكوينه بأقل قدر من النفقات والإجراءات القانونية، أما في حالة تعدد الشركاء شركة التضامن تحتاج أيضاً إلى قليل من النفقات والإجراءات وإن كان فوق المشروع الفردي على ما تقدم، ولكن التدخل الحكومي الذي هو أيضاً إجراءات التكوين يظهر بوضوح في شركات الأموال، خصوصاً إذا كانت الشركة شركة مساهمة، فإنها بحاجة إلى جهات أكثر وجهود أوفره لأنه ينطوي على الكثير من إجراءات الرسمية ونفقات قانونية، كما أن الحكومة تتدخل في كل مرحلة من مراحل حياتها، أن ينظم القانون كيفية قيام الشركة وكيفية إدارتها كما ينظم كيفية بقائها والانتخابات التي تفرض لها بين حين وحين.

وأما ثالث الأمور - والتي هي الضرائب، فإنه ينبغي على مؤسسي المشروع أن يدرسوا قبل التأسيس مقدار الضرائب التي تأخذها الحكومة، فيختاروا البدائل الممكنة، حيث أن الضرائب الحكومية تختلف من شكل إلى شكل حسب موازين حكومية معروفة، ولا شك أن ارتفاع الضرائب على بعض الأشكال قد يؤدي إلى تجنبها واختيار أشكال أخرى لا تتعرض لمثل هذه الضرائب خصوصاً إذا كانت الضرائب تصاعدية فمثلاً في كثير من الدول تفرض ضرائب خاصة على شركات المساهمة مقابل المزايا التي تحصل عليها نتيجة لخلق الدولة لتلك الظروف الملائمة لتلك الشركات وبالأخص إذا كانت الدولة تجعل أرصدة في البنك وما أشبهه لأجل تشجيع تلك الشركات، فإن الدولة تريد في مقابل التشجيع المال، وأحياناً تكون الضرائب مرهقة إلى حد كبير، فاللزام على المساهمين ملاحظة ذلك بدقة حتى لا ينتهوا إلى مشكلة لا يريدون التورط فيها، ومن الملاحظة أن صاحب المشروع الفردي يدفع ضريبة على وارداته سواء تركها في المشروع أو سحبها أو أهذه كمرتب، أما في شركات التضامن فيدفع كل شريك على حدة الضريبة على وارداته

سواء سحبها أم تركها في الشركة، هنا حسب الشرط المقرر بين المتضامنين في الموضوع، والأمر يختلف في الشركة المساهمة والمنايا التي تدفع إلى حملة الأسهم تعتبر من مصروفات الشركة التي ينبغي أخذها في الحساب قبل الوصول إلى صافي ربح الشركة الخاضعة للضريبة ومنها يتبين احتمال اختلاف مقدار الضريبة من شكل آخر، كما أ، من صور اختلاف الضريبة ما إذا كانت الحكومة تريد إنشاء هذه الشركة فتخفف الضرائب عليها، بينما إذا كانت الحكومة لا تريد إنشاء الشركة من جهة توفر تلك البضاعة أو ما أشبه بقائها تنقل في الضريبة تحجداً لانتشار مثل هذه الشركة، أما في الحكومات تحت الاستعمار ولو الاستعمار الاقتصادي ظاهراً أو خفياً كأكثر بلاد الإسلام التي نعايشها، فإن الحكومة قد تنقل الضرائب على الشركات لأجل أنها تريد إرضاء أسلافها المستعمرين بجلب البضائع منهم، فإذا تمكن الشعب من الاكتفاء الذاتي بالشركات لم تتمكن الحكومة من جلب البضائع من الخارج لإرضاء الأسياد ولذا أنها حيث تريد بقائها في الحكم يكثر الضرائب على المنشآت المرتبطة بذلك، كما نجد مثل تلك في اللحوم والمعلبات والحنطة وما أشبه في أكثر بلاد الإسلام، حيث أنها تستجلب من الخارج لإرضاء الأسياد حتى يسمحوا لهم بالبقاء في الحكم أكثر، وبذلك يحطمون الاقتصاد الوطني، ويجعلون الضرائب الثقيلة على منظمي تلك الشركات، بالإضافة إلى المعوقات الأخرى التي يوجدونها أطراف المؤسسات حتى لا تنشأ أو يموت بعد الإنشاء. أما الأمر الرابع، وهو الإدارة، فالكلام في ذلك ما ألمعنا إليه سابقاً، حيث يتمتع صاحب المشروع الفردي بحق مطلق في إدارة مشروعه ورقابة أمواله وصرفها كيفما يشاء دون أن ينازعه في ذلك الحق غيره، فوظيفة الملكية والإدارة تندمجان في المنشآت الفردية وتكونان بيد الشخص المالك، لكن قد تقدم أن مثل هذه المؤسسات غالباً يكون صغيرة الحجم قليلة الفاعلة وقصيرة العمر، وبالنسبة إلى شركات التضامن يشترك كل الشركاء المتضامنين في إدارة الشركة ويتمتع كل شريك بحقوق متكافئة أو غير متكافئة، حسب الشرط مما يلزم تحديده في تدخل كل شريك، وعادة يحدث اتفاق بين الشركاء على تقسيم السلطة فيما بينهم، أما تقسيماً بالموازاة والمواساة والمساواة، وأما تقسيماً حسب الأعمال كما تقدم في بعض الأمثلة، حيث يقوم كل شريك متضامن بعمل في بعد من أبعاد الشركة، وعلى كل حال فمثل هذا الاتفاق سواء كان بهذه الصورة أو تلك الصورة لا يخرج عن كونه تنظيماً داخلياً لا ربط للغير به، كما أن الحكومة غالباً لا تتدخل في مثل هذه الشركات إلا بحدود محدودة. أما شركات التوصية، فيظل مركز الشرك المتضامن كما هو في شركة التضامن، ولكن الشركاء الموصين لا يتدخلون في الإدارة نظراً لعدم مسئوليتهم بذلك، وإنما هم يريدون الأرباح فقط وبالتالي تقل رقابة هؤلاء الشركاء الموصين على أعمال الشركاء المتضامنين، سواء كانت الشركة استثمارية أو كانت الشركة لجهة إنسانية كالمستشفيات والمطارات والقطارات والمعاهد وما إلى ذلك.

تبقى شركات المساهمة، حيث الفصل بين الملكية والإدارة، فإن هذه الشركات تدار أعمالها بواسطة مجلس الإدارة المنتخب من قبل المساهمين الذين هم أصحاب رأس المال في اجتماعاتهم السنوية أو الأكثر من السنوية أو الأقل حسب المقرر، ولا

يتدخل المساهمون في إدارة أعمال الشركة، بل يعتمدون على ثقتهم في رجال مجلس الإدارة الذين انتخبوهم، كما أن مجلس الإدارة لا يتمتع بحرية مطلقة في القيام بالأعمال كما يريد، بل هم مقيدون حسب الشروط الواردة في عقد الشركة، بالإضافة إلى أكثرية الآراء وإذا كان العدد متساوياً - مثلاً - فالاقتراع، أو يجب عليهم أن يراجعوا بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين، فمن المشاكل التي لا تحل لا بقانون الشركة ولا بلكثرية الآراء، ولا بالاقتراع المرجح حينئذ هي الجمعية العمومية، وهذا ما يتفق أحياناً في المفاجآت كالعروب إذا وقعت أو السيول أو الزلزال إلى غير ذلك، نعم المساهمون لهم الحق الأخير في الرقابة على أعمال الشركة، ويظهر ذلك في حقهم في إعادة أو عدم إعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وفي حقهم أحياناً في إقالة المجلس أو بعض أفراده أو زيادة بعض الأفراد في المجلس، كما يتفق ذلك بالنسبة إلى مجالس الإدارة إذا كانت ضعيفة، أو وقعت مفاجآت من موت أو جنون أو إقصاء أو سجن أو ما أشبهه.

ثم قد تكون الشركة مرتبطة بما يصطلح عليه من القطاع العام (لا القطاع الخاص) والمراد بالقطاع العام الدولة حيث هي التي تقوم بالشركة لحاجة المجتمع من دون فرق بين أن يكون الدولة اشتراكية أو رأسمالية بمعناها الإسلامي، أو بمعناها الغربي على ما ذكرنا تفصيلاً 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 عقارياً أو ثقافياً أو غير ذلك من مختلف الأنشطة.

(مسألة) الإدارة والقوى الأربع التشريعية والتي تسميها بالتأطيرية لأنه ليس في الإسلام تشريع، وإنما تطبيق للكبريات الكلية على الصغريات الجزئية، كما قال (عليه الصلاة والسلام) : (علينا الأصول وعليكم الفروع) والتنفيذية والفضائية والإعلامية تتداخل بعضها في بعض.

فإن تشابك الحياة من ناحية وتعقدها من ناحية ثانية سبباً أن تكون الإدارة خصوصاً في الشركات الكبرى الاقتصاد أو المؤسسات الكبيرة الاجتماعية أو الثقافية أو غيرها ذات جهاز خاص يعني بهذه الشؤون الأربعة، وإلا فربما يقرر في مجلس الأمة قوانين تضر الشركة تحديداً أو ضريبية أو تحريفاً، أو أحياناً غلقاً أو ما أشبه ذلك، وحتى لنفرض في العالم الإسلامي والتقنين تأطير لا تشريع، والقوانين الإسلامية بحثة يمكن ذلك في مجلس الأمة، حيث أن أمام المؤطرين بدائل، بعض البدائل يضر بالإدارة وبعضها لا يضر، مثلاً ليس للدولة مال بقدر كاف حتى يستخدمه في الزراعة والصناعة معاً وكلاهما محتاج إليه مما تضطر الدولة إلى جعل الثقل في استخدامه في أحدهما، ولنفرض أن كليهما من ناحية الشريعة الإسلامية على حد سواء في الجواز، فإن الإداري إذا رأى الضرر في جعل الثقل في الزراعة له أن يضغط على جماعة التأطير لجعل الثقل في الصناعة حتى لا يضر إدارته، بل يماشيها إلى الأمام، ويقال مصل ذلك في القوة التنفيذية والقوة القضائية، أما الإعلام فواضح أمره بأنه محتاج إليه:

أولاً : من جهة الإعلام عن المؤسسة لجلب الزبائن والمشتريين والهواة.

