

Princeton University Library



32101 074332394

محمد الشاش

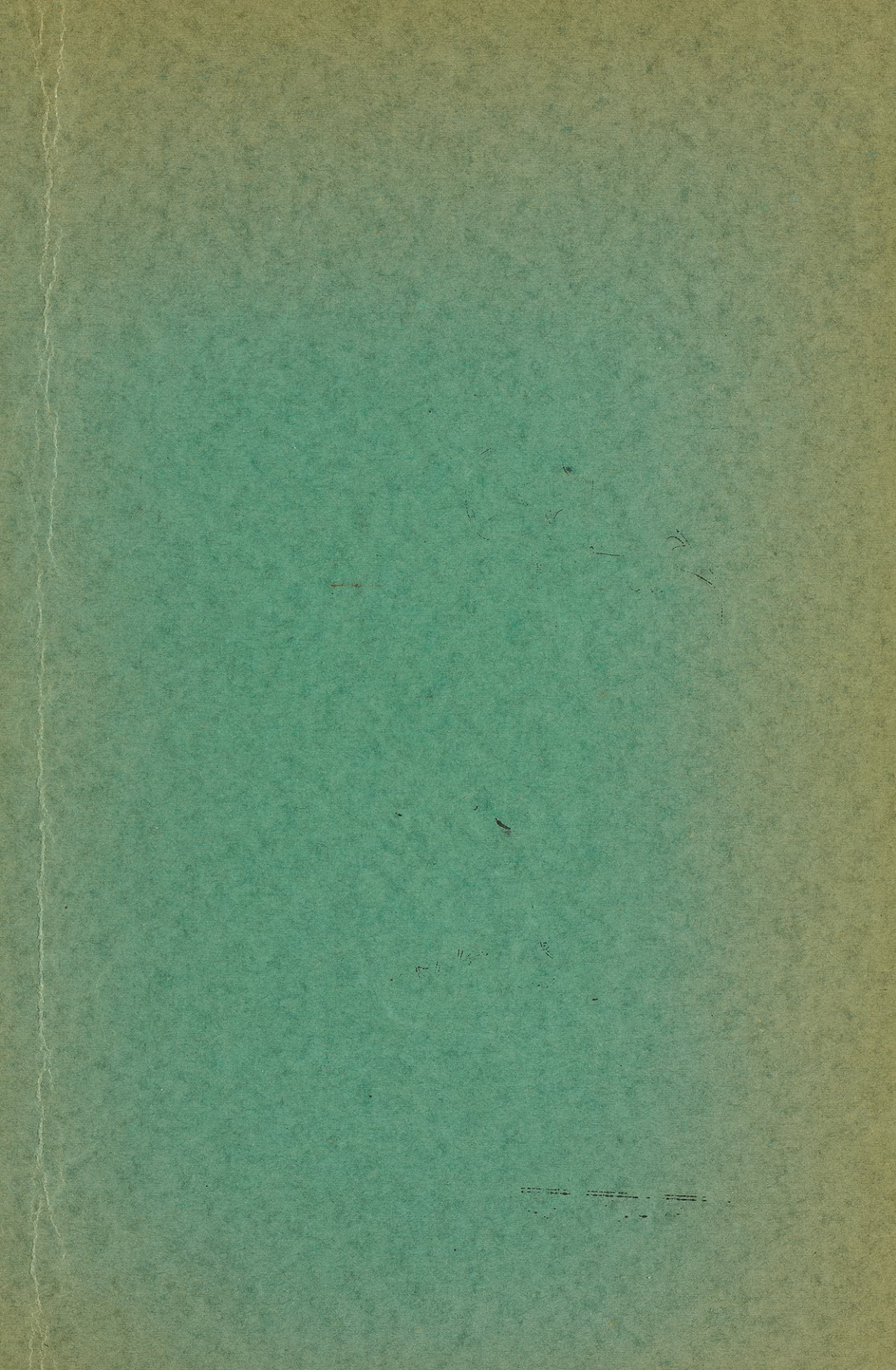
امتاز في ادارة الاعمال من جامعة بفسلفانيا
وامتاز ادارة الاعمال المحاضر في جامعة دمشق