وثانياً : للضغط على الجماعات المعتمدة بهذه القوى الثلاثة فإن من المعلوم أن كلا من القوى الثلاث محفوفة بأطراف كثيرة، مثلاً قوة القاطير محفوفة بالأحزاب والمنظمات والنوادي وجماعات الضغط والجرائد والمجلات والإذاعات المرئية واللامرئية التي تحتف بهذه القوة إلى غير ذلك وكذا مائر القوى فاللازم على الإداري تهيئة الأجواء المناسبة حتى يصل إلى مأربه، وإلا فيقف في أثناء الطريق، وأحياناً تلغى إدارته إطلاقاً، وحيث ليس للسياسة خصوصاً السياسة العامة بدء ولا نهاية فرجل السياسة العملي والمناور السياسي هو الذي يعرف هذا، كما يدرك أن القوى التي تنتج عنها السياسة العلة - كما تعتبر عنها القوانين - تستغرق وقتاً طويلاً حتى تتطور وتصبح واضحة المعالم وتتبلور في صيغ خاصة خارجية، وأنه يندر أن تسوي المشكلات تسوية نهائية، وإنما غالباً تسوي المشكلات تسوية وسطية، وفوق ذلك، فإن جماعات الضغط والأحزاب السياسية والرأي العام وغيرها - مما المعنا إلى جملة منها - كل ذلك تختلف معاً فيما يجري لأي سياسة عامة خلال قيام المشروع بتشكيلها، ولذا فمن الواجب على المدير أو هيئة الإدارة أو من أشبه أن يراقب كل ذلك بتوندة وتدرج، وإلا فقد يفوته القطر كما في المثل - وبذلك يظهر أن كلا من السياسة والإدارة وكذلك بالنسبة إلى القوى الثلاث الأخرى - التي ذكرناها - وجهان لعملة واحدة، وهذه العملة هي العلاقات الإنسانية التي جانب منها الإدارة وجانب منها السياسة والقضاء والتنفيذ والإعلام، فإنه على رغم اختلاف مجال العمل ومظهره بين المشرعين والقضاة والمنفذين والإداريين والإعلاميين، فإن كلا من هذه الجوانب يهتم بنفس العناصر من العملية الإدارية، مثل كيفية حل مشكلات معينة كشمول التأمين الإجتماعي أو المساعدة التي تقدم للتعليم أو التحكم في مورد مثل الغاز الطبيعي أو تنظيم الذي يحقق هذا الغرض، والطرق التي تستخدم في ذلك أو مسايرة أصحاب السلطة وبالعكس إلى غير ذلك، مما تترتب على العلاقات الإنسانية العامة، فعملية رسم السياسة عبارة عن التفاعل بين العناصر منها الأفكار والأنظمة والمصالح والأفراد، والإداريون لهم نصيب كبير في هذا المجال، ولا يخفي أنه لا يعني ذلك أن الجماعات الإدارية تركز على مصالحها الذاتية دائماً وتهتم ببرامجها الخاصة بغض النظر عن كل اعتبار آخر، بل أنها تعتمد أيضاً على ضرورة توازن عادل بين المصالح والأخذ والعطاء، والمساومة والارتفاع فوق المصالح الضيقة باستكشاف المصالح العامة الكبرى، فإن الإداريين ليسوا دائماً أصحاب مصالح خاصة وأصحاب نظريات ضيقة، وإنما كثير منهم، إنسانيون يريدون العدالة الاجتماعية وتعميم الخير للجميع، نعم لا شك في أن طبيعة الإنسان أنه يريد الخير لنفسه ويقف الضرر، كما أنه غالباً ما تتعارض المصالح فالمصلحة هنا في صورة والمصلحة هناك في صورة أخرى وهما متضاربتان، ولذلك نمثل بهذا المثال : إن الطبيب الجيد هو الذي إذا طلبه المريض هرع إليه بينما عائلة الطبيب لا يريدون أن يهرع الطبيب في نصف الليل إلى المريض لأنه يزعج نومهم وراحتهم، فالمصلحة بين العائلة وبين المرضى متضاربة والطبيب بينهما، فلا بد وأن يلائم بين هذه الجهة وهذه الجهة، فإن تم تلك المصلحة فأنت هذه

المصلحة، وإن قدم هذه المصلحة فأنت تلك المصلحة وهم جراً، هذا بالإضافة إلى اختلاف الاجتهادات في الإنسان حقيقة.

فمثلاً : بعضهم يريد تقديم الزراعة وبعضهم يريد تقديم الصناعة، والذين يريدون تقديم الصناعة هم يختلفون على أنفسهم، فبعضهم حسب اجتهادهم يلزمون تقديم الصناعات الكمالية كالبرادات والغسالات والوراجات وما أشبه ذلك من الحوائج التي تعد ثانوية بالنسبة إلى الحوائج الأولية، وحيث يحتل الإداري مركزاً يمكنه من ممارسة قدر ضخم من التأثير في رسم السياسة، بل ورسم القضاء والتنفيذ، فاللزام أن يستهدي في اتخاذ قراراته إذا كان حليها، ومصلاً لمكونات الصالح العلي والإشكال على ذلك بأن مفهوم الصالح العام مفهوم غير واضح ويمكن التوسع فيه بتفسيرات كثيرة غير وارد، فإن أي مفهوم حتى مفهوم الوجود شيء يمكن أن يفسر بتفسيرات كثيرة، ولذا قال الحاج السبزواري (رحمه الله) (مفهومه من أعرق الأشياء وكنهه في غلبة الخفاء) لكن في النظم الحر القائم على الاستشارية 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 الحكومة مثلاً هذا الطرف ضد الطرف الآخر، أو ذلك الطرف ضد هذا الطرف، وإنما يجب أن تعمل كمنصف يعطي النصف لهذا الطرف والنصف لذلك الطرف مما يسمى بالحل الوسط بينهما مستندة في كل حالة على ما تقدم حسب نظر الخبراء الحيايين بالصالح العام الذي يدعم الاستقرار الاقتصادي والسلام والتقدم والإيمان في مثل البلاد الإسلامية وسائر البلاد التي تؤمن بالله واليوم الآخر. ثم أن من الواضح أن الإداري لا يتمكن أن يجلس في مكتبة في هدوء يفكر في مختلف البدائل مترشداً في قراره الذي يريد تغيير السياسة في صالحه بما يقدر أنه الصالح العام حتى إذا كان رجلاً إنسانياً وحيادياً إلى أبعد الحدود ثم يضع قراره موضع التنفيذ بما يصدره من تعليمات أعدها في جو منفرد هادئ، أو في جو استشاري مع سائر زملائه ؟ أنه حتى إذا حاول ذلك.

فأولاً : الهدوء في مكتبة لا يبقى مستمراً بل قطع سبب جماعات الضغط بالتلفونات أو باللقاءات الشخصية ليأخذ جانبهم في هذا الأمر، وسوف يدعونه للغداء أو لحفلات الاستقبال والعشاء أو يقدمون له الهدايا، ولذا فالكثيرون يذهبون إلى أن واجب الإداري كواجب الوالي عليه أن يرفض الهدايا وعروض المزايا والخدمات غير السليمة، فإن قبول الهدايا ونحو ذلك يزيد من المؤثرات والأخطار التي يحتل أن تتعرض لها عملية اتخاذ القرار عندما تقع المصالح الخاصة، أو مصالح الجماعة المتعارضة في الميزان في تنفيذ برنامج عام.

وثانياً : الإداري يجب أن يكون في نفس الوقت سياسياً يفهم السياسة كاملاً، وإلا فجماعات الضغط المخالفة والسياسة سواء بجلبها التشريعي (التاطير) أو بجانبها المنظمات والأحزاب وما أشبه، تؤثر على الإدارة تأثيراً يدعها قليل الوفير كثير التكليف، ويكون بالآخرة خيانة بالنسبة إلى كثرة من المساهمين، أو إلى جميعهم وكذلك بالنسبة إلى سائر الإدارات الثقافية أو الصحية أو التربوية أو ما أشبه ذلك فالواجب على من يتهيأ لوظيفة الإدارة أن يتزود بحصيلة من الفلسفة والاقتصاد والتاريخ للالتحاق وما أشبه ذلك، حتى تتوفر له نظرة واسعة للسياسات والقرارات

الاجتماعية بدلا من نظرة القبرة الضيقة التي يتصف بها الفني ف إن نظرية الخبرة الضيقة في مزدحم الأنظار والأفكار والضغط لا تكون إلا كما قال الشاعر : (كرىشة في مهب الريح طائشة لا تستقر على حال من القلق) فإذا لم يكن الإداري متصفاً بهذه الصفة فكثيراً ما يتخذ قراراً خاطئاً يسبب مشكلة كبيرة لإدارته فإذا ما اتخذ شخص بحضرة خبرته على أن يفهم تخصصه فصب القرار تكون النتائج منحرفة إلى ذات اليمين، أو ذات الشمال أو ضحلة أو ضئيلة، مما يضر الإدارة، ولذا فاللزام أن يتخذ القرار إداريون لهم إحاطة بنواحي السياسة العامة العريضة والصالح العام، نعم يجب أن يلاحظوا أيضاً مصالحهم الخاصة، ومصالح المساهمين، أو القطاع الذي يقومون بالخدمات لهم، سواء كانت لهم خدمات صحية أو ثقافية أو غير ذلك، وما نكرناه بالنسبة إلى المديرين والإدارات الخاصة في قطاع الناس يصدق بصورة أكثر بالنسبة إلى الإدارة العامة التي هي عبارة عن الحكومة، سواء كان الحزب في الجناح الحكومي، لأن الحكومة عبارة عن تهيئة مستمرة داخل الحكم وخارج الحكم، حتى تتكون في نفسية المجموعة العاملة للجانب السياسي صور واضحة المعالم من الاجتماع الصالح، ومما يقومون به في داخل الحكم، بل أو خارجه، عندما يوردون الضغط على الحكومة، اللزام على الإداري أن يكون مفعماً بحالة إقناعية يتمكن من إقناع الأطراف المعنية لوجهة نظره التي يراها سليماً، فإن الرئيس الإداري الذي يقابل الأطراف المعنية يلزم عليه أن يعمل جاهداً لإقناع هذه الأطراف بوجهة نظره حتى لا يعرض برنامجه 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 فللزام عليه أن يعرف كيف يستطيع أن يلائم بين الأطراف المعنية المتضاربة المصالح حتى يتمكن من تنفيذ خطته في مزدحم ينظر بعضهم إلى بعض نظر العدا، وكلهم ينظرون إليه يريد جلبه إلى جانبه، وهو قد لا يراه لا هذا الجانب ولا هذا الجانب، بل يرى نظرة ثالثة أو يرى هذا الجانب فقط في قبال ذلك الجانب أو بالعكس، أو يرى الحل الوسط بين الجانبين فعلى هذا فاللزام على الإداري دائم الاتصال بالجوانب المتعددة في الاجتماع، فمن جهة بالرأي العام ومن جهة بالإعلام، ومن جهة بالسياسة ومن جهة بالقضاء، ومن جهة بالتنفيذ، ومن جهة بالنظرات المختلفة بين رؤسائه وبين مرؤسيه، ومن جهة بالنظرات المخلفة بين زملائه في الإدارة مهما كانت قي صفة أو أرفع منه أو أخفض . هذا من ناحية ومن الناحية الثانية بين الناس الذين هم يتقاضون ويعاملون مع هذه المؤسسة سواء كانت المؤسسة سياسية أو اجتماعية أو صحية أو غير ذلك .

(مسألة) أمام المدير قسمان من الوظائف :

الأول : الوظائف الإدارية .

الثاني : 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 منشأة أعمال أن تقوم بها أيضاً حتى تتمكن من تحقيقاً كاملاً وهذا النشاط الذي يجب على

المنشئة 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 استصلاح وظائف المنشئة، أو وظائف المشروع، يميزاً لها عن وظائف المدير، أو وظائف الإدارة، وليس معنا ذلك انفصال النشاط الإداري عن نشاط المنشئة، بل معنى ذلك أن هناك نوعين من النشاط يجب على المدير مراعاة هذا تارة وهذا تارة، وهما متشابكان تشابكاً شديداً، مثلاً عند القيام بأعباء وظيفة الإنتاج في المثال السابق أو التسويق أو غيرهما من وظائف المنشئة لا بد للمدير المسؤول من تخطيط هدفه وسياسته وتنظيم العمل وتنمية الهيئة الإدارية وتوجيه العاملين على التنفيذ ورقابة النتائج وتقسيم أوقاته وأفكاره وأنشطته وأعماله بين هذا الجانب وهذا الجانب، ومن الواضح أن وظائف الإدارة لا تقتصر على الرئيس الأعلى للمنشئة، وإنما هي مجموعة أنشطة للإداريين على اختلاف أنواعها، فهناك الرئيس الأعلى وهناك المديرين الإداريون كإدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة المال وإدارة الأفراد إلى غير ذلك، وتختلف وظائف المنشآت بعضها عن بعض، فمثلاً وظائف المنشئة الصناعية تختلف عن وظائف المنشئة الزراعية كما أن وظائفها تختلف عن وظائف منشئة الخدمات كما أن وظائفها تختلف عن وظائف منشئة السياسة أو الثقافة أو ما أشبه ذلك، نعم بعض الوظائف تكون مشتركة تقريباً بين كل أنواع المنشآت، مثل الوظيفة المالية حيث أن أية منشئة لا تستغني عن المال، فإنها تقوم بالمال وتبقى بالمال وتستمر مطردة إلى حيث الأهداف المنشودة بالمال، ولو اتخذ منشئة صناعية كنموذج للدراسة فإننا نجدنا نقوم بالمتعدد من الوظائف المختلفة والتي من أهمها :

الأول : وظيفة الإنتاج .

والثاني : وظيفة التسويق .

والثالث : وظيفة المال .

والرابع : وظيفة الأفراد .

فالأول، وهو وظيفة 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 المنشئة الصناعية : تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخامات بتحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين من ناحية، وتوفر المال للمساهمين من ناحية ثانية، ومثل هذه الوظيفة تنطوي على كثير من الوظائف الفرعية، مثل اختيار موقع المصنع وتخطيط الآلات وتحديد درجة الآلية والتصميم الهندسي للسلعة والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية والعمليات الإنتاجية داخل المصنع والحصول على المواد وتخطيط الإنتاج ورقابة افتتاح الجودة في السلعة وإلى غير ذلك.

والثاني : وهي وظيفة التسويق تنطوي على كل الأنشطة التي تبذل عند انسياب السلع مراكز إنتاجها إلى مراكز استعمالها إلى استهلاكها، سواء في داخل البلد أو خارج البلد، ومن الواضح وجوب ملاحظة رغبات الجماهير في هذه السلعة، هل

السلعة لكل الفصول أو لفصل خاص من فصول السنة، أو لمواسم خاصة من المواسم، ومن ثم فإن هذه الوظيفة الحيوية التي تعتبر المحور الرئيسي في منشآت الأعمال من هذا القبيل تنطوي بدورها على وظائف مهمة في البيع والنقل والتخزين والتجفيف بالنسبة إلى مثل الحبوب والفواكه التي يجب أن تجفف والتعليب وما أشبه ذلك، وتتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى الوسطاء، ثم إلى المستهلكين، أو إلى المستهلكين مباشرة، ويستلزم هذا اختيار منافذ التوزيع المناسبة وتحديد أسعار البيع والقيام بالحملات الإعلامية والترويجية، واختيار وتدريب رجال البيع ومراقبتهم، أما وظيفة النقل فتعمل لأجل المنفعة المكانية للسلع حيث السوق في غير مكان الإنتاج بينما تعمل وظيفة التخزين لأجل الحصول على المنفعة الزمنية إلى غير ذلك من الشؤون المرتبطة بالتسويق .

أما الثالث : وهو وظيفة المال، فتعبر من الوظائف الحيوية لكل منشأة، لأن جميع منشآت الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى يمكنها القيام بنشاطها، وكلما كان المال أوفر حسب الكفاية التي تلاحظ في الإدارة يكون القيام بالنشاط أحسن وأكمل، وكل الوظائف للمشروع لا يمكن النهوض بها دون توافر الأموال اللازمة، وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالي للمنشأة أي الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر المختلفة، وهذه المصادر قد تكون حكومية وقد تكون شعبية، وقد تكون دائمة وقد تكون مؤقتة، كما قد تكون ملكية أو اقتراض إلى غير ذلك من المصادر المالية التي يجب أن يلاحظ المهرون النسبة بينها وبين سائر أعمال المنشأة، ومن الواضح أنه يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الأموال، بل يمتد لكي يشمل الرقاب على الاستخدام الفعال لهذه الأموال لا مطلق الاستخدام، ولا أن تصب في مصبات فاسدة من الرشوة والاهتبال والنهب وما أشبه مما تحف بالمال غالباً، ومن أهم أهداف هذه الوظيفة العمل على احتفاظ المنشأة بنقود كافية تجعلها قادرة على مقابلة التزاماتها عند حلول مواعيدها، كما يدخل ضمن هذه الوظيفة النشاط المحاسبي في المنشأة والمراقبة الدائمة للتكافؤ والتوازن بين المال المحتاج إليه والمال المتوفر لديه .

وأما الرابع، وهو وظيفة الأفراد فتتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة في المنشأة وجعلها قلرة وراضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال، ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة، مثل حصر الوظائف اللازمة وتحديد مواصفاتها والضغط عليها حتى لا تكون أكثر من الرزم والتوسعة فيها حتى لا تكون أقل من اللازم، والمحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل للحصول على الأفراد المناسبين، وتهينتهم للعمل وتدريبهم والتنسيق بينهم والمحافظة على علاقات طيبة بين المنشأة والعاملين فيها، ووضع نظم التعيين والترقية والفصل والتأديب وما أشبه، مما جعل الأفراد صالحين ومهينين ومنفعين للتقدم بالمنشأة إلى الأمام، من غير فرق بين أن تكون المنشأة منشأة ثقافية بالنسبة إلى المعلمين والمربين والموجهين ومن أشبه، أو مؤسسة صحية بالنظر إلى الأطباء ومعاونيهم والمرضى ومن أشبه أو غير ذلك من المؤسسات التي يحتاج إليها المجتمع .

(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 القاعدة على علم بكيفية سير العمل وخصوصياته ومزاياه ونواقصه، ولهذا فإن على المحلل أن يقوم بجمع الحقائق بطريقة منظمة وبموجب خطة موضوعة لهذا الغرض، والأحسن في ذلك إنما يكون بالأمور التالية :

الأول : الحاجة إلى جمع الحقائق .

الثاني : الحقائق الواجب جمعها .

الثالث : وسائل جمع الحقائق .

أما بالنسبة إلى الأول، وهو عبارة عن الحاجة 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 المشكلة وصف الطول المناسبة لها، ولذا فالمحلل يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث واللازم أن يعتمد أسلوب انتقاء المعلومات على نحو مناسبة، لغرض الدراسة لا المعلومات الهامشية التي لا ترتبط بالهدف، فيقوم بجمع معلومات كافية ومفصلة عن ناحية معينة، كما يقوم بجمع معلومات في الجملة عن ناحية أخرى وهي الناحية المرهوبة بالناحية 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 كثيرة من المعلومات غير المحتاج إليها، فيستهلك لجمع وقتاً كبيراً منه دون فائدة، ومن المحتمل أن تضيق المعلومات السياسية اللازمة لدراسة بين هذه المعلومات غير الضرورية، وقد يكون من المفيد وضع قائمة بالمعلومات والتفاصيل اللازمة للبحث والحاصل أن على المحلل أن يقوم بجمع المعلومات والأدلة والبراهين والمشاكل والحلول حتى يظهر مدى فعالية التنظيم والإجراءات الموجودة في القسم، وحتى يظهر المشكلات ومواضع العثرة للتعرف على مواطن الضعف والقوة فيه، وليتمكن المحلل على سبيلها من وضع الاقتراحات وتقديم التوصيات العملية الكفيلة بتحسين العمل في ذلك القسم بوحده أو مع المدير، أو مع بقية المسؤولين أو حتى مع الأعضاء، والمعلومات التي يجمعها المحلل تساعد المسؤولين في إقناعهم بأهمية وفائدة مقترحاته أو مقترحات غيره ممن أشرف على تلك المعلومات، فيسير الأمر حسب ما يرام، ويضع الرؤساء والمديرون الاقتراحات موضع التنفيذ .

أما الأمر الثاني، وهي الحقائق والمعلومات الواجب جمعها، فإنها تختلف من حيث الكم والكيف، والأهمية والتفاصيل، باختلاف هدف البحث، وكلما كان الهدف

واضحاً ومحدداً كانت مهمة المحلل في تحديد المعلومات الواجب جمعها سهلة، ويسيرة وبوجه عام، فإن المعلومات التي يراد جمعها عادة تشمل أموراً متعددة :

الأول : أهداف الوحدة إذ يقوم المحلل عادة بجمع معلومات أولية وبصورة إجمالية عن أهداف الوحدة التي عني بجمع المعلومات حولها، فإن المنشآت الكبار تستعمل 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 مرحلة التخطيط وفي هذا المجال يجمع المحلل للمعلومات التفصيلية عن أهدافه كل قسم من أقسام الوحدة، وعند الانتهاء من جمع الحقائق يقوم المحلل بالتأكد من أن الأقسام المختلفة تتعاون مع بعضها البعض في تحقيق الهد الأساسي المحدد للوحدة .

الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة، فإن المحلل يقوم بجمع المعلومات الكافية عن جهاز تنظيم الوحدة ومن شأن هذا العمل أن يسهل عليه فهم العلاقات الموجودة داخل الوحدة كما يقوم المحلل بمتابعة التطورات التي حدثت على جهاز الوحدة الزمنية منذ بداية تكوينها وعليه أن يحصل على خريطة تنظيمية جديدة لنفس الوحدة تمثل الوحدة كما هي وقت الدراسة في الحال الحاضر وتبين أقسامها وعلاقة الأقسام بعضها ببعض، ثم تقارن بين الخريطين السابقة واللاحقة وتساعد نتيجة المقارنة المحلل على اكتشاف القروقات والتغيرات بين التنظيم السابق الرسمي وبين التنظيم الحالي ويجب على المحلل أن يلاحظ مدى تطبيق الوحدة في تنظيمها الحالي للقواعد الأساسية المتعارف عليها للتنظيم الإداري، كما أنه يظهر بذلك مدى الخلل الذي طرأ على الوحدة من الخريطة السابقة مقارنة بالقواعد الأساسية التي وضع عليها المنشئة، فهي أعمال متعددة الخريطة السابقة والخريطة اللاحقة ومدى التطابق بين الخريطين ومدى التطابق بين أي منهما وبين القواعد الأساسية للمنشئة، ثم إذا كانت هناك خريطة قديمة، فيها ونعمت، حيث ذكرنا لزوم التطبيق بين الخريطة الجديدة والخريطة القديمة وعندما لا تكون هناك خريطة قديمة، فإن على المحلل أن يقوم بجمع المعلومات السريعة لتلك الوظائف من الموظفين الذين يشغلونها، وهنا تظهر المصاعب للمحلل صعوبة تحليل الواجبات ومسؤوليات الوظائف العليا، فإن الشاغل للوظيفة يكرس معظم وقته لوضع السياسة العامة واتخاذ القرارات وحضور الاجتماعات والمؤتمرات والإشراف على أعمال الموظفين الآخرين وهذه الأعمال لا تتكرر كثيراً، فإنها إذا لم تكن هناك خريطة تعين تلك الأمور ومذكراتها، فإن المحلل يقع في صعوبة، لن عدم الاستقصاء قد يوجب عدم فهم النتائج، ولذا يصعب تدوينها وتقديرها وتحليل الوقت اللازم للقيام بها، بالإضافة إلى أنه مثيراً ما يجد المحلل صعوبة في إجراء المقابلة مع الموظف لأنه لا يضمن وجوده في مكتبه أو لأنه قد يكون مشغولاً في معظم أوقاته أو أنه قد يترفع عن الإجابة عن كل سؤال إلى غير ذلك، وعلى كل حال فاللازم أن يحصل المحلل على سلسلة من المعلومات التي تساعده على التعميل وعلى التطبيق والمقارنة .

الثالث : أساليب إجراءات العمل فإنها سلسلة من الخطوات والعمليات التي تتصل بعضها ببعض، وتؤدي إلى إنجاز عمل إداري ما مهما كان ذلك العمل، فإن

الواجب على المحلل أ، يقوم بتسجيل عمليات وخطوات هذه الإجراءات وتحديد طبيعة الدراسة للمحلل مدى التفصيل المطلوب لهذه الإجراءات وإذا وضع المحلل خارطة تبين كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها المعاملات، أو مرت فيها المعاملات السابقة فإن وجود مثل هذه الخارطة يكشف نقاط الضعف الموجودة في الإجراءات المتبعة، أو النقاط التي يستحسن تبديلها بنقطة أقوى منها، أو نقطة مشابهة لكنها أبسط من حيث النوع أو من حيث الكم، وبهذا فإن المحلل يساعد على معالجة نقاط الضعف أو نقاط التوسط مما يتمكن من إدخال التصحيحات والتبديل وما أشبهه .