الادارة والتنظيم

الجزء الأول

المبادئ والاصول





al-Shāsh, Muḥammad

محمد الشاش

استاذ في ادارة الاعمال من جامعة بنسلفانيا
واستاذ ادارة الاعمال المحاضر في جامعة دمشق

al-Idārah wa-al-tanzīm

الادارة والتنظيم

الجزء الأول

المبادئ والاصول



دمشق ١٣٨١ هـ - ١٩٦٢ م

مطبعة جامعة دمشق

2274
·876513
·349

v.1

المقدمة

بالرغم من أن الوظيفة الإدارية موجودة منذ وجد الإنسان، إلا أن أهميتها كوظيفة أو مهنة مستقلة بذاتها لم تعرف إلا منذ زمن قريب منذ أضحى أصحاب مشاريع الأعمال غير قادرين على إدارة مشاريعهم بأنفسهم، بل منذ أن فكر تايلور ومن حذا حذوه بأن للإدارة والتنظيم قواعد وأسس علمية، فأصبح من الواجب على من يريد أن يتخذ صفة المدير أن يفهم هذه القواعد وتلك الأسس. ولكن هذا لا يعني بحال من الأحوال أن كل من يتيسر له دراسة هذه المبادئ والأصول يصبح بإمكانه أن يكون مديراً ناجحاً، فالإدارة قبل كل شيء قيادة والقيادة تحتاج إلى فطرة وأستعداد، ثم تنمو بالدرس والخبرة والمران. ومدير المشروع من جهة أخرى أشبه ما يكون بالطبيب عليه أن يتقن نظريات وقواعد مهنته ولكن لا بد له أيضاً من أن يكون ماهراً كل المهارة في تشخيص كل حاله أو مشكلة تواجهه، ليختار لها العلاج العلمي الذي يتناسب مع ظروفها الخاصة، وبهذا يجد نفسه، يصف للداء الواحد أو للعلة الواحدة أنواعاً مختلفة من

العلاجات والعقاقير ، يحكمه بذلك محيط العلة وظروف المريض الخاصة .

نتيجة لهذه الحقائق تختلف الآراء حول إعتبار الإدارة علماً أم فناً ، ولكن إختلاف الآراء هذه لا يقلل أبداً من جوهر الوظيفة الإدارية التي يقع عليها عبء قيادة وتوجيه جميع الوظائف الأخرى للأفراد والمجتمعات على إختلاف أنواعها . ومما لاشك فيه أن بعض عناصر الوظيفة الإدارية أغنى من البعض الآخر من حيث القواعد والمبادئ التي تحكمه ، كما أنه مما لاشك فيه أن لإدارة عناصر الإنتاج المادية أسس متفق عليها أكثر بكثير من الأسس المتفق عليها لإدارة العنصر الإنساني في الإنتاج .

ونظراً إلى حداثة هذا العلم فإن المكتبة العربية لازالت تعاني فراغاً كبيراً في كتب الإدارة والتنظيم ، وذلك على الرغم من الأهمية الكبرى لهذه المواضيع في حياتنا التطورية وفي خطة التنمية التي نعيشها . من أجل هذا ومن أجل توفير مرجع آخر لطلاب كليات التجارة قررت أن أقوم بهذه المحاولة فأؤلف هذا الكتاب الذي يبحث في الوظيفة الإدارية من حيث أنها وظيفة مستقلة لها مبادئها وأصولها ، ثم من حيث كيفية الإستفادة منها في إدارة مختلف وظائف مشاريع الأعمال ، وتسهيلاً للبحث ورغبة في سرعة الإنجاز قسمت هذه المهمة إلى عدة مراحل وذلك بأن جعلت هذا الكتاب مكوناً من عدة

أجزاء ، وأول هذه الأجزاء يقع في الصفحات القادمة ويبحث في مبادئ وأصول الإدارة ، وبعد مناقشة الوظيفة الإدارية وتطورها وعناصرها ومبادئها يبحث هذا الجزء أيضاً في صفات ومتطلبات الإداري الناجح الذي يستطيع أن يحقق ما يحدده من أهداف ، عن طريق الآخرين الذين ينفذون خططه المرسومة ، بأقل ما يمكن من الجهد والنفقات . كما يبحث هذا الجزء في تأسيس مشاريع الأعمال والخطوات التي يجب على الإدارة أن تتخذها قبل أن تقرر إنشاء مشروع معين بغية ضمان النجاح له .