الرابع : كمية العمل والوقت الذي يستغرقه ومدى تكراره فإن المحلل يجمع المعلومات عن هذه الأمور خلال فترة معينة وتتضمن المعلومات التي يجمعها كمية العمل الوارد، وكمية العمل المنجز، وكمية العمل المتأخر المتراكم، ثم يصار بعد ذلك إلى دراسة مدى التكرار في الأعمال، إذ هناك أعمال تتكرر يومياً أو مرة في الشهر، مثل دفع رواتب الموظفين، أو مرة في السنة كعمليات تحضير الميزانية، ويقوم المحلل بدراسة الوقت اللازم بإنهاء المعاملات، وذلك بأخذ عينات من المعاملات التي يتم إنجازها في الوحدة، أو في القسم من الوحدة، أو في الهيكل العام، فيما إذا كان الأمر مربوطاً بالهيكل العام للمنشأة، ثم يقوم بتحديد الوقت اللازم للإعداد والانتقال والانتظار إلى أن تصبح المعاملة في المرحلة الأخيرة، والتي هي مرحلة الإنجاز .

والحاصل أن يضع مصوبه بالوقت الذي تحتاج المعاملة إليه من البداية إلى النهاية، ويحتفظ المحلل بدراسة الوقت في سجلات خاصة للرجوع إليها فيما بعد، أما بخصوص دراسة التكاليف للقيام بالعمل فتؤخذ عينات لعدد من العمليات وتحصل على التكاليف اللازمة للقيام بها وذلك بحساب رواتب الموظفين الذين يقومون بالعمل، ورواتب الرؤساء المشرفين، وتكاليف اللوازم وتدخل فيها الإجراءات وغيرها من التكاليف، فيقارن بين هذه التكاليف وبين النتائج، فإن بذلك يظهر الزيادة أو النقص أو التوسع في كل من الأطراف مثلا المحلل يحاسب أنه لو وضع هذا المال الذي وضع في المؤسسة الاقتصادية في التجارة، أو في المصرف، أو في المضاربة، كم كانت أرباحه، ثم يقارن ذلك بالأرباح التي تحصل من المؤسسة، فإذا ظهرت الأرباح متساوية وكان من اللازم أكثرية الأرباح وصحى 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 الاقتصادية كمجالات الصناعة والثقافة والصحة بالنسبة إلى الإنتاج المطلوب، فقد يكون الإنتاج بقدر المطلوب وقد يكون فوق المطلوب وقد يكون دون المطلوب .

الخامس : ربط الوحدة بالوحدات الأخرى، فإنه يلزم - بالإضافة إلى عمل المحلل في الوحدة المعنية - 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، وإنما يأخذ قسماً واحداً من الوحدات الأخرى المرتبطة بهذه الوحدة بقدر ما إذ تحتاج إجراءات بعض العمليات أحياناً تجاوز

حدود الوحدة المعنية، أو القسم الذي هو قيد الدراسة إلى أقسام ووحدات أخرى، فإن للوحدات الأخرى أثرها على سير العمل في الوحدة التي هي قيد الدراسة، ولذا يلزم على المحلل إذا أراد تكميل العمل أن يقوم بدراسة هذه الوحدات هامشياً، فيجمع المعلومات الضرورية للدراسة 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 للمعدات والأثاث والتهفئة والتبريد والتهور 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 مهيئاً فإن العامل أولاً لا يعمل بالقدر الكافي، ثم علمه بما يعمل يكون مع الضجر والاشمئزاز مما يشيع حوله الكراهية حول المؤسسة، وذلك يؤثر تأثيراً على المؤسسة .

السابع : ملاحظة معنويات الموظفين، فإنه يجب على المحلل أن يجمع معلومات عن علاقة المدير بالموظفين وعلاقته بالموظفين المدير وعلاقة بعضهم ببعض، فيلاحظ إن كانت هناك حالات تشعير إلى تدمير الموظفين أو سوء في حالة التدريب، أو الإشراف أو الإدارة، وعن الروح المعنوية عند الموظفين، لأن الأحوال النفسية 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 ملاحظة ذلك ملاحظة كافية .

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 في النتائج التي تقوم الودة بها، وأنه هل هناك صعوبة في التعبئة أم لا، وهل هناك كثرة عدد أو جودة كيفية أو بالعكس، فعلى المحلل أن يراعي جمهور المنتفعين عند وضعه للتوصيات، مثلاً يوصي بنقل عبء من العمل من الموظف إلى جمهور المنتفعين أو بالعكس، وذلك بقصد الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات بالنسبة إلى الموظف، أو في الطرف الثاني، فإن كل واحد منهما قد يؤدي إلى وجود النقص في المعاملات وعرقلة سير العمل، مثلاً في المؤسسة الثقافية قد يرى المحلل أن لا يقوم الطلاب بأنفسهم إلى السير إلى المعهد بدون تهيئة وسائل المواصلات لهم، فإن ذلك وإن كان يخفف على المعهد النفقات والخدمات لكن ذلك يؤثر على إقبال الناس على المؤسسة مما يوجب تأخر المؤسسة، وكلك إذا عكس، بأن كان من القاعدة المتعارفة سير الطلاب بأنفسهم فأوصى بجعل وسائل نقلية على المعهد، حيث يتقل ذلك كاهل المعهد بالنفقات والخدمات إلى غير لكل من الأمثلة في كل مؤسسة .

أما الأمر الثالث، وهو وسائل جمع الحقائق والمعلومات، فهي يمكن بعدة أمور من أهمها : دراسة السجلات الموجودة، والملاحظة الشخصية لعمال الوحدة، والمقابلة الشخصية مع الأفراد، والإستبانة بقائمة من الأمثلة .

أما الأول، فهو دراسة السجلات الموجودة إذ المحلل يستطيع أن يحصل على بعض المعلومات التي يحتاجها لأغراض تواسطه عن الطريق دراسة السجلات والمستندات والوثائق الموجودة في الوحدة وتعتبر هذه الوسيلة من أسهل الوسائل لجمع المعلومات وأسرعها، لكن المعلومات التي يريدتها المحلل حول المؤسسة تكون غالباً مبعثرة وموزعة، كما أن كثيراً منها لا تمثل لواقع أحياناً، حيث أن المسجلين زادوا ونقصوا الأهداف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو ما أشبه ذلك لكنها بشكل عام تساعد المحلل بإلقاء بعض الأضواء على النواحي التي يقوم بدراستها .

وأما الثاني، وهو الملاحظة الشخصية لأعمال الوحدة، فهذا من أحسن الوسائل لجمع المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، إذ يقوم المحلل بنفسه بمشاهدة ما يجري داخل الوحدة، ويسجل ملاحظاته الشخصية عن النواحي الإيجابية والسلبية التي يلاحظها أثناء قيام الوحدة بأعمالها لكن هذا النوع من الملاحظة :

أولاً : تكلف زمناً كثيراً ثم أن المحلل لا يكون دائماً متواجداً والأوقات بعضها يختلف عن بعض بالنسبة إلى كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ولذا فالزم الاقتصاد في اللجوء إلى هذه الوسيلة إلى حراسة النواحي الهامة هم الوحدة، وذلك بمراجعة عمل كل وظيفة ومراجعة الموظف، وهما شيئان للفرق بين الوظيفة والموظف، كما ألمعنا إلى ذلك سابقاً، ثم متابعة معاملة ما من البداية حتى النهاية مثلا يلاحظ حصول الترقيص من الجولة منذ ساعة تقديمه إلى الجهات المختصة إلى حين وضعه في صورته النهائية، وهكذا ثم التثبت من مدى الإنجاز والمرات التي يشار فيها إلى السجلات والقيود ونحو ذلك، ثم فحص بعض المعاملات المنجزة والمعاملات التي هي في طريق الإنجاز، والمعاملات التي ألغيت ولم تتمكن من الصمود أمام المشكلات والمناقضات المحققة بها، ثم قياس مقدار العمل الذي أنجزه موظف ما أو جماعة من الموظفين أو المدير أو المدراء في الوسط والمدراء الآخرين في خلال مدة معينة، ومن اللازم أن يكسب المطل ثقة وتعاون مدير وموظف الوحدة التي يقوم بدراستها، إذ بدون ذلك لا يتمكن من فهم ما وراء الستار وإنما يرى بعض الظواهر، ومن الواضح أن بعض الظواهر لا تكفي للإحاطة بالشئ من جميع جوانبه حتى يجعل الطول والتوصيات والاقتراحات حسب ما ينبغي .

وأما الثالث، وهي المقابلة الشخصية، فإنها من أفضل الوسائل للحصول على المعلومات لكن يتوقف نجاح المقابلة في الحصول على المعلومات في الدرجة الأولى على مهارة المطل الذي يقوم بإجراء الدراسة حتى يتمكن من كسب ثقة الأشخاص الذين يريدون مقابلتهم، فيفتحوا له قلوبهم، واللازم على المطل في المقابلات الشخصية أن يطلب من الشخص الذي تجري معه المقابلة الجواب على الأسئلة التي يعرفها جيداً، إذ إذا لم يعرف الطرف الأجوبة على الأسئلة فأجاب بأجوبة غامضة أو مهلهلة وغير صحيحة أو حسب عقلية التي ليست كفوفاً بالسؤال يكون في ذلك إضلال للمحلل، كما أنه في بعض الأحيان يجيب الشخص الذي يجري المطل معه المقابلة إجابة مغرضة لأجل إرضاء المطل، ولا يبين النواحي

السلبية في العمل خوفاً من التغييرات التي قد تجلبها عليه هذه المقابلة في المستقبل، فاللازم على المحلل أن يكون بلياً وذكياً وفاهماً بمثل هذه الأمور، ثم أن المقابلات الشخصية تستغرق وقتاً طويلاً، كما أنه يحتاج إلى عدد كبير من المحللين للقيام بإجراء مقابلات مع موظفي المؤسسة إذا كانت المؤسسة كبيرة، وإذا أراد المحلل أن تكون المقابلة ناجحة مائة في مائة فاللازم أولاً وبالذات أن يحضر المقابلة بتحديد موعد للمقابلة سلفاً، ويبلغ الشخص المطلوب مقابلة سرية إذا كان الطرف لا يستعد بالبوح بالإجابات إذ كانت عينية ولا تجري في مكتب مفتوح وعلى سماع من الموظفين الآخرين الذين يعملون في نفس المكتب .

نعم لا أشكال في أن الأحسن أن 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 بالجزئين السري والعلني، وهكذا على المحلل أن يهيئ 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 القرض من المقابلة، بأن يشرح أسباب حضوره، ويكون الحديث في جو من الود والبساطة والمجاملة، فإن لا تتسم المقابلة بالحفاف والروقينية والرسمية 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 من مجموعة أمور لا من هذا الموظف بالذات، ومن الواضح أن من قواعد مقابلة المحلل - بل هي قاعدة كلية في كل طرف يريد الاكتساب من الطرف الآخر - الإصغاء الكامل والانتباه لما يقوله الموظف، فيبدي له اهتماماً بلياً، وعليه أن يتجنب مقاطعة الموظف أثناء كلامه، وأن يطلق له الحرية الكاملة في الكلام عن عطفه، وحيث أن في كثير من الأحيان تقع المكالمات الهاتفية أو ما أشبه الأسئلة والأجوبة مما يقع الكلام مبعثراً من اللازم عدم المقاطعة أثناء المقابلة تحويل المكالمات الهاتفية إلى موظف آخر للإجابة عليها، وعدم المساح للموظفين الآخرين أو التفراد بالمقاطعة في مثل هذا الوقت، وينبغي أن يكون القصد من طرح الأسئلة هو توجيه المقابلة نحو وجهتها الرئيسية لا الهوامش والفضوليات، وأن يعيد المحلل الحديث إلى مجراه الأصلي إذا تشتتت المقابلة أو انحرفت عن الغاية الأساسية، كما أن على المحلل أن يتجنب أسلوب التحقيق مع الموظف عند طرح الأسئلة، لأن مثل هذا الأسلوب يثير الخوف والتشكيك في الموظف بدلاً من التعاون، ومن اللازم أن يعطي المحلل للموظف الوقت الكافي للإجابة التي يريد، لا أن يجيب بمجرد لا أو نعم، كما أن على المحلل أن يظهر احترامه للموظف، وأن يتجنب انتقاده أو انتقاد الموظفين الآخرين الذين يعملون معه مطلقاً وإذا سال الموظف عن المحلل أن يبدي رأيه في العمل أو في الإدارة أو في الموظف نفسه أو في سائر الموظفين فعلى المحلل أن يتجنب الإجابة على ذلك صريحة إذا كانت الإجابة محرجة، بل يتجنب ذلك ويجيب

بصورة لبقة، كأن يقول مثلاً ليست عنده المعلومات الكافية فصدر حكم بخصوص ذلك، أو أنه ليس من اختصاصه مثل ذلك، أو يقول: الآن أنا في صدد التحقيق وعند إتمام التحقيق سوف أقول ما أرى، إلى غير ذلك ثم أنه كثيراً ما يقابل المحلل الموظف الصعب الذي لا يستعد لإجراء المقابلة معه، فإذا تمكن المحلل من استدراجه إلى الجواب بتعينة الجو المناسب فيها ونعمته وإلا فعليه أن يترك ذلك إلى بعض أصدقاء الموظف حتى يشرح ذلك الصديق الذي بينهما أغراض الممثل للموظف ويستخلص منه الجواب الذي يريده المحلل، فإن الموظف قد خجولاً وقد يريد الفخفة مدعياً أنه مشغول دائماً وليس عنده أن وقت لإجراء المقابلة، وقد يكون متذمراً ولا يستعد للإجابة إلى غيرهم من الموظفين الذين يصعب استجابتهم، فعلى المحلل أن يلتزم الطريق الموصل إلى ذلك، وإذا لم يتمكن من الاستدراج ترك مثل ذلك الموظف وشأنه، فإن تركه وشأنه خير من الإجابات المغلوطة والمنحرفة والغامضة التي يحصلها من مثل هذا الموظف، ثم إذا أكمل الممثل الأسئلة والأجوبة فمن المتحسن أن يقرأ المحلل أمام الموظف المعلومات التي أخفاها منه، وعلى المحلل أن يسأل الموظف إن كانت هناك معلومات أخرى قد نسي ذكرها أو تعليقات أو اقتراحات يود أن يضيفها أو أن الأجوبة التي كتبها لم يفهمها الممثل فهماً صحيحاً وإنما فهمها فهماً منحرفاً والموظف يروى تصحيحها وتعديلها، وقد يذكر الموظف بعض المعلومات التي كان قد نسيها أثناء المقابلة فيذكرها حينئذ عند الاستعادة، كما على المحلل أن يشجع الموظف على تقييم بعض الاقتراحات الهامة التي يراها مناسبة مما يسبب انشراح الموظف بأنه وقع في موقع يستنصح ويسترشد بأرائه. ثم يأتي دور الأمر الرابع، وهو الاستبانة بقائمة من الأسئلة التي تكون من أقصر وأسلم الطرق وأسهل، بالنسبة إلى الأسئلة والأجوبة، فإن المقابلة الشخصية وإن كانت ذات فضيلة لجمع المعلومات لكنها تستغرق وقتاً طويلاً وتحتاج إلى عدد كبير من المحللين لإجراء المقابلات في المؤسسات الكبيرة، كما أنها تكلف الكثير من الجهد والوقت والمال خصوصاً إذا كان الأشخاص الذين سيقابلهم الممثل متفرقين في أماكن جغرافية نائية، ولذا فإن الاستبانة بجمل قائمة من الأسئلة موجهة إلى الموظفين المختلفين تكون بديلاً أقل كلفة من المقابلة الشخصية لجمع المعلومات، فإنه بالاستبانة يتمكن المحلل من جمع المعلومات المطلوبة الموجودة في أماكن نائية في وقت أقصر وبكلفة أقل.

ثم اللازم في الأسئلة أن تكون واضحة وسهلة الفهم لا تحتاج إلى تفكير عميق ولا إلى إجابات مطولة ولا تكون في عبارات بلاغية مما هو خارج عن طوق العرف، ولا بعبارات معقدة، وأن يكون عدد الأسئلة معتدلة لا كثيرة، لا قليلة، وأن تكون جميع الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة، في الهوامش وما لا يرتبط بالموضوع، وأن يكون الترتيب بين الأسئلة ترتيباً منطقياً حتى لا يتشتت تفكير الموظف الذي يجيب على الأسئلة فإنه قد يكون التصاعد منطقياً في الأسئلة وقد يكون مبعثراً على حساب اللف والنشر المشوش على ما يقوله البلاغيين وأن يكون أبعاد الأسئلة توحى بإجابات معينة لا أن تكون أسئلة محتملة لإجابات مختلفة، وأن تحاشي الأسئلة التي تدفع الموظف إلى الكذب والإدعاء أو ما أشبه ذلك كما أنه يجب أن تجنب الأسئلة

التي تثير غضب أو اشمزاز الموظف أو تمس ناحية شخصية منه أو ممن يعتقد به، أو تسبب إحراجاً له إذا كان لا بد من بعض هذه الأسئلة فاللزم أن ترقق ترفيقاً كبيراً، وكلما تؤخر من قائمة الأسئلة كان أفضل كما يلزم أن يتجنب التعابير العلمية والفنية الصعبة التي قد لا يفهمها الموقت، فإن الاصطلاحات العلمية لا يفهمها كل أحد واللازم أن يبين في قائمة الأسئلة أما في الأول أو في الأخير التعليمات التي تبين كيفية الإجابة وتوضح بعض الأسئلة العلمية التي لا بد منها ((أسس اتخاذ القرار الإداري))

(مسألة) إذا حصل المحلل على الحقائق والمعلومات التي يريدونها سواء في كتابة أو بالمقابلات الشخصية أو بمراجعة الخرائط أو غير ذلك فإذا تأكد أن المعلومات اللازمة للدراسة قد أصبحت متوفرة لديه يقوم بترتيب هذه المعلومات وبعرضها بصورة منظمة وعلى شكل خرائط مختصرة تسجل المعلومات كلاً في موضعه بعد ذلك يقوم المحلل بالخطوة التالية وهي : دراسة هذه المعلومات دراسة تحديدية وبشكل ناقد ويتم ذلك بمحاولة الإجابة على الأسئلة التالية : ما هي الإجراءات والعمليات التي يستغرق إنجازها معظم الوقت في الوحدة من حيث الزمان وما هي المواضيع التي وضعت فروع المنظمة أو المنشئة أو ما تشبه فيها فهل هي أماكن لائقة أو غير لائقة ؟

وهل حقاً أن هذه الإجراءات تحتاج إلى ذلك الوقت الطويل أو الوقت أطول أو الوقت أقصر لأي كل واحد من الوقت الأطول

أسس اتخاذ القرار الإداري تحت إشراف د. محمد عبد الرحمن

إذا حصل المحلل على الحقائق والمعلومات التي يريدونها سواء في كتابة أو بالمقابلات الشخصية أو بمراجعة الخرائط أو غير ذلك فإذا تأكد أن المعلومات اللازمة للدراسة قد أصبحت متوفرة لديه يقوم بترتيب هذه المعلومات وبعرضها بصورة منتظمة وعلى شكل خرائط مختصرة تسجل المعلومات كلاً في موضعه، بعد ذلك يقوم المحلل بالخطوة التالية وهي : دراسة هذه المعلومات دراسة تحديدية وبشكل ناقد، ويتم ذلك بمحاولة الإجابة على الأسئلة التالية : ما هي الإجراءات والعمليات التي يستغرق إنجازها معظم الوقت في الوحدة من حيث الزمان وما هي المواضيع التي وضعت فروع المنظمة أو المنشئة أو ما تشبه فيها، فهل هي أماكن لائقة أو غير لائقة ؟

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 بالنسبة إلى المكان المناسب والمكان غير المناسب يؤثر في سير العمل سيراً حسناً أو سيراً سيئاً ؟

ثم يسأل هل أن هذه الإجراءات مهمة بالنسبة إلى العمل أو أنها إجراءات هامشية لا تهم العمل ؟

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

وهل أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين مخصصون للقيام بهذه العملية حتى تكون الوظيفة حسب ما يراد، 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 عبارة 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 علاقة بعمل الوحدة؟

وهل أن من المناسب جعل الإدارة العامة هكذا في الأماكن المخصصة، 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 المتبعة والإجراءات التي تؤخذ هي الأساليب الوحيدة الممكنة للقيام بالعمل أو لها بدائل أفضل منها أو أسوأ، أو أن البدائل قد تكون حسنة وقد لا تكون حسنة مثلاً في فصل الصيف البدائل يجب أن تكون هكذا، أما في فصل الشتاء فيجب أن تكون كما هي الحال في شتاء الصيف؟

وهل أن النماذج مصممة بشكل مناسب أو بشكل غير مناسب؟
وهل بالإمكان استعمال أساليب أو إجراءات أبسط وأسرع وأقل تكلفة، أو أ، هذه الإجراءات هي الأحسن من جهة الكم والكيف؟

وهل أن بالإمكان استعمال معدات أو آلات أحسن وأفضل من الموجودة حالياً؟ وإذا كانت الآلات والأدوات الموجودة حالياً هي الأحسن فهل الصيانة لها بقدر كافٍ أو ليس بالقدر الكافي؟ فإنه إذا وضعت هذه الأسئلة في سلم مقاسب كشفت العيوب والثغرات الموجودة في التنظيم والأساليب الخاصة بالوحدة.

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

وبعد هذا الفصل يأتي فصل الاقتراحات والتوصيات إلى الرؤساء والموظفين والأشخاص المكتنفين بالعمل، وتعتبر سلامة الاقتراحات والتوصيات وتقديمها إلى المسؤولين خطوة كبيرة من خطوات البحث التنظيمي، إذ يعد جمع كافة الحقائق والمعلومات ودراستها وتحليلها وجعلها في السلم المناسب لها يصل المحلل إلى مرحلة استخلاص النتائج منها وتكون الاستنتاجات عبارة عن مجموعة من

التحسينات والتعديلات والتغييرات والتبديلات والزيادات والتنقيصات على التنظيم والأساليب المتبعة في القيام بالعمل، وعند جعل الاقتراحات والتوصيات على المحلل أن يأخذ بعين الاعتبار أموراً مهمة:

الأول: أن تكون المقترحات عملية ويمكن تنفيذها لا اقتراحات مثالية لا يمكن تنفيذها.

الثاني: أن يلاحظ ويتنبأ بالآثار القانونية والإدارية والاجتماع النفسية التي ستؤثر في المستقبل على عملية تنفيذ توصياته ومقترحاته فربما تكون الشروط للتوصيات والمقترحات أكثر من طوق القانون أو طوق الإدارة أو طوق المدير أو طوق الموظفين أو ما أشبه ذلك.

الثالث: على المحلل أن يقدر التكاليف المتوقعة نتيجة أية تعديلات يقترحها. الرابع: أن لا يضع المحلل مقترحات معقدة تتضمن التوصيات غير القابلة للتنفيذ، لأن المحلل سعى في ذلك وراء الكمال، أو أنه قدم توصيات تتضمن إجراء تغييرات لغرض تحقيق التغيير ليس إلا يزعم أن التغيير بما هو تغيير أيضاً من المستحسن بالنسبة لكل شيء، لأن الإنسان متطور ينزعج من الرتابة والبلادة في العمل ولذا فالتغيير يكون مستحسناً بما هو تغيير.

وعلى المحلل إذا وجد أن التحليل الذي هو قيد الدراسة سليماً في إجراءاته وتنظيماته يكتب ذلك في 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 إن ما أنفقوا من الأموال من أجل الدراسة لهذه الوحدة لم تذهب بذي، لأنه قد يرى المحلل أن الهيكل التنظيمي وسائر الخصوصيات على ما يرام، فمن الضروري أن يكون شجاعاً ليقول هذه الكلمة، وإن ظن الرؤساء ومن أشبه أن الأموال أنفقت سدى، ومن اللازم أن يناقش المحلل التوصيات والمقترحات التي يريد وضعها في تقريره مع رؤساء الوحدات ومع الموظفين، بل مع زملائه المحللين خارج هذا الإطار قبل وضعها في صورتها النهائية، وإن يستمع إلى آرائهم بخصوص هذه التوصيات والمقترحات، وأن يحاول أن يعدل 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 حماسهم إلى تطبيقها في المستقبل، وأن لا يتهموا المحلل بالدكتاتورية والانفرادية والاستبداد حتى يسري ذلك إلى اقتراحاته وإن كانت اقتراحاته حسنة وفي موضعها، ثم من اللازم تقديم هذه التوصيات والاقتراحات بصورة شفوية أو بصورة كتابية، ومن الضروري أن يكون كلاهما على شكل تقرير رسمي إلى رئيس الوحدة وإلى الرؤساء الآخرين، وإلى الموظفين المعنيين، بالإضافة إلى الجهة المسؤولة التي طلبت إجراء الدراسة سواء كانت الجهة المسؤولة مؤسسات خارجية أو مؤسسة حكومية أو مؤسسة في داخل الإدارة المنشئة.

ثم من غير المحتاج إليه أن نقول: أن في كتابة التقارير يجب أن يكون التقرير مختصراً، ويتضمن التوصيات والاقتراحات اللازمة، وعلى المحلل أن يتجنب كتابة

التقارير الطويلة التي تتضمن تفاصيل غير هامة والتي يكثر فيها الخروج عن الموضوع الرئيسي 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 في كتابة الجمل، وفي اختيار الكلمات، بل يكون بالتعبير السهلة البسيطة وأن لا يكون الاقتراحات بعضها متضارب مع بعض بصورة التباين، أو العموم المطلق، أو العموم من وجه، لأن كثيراً ما يكون المحلل قد يلاحظ الأمر في أشهر متعددة ويكتب فيكون بين مواد تقريره تضارباً من ناحية ما، وهكذا يجب أن يكون التقرير مرتباً ويتحقق ذلك بتجزئة المواضيع التي يحتويها التقرير إلى أقسام وفقرات تبين المواضيع الهامة فيه، وتجعله سهل القراءة على المسؤولين حتى يفهموا ما يتضمنه من توصيات (وفي المثل المعروف أن تشقيق السؤال نصف الجواب) وهكذا يجب أن يكون التقرير مقنعاً، فالتقرير الذي هو حصيلة الدراسة لا يمكن أن يؤدي الغرض الموضوع من أجله ما لم يستطيع الرئيس الإداري أو الجهة التي طلبت إجراء الدراسة لأهمية ما جاء فيه، وتنفيذ التوصيات والمقترحات التي تضمنها بدون الإقناع، فاللازم أن يصب الألفاظ بصورة مقنعة ويستشهد أحياناً ببعض الشواهد المألوفة عندهم، فإن من طبيعة الإنسان أنه يقبل الشيء المألوف ويرفض غير المألوف، ويساعد في عملية الإقناع شرح التوصيات الموجودة في التقرير شرحاً وافياً بين إيجاز مخل وإطناب ممل، ويتضمن التقرير الخرائط والجدول والرسومات التي توضح وتدعم التقرير وتدعم التوصيات الموجودة في التقرير، وهكذا يجب أن يوضع التقرير بصورة متواضعة لا بصورة الاستعلاء والتكبر والغرور، فإن من طبيعة الإنسان أنه إذا رأى الطرف مغروراً متكبراً أو ما أشبه أن لا يقبل كلامه، وإن كان كلامه حقاً، وفي الحدث: (لا تكونوا علماء جبارين فيذهب بطلكم بحقكم).

وفي القرآن الحكيم: (إنا وإياكم لعلى هدى أو في ضلال مبين) مع العلم أن النبي (صلى الله عليه وآله وسلم) كل يعرف أنه على هدى مائة في مائة، وأن من خالفه على ضلال مائة في مائة.

ومن التواضع أن لا يكون في تقريره مخاطباً بالنسبة إلى الطرف الآخر إن تفعل أو لا تفعل، فإن الأوامر والنواهي غالباً تكون استفزازية، بينما إذا خلط نفسه في التقرير بصيغة المتكلم مع الغير يكون أسرع إلى القبول، مثل أن يكتب: إنا إذا عملنا هذا العمل لعله يكون أفضل بالنسبة إلى النتيجة، وهكذا، ثم أن من الأفضل أن تكون لبعض التقارير المحتاجة إلى توضيح أكثر ملاحق بالنسبة إلى التقرير ويذكر أيضاً المراجع.

أما الملحقات، فتحتوي على تفصيل أكثر حول بعض جوانب التقرير، وتوضع في نهاية التقرير لأجل اطلاع المهتمين به عليها، وتكون هذه الملحقات على شكل جداول طويلة أو خرائط كبيرة أو رسومات بيانية أو عينت من بعض النماذج.

أما المراجع، فتوضع في صفحة لوحدها، أو تحت كل صفحة من التقرير، ولعل الثاني أفضل، لأنه غالباً الإنسان إذا رأى كلمة راجعها ولا يستعد أن يراجع في الأخير، ويمكن أن تكون المصادر كتباً أو دوريات أو وثائق مختلفة، لكن بالنسبة

إلى المراجع العامة يمكن جعلها في الآخر، أو في الأول، ومن الملاحظ أن المحلل الإداري يعتمد في حصوله على المعلومات عن المصادر الأولية وقليلًا ما يرجع إلى المصادر الثانوية كالكتب والدوريات والقرائط وغيرها، كما أنه من المستحسن أن يوجز التقرير في أول الكتابة أو في آخرها وفي آخر الكلام كما نلاحظ في الإذاعات من أنها توجز الأخير في أولها، وفي آخرها، وإن كان بين الإذاعة وبين الكتابة فرق واضح، حيث أنه في الإذاعة قد تهوت الأخبار الإنسان فيراجع موجزه في آخره، أو قد لا يكون له وقت فيراجع الموجز في أوله، بينما في الكتاب لا شأن لمثل ذلك.

نعم ذلك يصح في ما إذا كان التقرير مجلدات أو كراسات متعددة. ثم أنه بعد وضع المحلل للتقرير المتضمن للتوصيات والمقترحات تأتي مرحلة تطبيق وتنفيذ ما جاء فيه، أما عن دور المحلل فقد ينهي المدير أو الجهة المسؤولة عمله بمجرد تقديمه للتقرير وقد يطلب منه الإشتراك في وضع التوصيات والمقترحات موضع التنفيذ، والأفضل الثاني، إذ من المستحسن أن يكون المحلل على اتصال بما يحدث بعد تقييم مقترحاته بصورة رسمية أو بغير صورة رسمية، وأن يقدم الاستشارة والنصائح والشروط والتفسيرات لما يحتويه تقريره والعشكلات التي قد تتولد من تقريره عند التطبيق، وعليه أن يتتبع ما يحدث من تغييرات في الوحدة التي درسها، وأن يلاحظ إن كانت قد وضعت اقتراحاته وتوصياته كلها أو بعضها موضع التنفيذ، وإثر تنفيذ هذه التوصيات على عمل الوحدة التي درست ولا تنتهي مهمة المحلل بمجرد الإبتداء بتطبيق وبوضع مقترحاته موضع التنفيذ، بل عليه أن يتفقد ويفحص من حين لآخر الإجراءات الجديدة التي اقترحها ليمتدح تسرب أي خطوات غير ضرورية للإجراءات المقترحة وليتأكد من مدى تحقيق الأهداف التي وضعت التوصيات لأجل تحقيقها، وهل أن التوصيات على صوابه مائة في المائة، أو أنها قاصرة بزيادة أو نقصان أو انحراف أو ما أشبه ذلك، وإذا طلب من المحلل أن يشترك في تنفيذ الاقتراحات والتوصيات، فيقوم في هذه الحال بوضع خطة أو برنامج لتنفيذها معدها الوقت اللازم للإنتهاء من كل مرحلة من مراحل التنفيذ، وكذلك، بالنسبة إلى تغيير المكان والنسبة إلى فروع المؤسسة أو تغيير المكان في نفس المؤسسة، كما المعنا إلى ذلك فيما سبق.

عملية اتخاذ القرار:

ثم يبدأ بإعادة تنظيم الوحدة ووضع المقترحات موضع التنفيذ حسب البرنامج الموضوع لذلك، ويتضمن ذلك تدريب الموظفين للقيام بالعمل حسب الطريقة الجديدة ونقل بعض الموظفين إلى أقسام أخرى أو ترفيعهم أو تخفيضهم، وإذا كان هناك تخفيض يجب أن يكون محفوظاً بالمغريبات والملائمات، أو أنه إذا كان هناك فضل 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 أجهزة جديدة أو الانتقال إلى عمارة مناسبة، إذا تطلب الأمر ذلك وبعد إعادة التنظيم يبدأ المحلل في تجربة الإجراءات وطرق العمل الجديدة وعليه

أن يلاحظ مواطن الضعف في الإجراءات الجديدة، وأن يعمل على إصلاحها في حينه، كما يجب عليه أن يراقب الموظفين أثناء تطبيق هذه الإجراءات الجديدة، وأن يتأكد من أنهم يقومون بالعمل حسب الإجراءات المقترحة وإذا أراد ذلك مالا فاللازم على الإدارة أن تبذل المال، فإن المال يلين كثيراً من الصعوبات، كما أنه إذا رأى نفسه دون أن يأمر فاللازم أن يتوسل بأصدقاء الموظفين، أو بالرؤساء، حتى يكونوا هم الأمرين، فلا يتأفف الموظف من أمر المحلل، أو من أمر صغير في نظره وتكون النتيجة عدم انصياعه إلى المقترحات والتوصيات.

ثم اللازم على المحلل أن يكون رفيقاً في الإجراءات، فلا يضيق الخناق على الموظف أو الرئيس، مثلاً يجعل له وقتاً واسعاً لتغييره العنقود، وهكذا بالنسبة إلى مراعاة سائر الحريات، فإن الإحسان إذا عرف أنه سيد الموقف وأنه حر في عمله انصاع إلى الأوامر أكثر مما إذا عرف أن فوقه سيدياً وأنه مكبوت في عمله، وفي حديث أن رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم قال لبعض: (إن هذا الدين رفيق فأوغل به برفق فإن المنبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى) والأحاديث في الرفق كثيرة ذكرنا جملة منها في كتاب (الأداب والسنن) من الله والله المستعان.

من الأمور المهمة في الإدارة اتخاذ القرار، فهو من الأعمال الأساسية للإدارة، واتخاذ القرار عمل مستمر للمدير، سواء كان مديراً عاماً أو مديراً متوسطاً أو مديراً في القاعدة، وسواء كان في مؤسسة اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو غيرها، ومعنى اتخاذ القرار اختيار ما ينبغي عمله، ومن الذي يقوم بهذا العمل، ومتى يكون وأين وكيف؟ وبالأخرة فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة متغلغلة في كل الوظائف الأساسية للإدارة، بل وفي الوظائف الفرعية، فإن الوظائف بحاجة إلى التخطيط والتشكيل والتوجيه والرقابة على ما تقدم الكلام حول كل ذلك، ولا يمكن أن توجد هذه الأمور وحدها، بل وجود كل واحد من هذه الأمور نتيجة للقرار الذي يتخذه المدير، فإن المدير يقوم بتحديد هدفه ويحاول الوصول إلى هذا الهدف وبدون القرار لا يمكن للوظائف أن تأخذ مكانها، بل عملية الإدارة لا يمكن أن توجد بدون القرار، وكذلك جزئيات الإدارة، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية، ولا بد أن يقوم بها كل مدير وتوج في كل جزء من أجزاء المؤسسة.

مثلاً في التخطيط تحدد القرارات العمل الذي يجب تأديته والسبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل، وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة وهويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنه من القيام بالعمل وجعل قدر كاف من الحقوق لهم من باب مقابلة الواجب بالحق وفي التشكيل، تلزم القرارات التي تؤدي إلى تنمية الهيئة الإدارية واختيارها وتدبيرها، وفي التوجيه تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة أن العمل للمحدد الموضوع هو العمل المناسب لتحقيق الأهداف ثم الرقابة عبارة عن مقارنة الأداء الفعلي 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 في أنه هل يبقيون في هذه العمارة أو ينتقلون إلى العمارة الأخرى، أو يفتحون الفرع في هذا البلد أو

في بلد آخر، أو أنهم يستخدمون هذا الحلل أو ذاك المحلل، وإلى غير ذلك من الأمور التي كلها تتبع القرارات الإدارية.

وبعضهم عرف القرار بأنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين، أو لأحد البدلاء في الموضوع، سواء كان البديلين أو الأكثر بين السلب والإيجاب، أو بين الإيجابيين أو بين السلبيين، مثلاً إنه يريد أن يسافر للتنزه (في مثال خارج عما نحن فيه) فإنه هل يذهب إلى النجف أو إلى كربلاء أو إلى الكاظمية في القرارين الإيجابيات أو أنه هل يذهب أصلاً للتنزه أو لا يذهب في القرار بين السلب والإيجاب، أو كان بيده عملاً وهو ثقيل عليه فهل يترك هذا أو يترك هذا في القرارين السلبيين، فالاختيار يقوم على أساس بعض المعايير، مثل اكتساب حصة أكبر من السوق أو تخفيض التكاليف، أو توفير الوقت أو زيادة حجم الإنتاج و المبيعات في مؤسسة اقتصادية وكذلك في المؤسسة الصحية، مثلاً يريد فتح مستشفى هل يفتح المستشفى للولادة أو المستشفى للأمراض المزمنة، أو المستشفى للأمراض العادية، ومن الواضح أن المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير وأحياناً يتعرض معياران في 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 القدرة إنما تكون قدرة إذا كان لها جانبان، أما إذا كان لها جانب واحد فهو الجأ، وليس بقدرة، فإن من لا بد أن يكون في الحيز لا يمكن أن يقول لقدرت ذلك، أما من يريد السفر ويتحير 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 أو بديلان أو أكثر، حتى يمكن القيام بعملية الاختيار، وإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار، وينبغي ملاحظة أنه في بعض الحالات المعينة قد تكون جميع البدائل غير مرضية فيدور الأمر بين ترك كل البدائل إطلاقاً أو ترجيح بعض البدائل على بعض، فاللازم أن يتخذ القرار 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 الشركة حتى ينتهي إلى الإفلاس أو أغلق الشركة يكون الوجود الناقص أسوأ من العدم التام، وقد ذكرنا في كتاب الأصول أن مثل هذا الكلام من باب مجتزأ، إذ العدم لا يؤثر ولا يتأثر ولا يرجح ولا يرجح عليه وإنما كل ذلك من صفة الوجود، فإن لا شيء ليس شيء حتى يوصف بوصف، وعليه فمن الحالات الأربع المتصورة في الذهن إنما تكون حالة واحدة هي حالة الوجود من الوجود، أما الوجود من العدم أو العكس أو العدم من العدم فكلها محال عقلاً، وهذا بحث فلسفي لا نريد الاستفاضة فيه لأنه خارج عن موضوع كلامنا هنا.

ثم القرار عبارة عن صم بعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فإذا كانت هنالك آراء فكثيراً ما توجد اختلافات في الرأي أو وجهات النظر أو الأحكام أو الحقائق المتصلة بمشكلة ما، وهنا يجب على المدير أن يتخذ قراراً حتى يمكن

المحافظة على فاعلية الجماعة، وللأزم أن يكون اتخاذ القرار غير مزر بالجماعة المخالفة لهذا الرأي الذي اتخذوه قلمنازعات التي يمكن حسمها بواسطة القرارات الناجحة عديدة، مقلًا قد يتخير المدير بين الحقائق وبين الآراء فيرى الحقائق في جانب والآراء في جانب آخر، وكفلك قد يرى التعارض بين المعرفة والعادة فهل يرجح المعرفة و التي انتهى إليها العلم، أو أنه يتبع العدة الجارية بين الناس، أو أنه يتبع التقاليد النازلة من فوق، أو التطور، أو هل يتخذ الفرصة (فإنها تمر مر السحاب) أو بخاطر من هذه الجهة أو هذه الجهة، وقد يكون التردد بين طرفين في بعض الأمور وبين أكثر من طرفين في بعض الأمور. مثلاً ذكر علماء الأخلاق أن هناك الشجاعة والجبن والتهور والشجاعة وسط بين الآخرين، إلى غير ذلك من الأشياء التي لا بد للمدير أن يقرر طرفاً على حساب الطرف الآخر، مثلاً قد تكون المشكلة التي تواجه شركة ما هل يستخدم الأجانب (مصطلحاً) أي ليس من أهل البلد في قبال أهل البلد أو هل يستخدم الكفار في قبال المسلمين؟ فإن هناك طائفتين متخالفتين وأمام المدير بديلان، المؤيدون يذكرون بعض الأدلة لتعزيز وجهة نظرهم (مع اعترافهم أحياناً أن مثل هذا القرار قد يكون خروجاً على تقاليد الشركة أو العرف أو العادة، أو تولد مشاكل الطهارة والنجاسة بالنسبة إلى الكافر) والمعارضون لهذا الاتجاه يقدمون من الأدلة والآراء ما يبرر موقفهم، ولا يلزم أن يكون أحد الطرفين مغرضاً إذ يكن كل طرف مخلصاً لما يراه نتيجة لاختلاف اجتهاده أو ما أشبهه، والقرار الذي يصل إليه المدير لا بد وأن ينطوي على حسم وحل لهذا التنازع والتعارض عن طريق تحديد الاتجاه الذي سيتبعه وهذا الحل قد يمثل رغبات مجموعة المؤيدين أو مجموعة المعارضين تمثيلاً كاملاً أو تمثيلاً جزئياً، وقد يمثل توفيقاً للرأيين وقد يكون القرار مشتقاً من أوجه نظر مختلفة تماماً، وقد يكون القرار خلاف النظريتين 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 نافلة القول، أن نقول: أنه ليس من البدائل ما يخالف الشريعة الإسلامية فيما كان المدير متديناً ويزيد قيادة المشئة على طبق الشريعة الإسلامية، فإن الممتنع شرعاً كالممتنع عقلاً في عدم مكن الإقتراب منه، وإن كان بينهما فرق بأن الممتنع عقلاً ليس بممكن والممتنع شرعاً ممكن الإتيان به في الخارج.

ثم من الواضح أن البدائل إنما يختار بعضها على بعض على أساس نتائجها المحتملة، ولكن تحديد القيم بالنسبة لكل قرار ينطوي على صعوبات حقيقية علمية واجتماعية وسياسية وغير ذلك فهذا التحديد يستلزم إجراء مقارنات تقوم على أساس قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية أو ما أشبهه، ومن المحتمل أن يحدث تعارض بين هذه القيم، فتقديم هذا البديل أنفع اجتماعياً بينما تقديم البديل الآخر أنفع سياسياً، وهكذا بالنسبة إلى البدائل الأخرى، إذ عادة تكون هناك مظاهر رغوية وأخرى غير مرغوبة في كل بديل وهذه القيم المتعارضة يجب الترجيح بينها بطريقة مرضية للمدير، ومعنى ذلك أنها توجد عناصر لترجيح في معظم القرارات والقليل جداً من القرارات هو الذي يتعزز بالكمال المطلق.

ثم أن المدير في عملية اتخاذ القرارات يتعامل مع قيم مستقبلية معظمها مجهول، ومن ثم لا بد من بذل الجهد لاختيار الأفضل من تلك القرارات في نظره، ومع ذلك لا يمكن غالباً اختيار الأفضل مطلقاً حتى يكون طرفه البديل في درجة الصفر أو تحت الصفر، وما يختاره المدير كأحسن بديل ثم قد نجا الأيام عكس ما رآه بسبب عجزه عن رؤية المستقبل دون خطأ، ولذا نشاهد أن عظماء القادة قد يخطئون أخطاءً تؤدي بحياتهم وبعيادتهم مؤسستهم، سواء في الحكومات، أو في الشركات التي تنتهي إلى الإفلاس، أو ما أشبه ذلك من الأمور الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو التربوية أو غيرها. وقدرة المدير على اتخاذ قرار ما يتوقف على نطاق إدراكه وفهمه للمنطقة التي يتخذ فيها القرار، ومن ثم البدائل بسبب أن معرفة متخذ القرار لا تسمح له أن يكون على بينه من هذه البدائل المحتملة، ومن الأمور الضرورية على المدبر في تعيين العائل قبل اتخاذ القرار أن يستشير وفي شعر عن علي (عليه الصلاة والسلام) :

(وترى قفاك بجمع مرأتين).

فإن الآراء تعطي المختلفة للإنسان أوسع آفاق المعرفة كما ورد في الحديث: (أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله).

ثم أن جعل القرار محدوداً في وقت أو ما أشبه أفضل من القرار الطويل الأمد حتى يظهر صحة القرار أو زيفه للتجربة الخارجية، مثلاً قد يستعمل فلاناً استخداماً مطلقاً حيث يتردد الاستخدام بين فلان وفلان وقد يستخدمه لمدة ثلاثة أشهر، ثم يستخدم الثاني لمدة ثلاثة أشهر أخرى في موضع التجربة، وكذلك بالنسبة إلى تسويق البضاعة إلى هذه المدينة أو المدينة الأخرى، فقد يسوق كل البضاعة إلى هذه المدينة وقد يسوق جزءاً من البضاعة إلى هذه المدينة وجزءاً من البضاعة إلى المدينة الثانية، حتى يظهر أيهما أربح إلى غير ذلك من الشؤون والأنشطة لمختلف الأعمال والقرارات والبدائل.

ثم أنه كلما كانت البدائل أكثر غرضاً أو الأخطار أكثر أو ما أشبه يكون اتخاذ القرار أصعب، فإن الحالات التي تكون القيم فيها غير واضحة والمعلومات قليلة والأخطار مجهولة تعلماً فإن الحاجة هنا لاتخاذ القرار تصبح مكانة من الأهمية فاللزام إحالة الرأي والاستشارة والنظر إلى البدائل المختلفة من جميع أطرافها حتى يتمكن من اتخاذ القرار لترجيح بعض البدائل على بعض وترجيح البديل قد يكون من جهة وضوح الأفضلية، وقد يكون من جهة أقلية الأخطار في هذا الجانب بينما الأخطار في الجانب الآخر كثيرة، 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 جهة أن وسائل النقل بالليل تأخذ الأجرة الكثيرة المضاعفة أضعاظاً يقدم السفر لأن خسارته المقطوعة أقل من احتمال خسارة المال والنفوس والعرض التي يحتملها في البقاء.

ثم القرار لا يؤخذ في الفراغ وإنما في الغالب يتخذ القرار داخل حدود وقيود معينة وشرائط خاصة زمانية أو مكانية أو ما إلى ذلك، فمثلاً المركز المالي في المنشأة الاقتصادية قد لا يتمكن من اتخاذ قرار بسبب تطلبه نفقات رأسمالية ضخمة

وليس مرادنا من عدم التمكن عدم القدرة، فإنه إذا لم تكن قدرة لم تكن بدائل، كما تقدم الإلماع إلى ذلك، بل بمعنى أن مثل هذا الرأسمال صعب جداً على المؤسسة، كما أن كل القرارات دون استثناء تعيد بقدرة العاملين على تنفيذها ولا نريد أيضاً عدم القدرة في قبال القدرة، وإنما القدرة الصعبة والقدرة السهلة، ولذا فإن المدير الحصيف هو الذي يأخذ هذا الاعتبار بالحسبان وكذلك قد تكون القرارات محفوفة بالقيود الاجتماعية أو الحكومية أو أشبه ذلك، فإن الحكومة عن طريق القوانين و اللوائح للتنظيمات المختلفة تضع قيوداً أحياناً كبيرة، وأحياناً متوسطة، وأحياناً صغيرة، وهذه القيود لها وزنها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أنه ربما توضع القيود بسبب الناس، أو بسبب النقابات العمالية أو المنشآت الأخرى أو الشؤون الدولية أو ما أشبه ذلك، كما أن في أخذ القرار لا بد من التركيز على الأمور الحقيقية للمشكلة، بأن المشكلة من هنا أو من هناك أو من هاهنا، فإنه يساعد على اتخاذ القرار لهذه المشكلة في حلها، وقد تقدم الإلماع إلى قول بعض العلماء من أن تشقيق السؤال نصف الجواب ومن الأشياء المشتركة في معظم المديرين الناجحين قدرتهم على التقاط العوامل المعينة الأكثر أهمية مع تركيز الجهد المبذول في اتخاذ القرارات على هذه العوامل، فإن موضع المشكلة إذا لم يعين لا يتمكن المدير من اتخاذ القرار، كالطبيب الذي إذا لم يعرفه موضع المرض حقيقة أنه هل في الكبد أو في الكلية أو في المعدة أو في الرئة لا يتمكن من اتخاذ القرار بإعطاء الدواء الناجح للمشكلة وكثيراً ما إن لم يعين موضع المشكلة يكون العلاج سيئاً، بل يوجب أسوأ للمشكلة، مثلاً كانت إحدى الشركات تحمل خسائر لعدة سنوات ومن ثم لجأت إلى أحد الخبراء لمساعدتها في تحديد متاعبها وبعد التحليل الدقيق لطرق الإنتاج وتصميم المنتجات ولرقابة الجودة وظروف العمال والأسواق وكيفية سير العمل انتهى الخبير إلى ملاحظة واضحة، وهي أن الآلات المتاحة لا تكفي لإنتاج الحجم الضروري لتحقيق الربح العائد، ولما عولجت المشكلة في موضعها سارت المؤسسة بسلام، فاللزم التركيز على المسائل والعوامل المهمة، وذلك يبسط إلى حد كبير العمل اللازم لاتخاذ القرارات، واتخاذ القرار ليس بالنشاط الإداري المنعزل عن سائر الأعمال، بل هو أمر متشابك مع سائر الأنشطة، فهي دائماً تتصل بمشكلة أو صعوبة أو منازعة أو بدائل لا يعرف الإنسان ترجيح هذا على ذلك إلا بعد الإلماع والمعرفة والمداولة والشورى وما أشبه ذلك.

ثم القرار إنما يكون لتحديد الأهداف وتحقيقها ولاستخدام الموارد المختلفة المتاحة بطريق تعتبر الأفضل في ظل الظروف المعينة المكثفة بالزمان الخاص والمكان الخاص والشرائط الخاصة مما يشعر المدير أنه أفضل لبلوغ هدفه أما مطلقاً أو في أوقات خاصة.

(مسألة) القرارات أنواع متعددة بعضها تتعلق بإدارة وبعضها تتعلق بإدارة أخرى من غير فرق بين الإدارات الكبيرة كإدارات الدولة أو الإدارات الصغيرة كالشركات الصغيرة أو الإدارات المتوسطة كإدارة مدرسة أو معهد أو جامعة أو كلية أو مصنع على اختلاف المصحات كدار الولاية أو المستشفى أو المستوصف أو غير ذلك، فيتعين على المديرين اتخاذ القرارات في كثير من مناطق العمل بالنسبة

للوظائف الأساسية للمؤسسة، مما بالنسبة إلى مؤسسة اقتصادية تكون هناك أنواع من القرارات:

الأول: القرارات المتعلقة بالأفراد.

الثاني: القرارات المتعلقة بالتمويل.

والثالث: القرارات المتعلقة بالإنتاج.

والرابع: القرارات المتعلقة بالإنتاج.

ففي الأول، وهو القرارات التي تتعلق بالأفراد - هناك قرارات مربوطة بمصادر الحصول على القوة العاملة، إذ القوة العاملة قد تكون من البلد وقد تكون من خارج البلد حيث الأيدي العاملة رخيصة هنا أو هناك، أو تتعلق بأساليب الاختيار من الأفراد الذين هم لا يعرفون القراءة والكتابة أو يعرفونهما أكثر من ذلك يكونون من خريج الابتدائية أو الثانوية أو الكلية أو الجامعة، وكذلك مدى تدريبهم ونوعه وتحرير العمل وتقييمه وطرق الترقية وقرويج وسائل الأمان و علاقته بالجماعات الخارجية وشركات التأمين إلى غير ذلك من القرارات التي تتعلق بالأفراد.

كما أن الثاني وهو القرارات التي تتعلق بالتمويل - هناك قرارات مرتبطة بالهيكل المالي وبشروط الائتمان وبمقدار رأس المال وتوزيع رأس المال بين الوحدات الإدارية أو الهيكل التنظيمي العام وبطرق الحصول على الأموال الجديدة وجلبها من المصارف أو من الأفراد أو من الحكومة أو من المؤسسات المعنية بهذا الشأن، وكذلك بالنسبة إلى توزيع الأرباح وخطط إعادة التمويل و تحديد تكاليف العمليات والإجراءات والمحاسبية والاندماج والتصفية وما إلى ذلك من النثریات وغيرها.

وفي الثالث: وهو القرارات التي تتعلق بالإنتاج فهناك القرارات المتعلقة بحجم الإنتاج وحجم المصنع وموقع المصنع وفروع المصنع والتصميم الداخلي للمصنع وطرق الإنتاج جودة أو توسطاً أو رداءة في بعض الأحيان وإجراءات الشراء وكيفية المخزون المخزن ومدى العمل الفني وأهمية التفتيش ومدى الرقابة المصاحبة لكل المراحل من الإنتاج. وفي الرابع أي - القرارات التي تتعلق بالمبيعات - فهو مثل تحديد الأسواق وموقع مكاتب البيع، وتغليف المنتجات، والعلامة التجارية المستخدمة، ومنافذ التسويق والسعر والإعلان، ونوع الإعلانات في الصحف أو سائر وسائل الإعلان، كالإذاعات المرئية واللامرئية وما أشبه، وطرق مكافآت رجال البيع، وكيفية ترويج المبيعات، وأقسام السوق المستخدمة ومداهما إلى غير ذلك. فهذه الأمور الأربعة من الأفراد والتمويل والإنتاج والمبيعات كلها تحتاج إلى قرارات يجب أن يتخذها المدير أو جماعة من المديرين أو بمساعدة المستشارين والمحللين وما أشبه حتى تصل السلعة إلى يد المستهلك، وتكون المؤسسة الاقتصادية قد ربحت ربحاً جزيلاً، وهكذا يقال بالنسبة إلى سائر المؤسسات الاجتماعية أو التربوية أو الفكرية أو الثقافية أو الزراعية أو غيرها. ثم أن هناك تصنيفاً آخر بالنسبة إلى القرارات حيث أن القرارات على أقسام ثلاثة: قرارات دنيا وقرارات متوسطة وقرارات عليا. فالقرارات الدنيا العادية تجعل

بأيدي المديرين في القاعدة، والقرارات المتوسطة في الأهمية تجعل بأيدي المديرين المتوسطين في الهيكل التنظيمي، أما القرارات الصعبة فإنها تجعل في المستويات العليا من المديرين، وغالباً يحاول المديرين تقليل الشك في قراراتهم الصعبة، ومن ضمن محاولاتهم في هذا الاتجاه البحوث المختلفة الأنواع والتي تشمل المواد والمنتجات والعمليات والأسواق، كما أن التأمين يستخدم على نطاق واسع تفادياً للأخطار المحتملة وكثيراً ما يتعامل المديرون مع عدم اليقين بطريقة نظامية، أي عن طريق تقييم احتمالات حدوث للحدث كما تتضح من استخدام الإحصائيات كلما أمكن ذلك وطريق السير والتقسيم على الاصطلاح المنطقي، ومن الواضح أنه ينطوي استخدام نظرية الاحتمالات على وجهة نظر للمدير العام أو المديرين الذين هم في القمة بمشاركة المستشارين والمحللين وغيرهم، فإذا أمكن الحصول على وحدات قياساً للظاهرة فإن نظرية الاحتمالات يمكن استخدامها لتحديد فرص حدوث نتيجة معينة من هذه الظاهرة، مثلاً المخزون يمكن قياسه بواسطة وحدات قياس خاص، فالمخزون الأكثر من اللازم يؤدي إلى تجميد الموال وارتفاع نفقات التخزين والتعرض لأخطار التقادم والنفقات التي تصرف للحفاظ والصيانة ومن الناحية الأخرى فإن المخزون الصغير الحجم ينطوي على تقليل في المبيعات والاستخدام غير الكافي للمساحة المتاحة، وارتفاع نفقة الأعمال الكتابية، فعلى المدير أن يلاحظ مصارف المخزن وعماله والصيانة وإجمالي 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 يبتلى بالثاني الذي هو أكثر مصرفاً. ثم أن المسؤول عن اتخاذ القرار قد يكون فرداً وقد يكون جماعة، فالفرد فيما إذا كانت لمؤسسة له والجماعة فيما إذا كانت المؤسسة لجماعة من المساهمين أو جماعة من المشاركين، واتخاذ القرارات الجماعية يساعد على تنمية أعضاء الجماعة ويمنحهم فرصة إبداء آرائهم بخصوص الأمور التي تؤثر على عملهم، وأحياناً تكون المسائل في الإدارة الحديثة ذات طبيعة فنية مما يجعل من الضروري استخدام الخبراء في هذه المجالات الفنية حتى يمكن الوصول إلى القرار، فهو بحاجة إلى مستشارين ومحللين ومن أشبهه، وفي نفس الوقت هذا ينمي في الموظفين والمديرين في القاعدة أو في الوسط روح العكر ومبادلة الآراء (ومن الواضح أن الفكر أيضاً ينمو كما ينمو سائر الأشياء) وعندما تكون المؤسسة هردية فالقرء متخذ القرار هو الذي يقوم بنفسه بأداء كل هذه الخطوات، أما عند كون المؤسسة الجماعية فإن خطوة إضافية وهي عبارة عن خطوة الاقتراح والبحث والمناقشة

[القسم الثاني]

رجوع إلى القائمة