إن فهم هذه الأمور والمواضيع من قبل المشرفين على مشاريع الأعمال هو الذي يحقق الأغراض التي وجدت من أجلها كليات التجارة التي يفترض فيها أن تخرج للمجتمع العربي حاجته من رجال الأعمال ورجال الإدارة الأكفاء اللازمين لإشغال المراكز الكثيرة التي ستنشأ نتيجة للمشاريع والوحدات الاقتصادية العديدة التي تضاف إلى حلبة الانتاج والتوزيع يوماً بعد يوم من جهة ، ولاستبدال الأجهزة الإدارية والفنية العتيقة التي تشرف على كثير من مشاريعنا القائمة من جهة أخرى لأن هذه الأجهزة لم تعد لتستطيع استثمار هذه المشاريع الاستثمار الأوفى الذي يعطي أطيب النتائج لأصحابها والمجتمع بصورة عامة . فالمجتمع اليوم يسير نحو تحسين وضع أبنائه وزيادة دخولهم ورفع مستواهم المعيشي ليتناسب مع مستوى معيشة الأفراد في المجتمعات

الأخرى ، وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا بزيادة الانتاج القومي ،
والانتاج القومي لا يزداد كما يجب أن يكون الا اذا كانت جميع
وحدات الانتاج المختلفة تعمل بكفايه عالية، ولا يمكن لهذه الوحدات
أن تعمل بكفاية عالية إلا إذا توفرت لها الادارة الناجحة القادرة ،
ولذلك فان العبء الذي يصيب مواد ادارة الأعمال في كليات التجارة
هو عبء ثقيل وأساسي نحو تحقيق رسالة هذه الكليات في خدمة
اهدافنا الاقتصادية والاجتماعية الكبرى .

واني ارجو الله ان اكون قد وفقت في أداء الأمانة وفي المساهمة
ولو بجزء بسيط من هذه الرسالة العظيمة، واني لعلّ يقين بأن ماخطوته
من خطوات يحتاج إلى أضعاف أضعافه حتى نصل إلى ما نبتغيه . والله
وحده أسأل أن يجزي من ساعدني على انجاز هذا الكتاب عني خير
جزاء وهو ولي التوفيق ونعم المعين .

محمد الشاش

ايلول ١٩٦١

الباب الأول

العمل الحر كاسلوب مفضل في كسب العيش

ويشمل

- ١ - العمل الحر والوظيفة
- ٢ - اختيار اسلوب الكسب
- ٣ - العناصر اللازمة للقيام بعمل حر
- ٤ - امكانيات الاعمال الحرة في العالم العربي
- ٥ - عوامل النجاح في الاعمال الحرة (التجارية والصناعية)
- ٦ - خصائص العمل الحر (مزاياه ومساوئه)

١ - العمل الحر والوظيفة

قليل جداً من الناس من يعيش بدون عمل ، يصرف من مال ورثته ويقتات من ثروات جمعها بنفسه في زمن مضى أو آلت إليه من طريق أو آخر دون ان يحاول استثمارها او توظيفها ولا شك ان هذا النفر من المجتمع عالة عليه لاتعمل على زيادة الدخل القومي الا بما يحققه انفاقها من مضاعفات وردود افعال بالنسبة لدخول الآخرين ، سيما وان انفاق هذه الفئة من الناس لا بد وان يتضاءل مع الايام لان المعين الذي يصرفون منه لا يزداد ولا ينبع بل يتناقص وينضب ، والحقيقة ان هؤلاء الناس اما مرضاء في اجسامهم اعياءهم المرض عن العمل والكسب أو مرضاء في عقولهم ونفوسهم أعماهم المرض عن رؤية الحقيقة التي تقول بأن الذي لا ينبع لا بد وان ينضب ، كما منعهم المرض من التلذذ بالعمل والشعور بالوجود النافع المنتج في المجتمع الذي يحسن استثمار طاقاته الجسمية والفكرية ويحسن استثمار امكانياته المادية لتكون أداة خير له ولمن حوله من بني جنسه ووطنه .

اما بقية الناس — وهم الكثرة الغالبة والله الحمد — فيكسبون عيشهم اما عن طريق تأجير خدماتهم للغير (حكومات ومؤسسات وافراد) أو عن طريق استثمار جهودهم واموالهم وما لديهم من امكانيات

لحسابهم الخاص في مشروعات فردية او في شركات مع غيرهم ممن يتفقون معهم على تحقيق غرض واحد، ولا شك ان هؤلاء الذين يؤجرون خدماتهم للغير ويؤثرون الوظيفة عن العمل الحر كأسلوبهم في الحصول على دخلهم الذي يكفل لهم الحياة التي يرتضونها هم اما من الذين لا توجد لديهم الامكانيات المادية التي تساعد على العمل الحر او من الذين يفضلون الهدوء والاستقرار على المغامرة والمجازفة او من الذين لم يرو في الجو المحيط بهم ما يساعد على القيام بعمل حر ناجح يضمن لهم ربحاً مجزياً وكافياً لتحقيق مستوى معين من العيش . اما الآخرون الذين ارتضوا لانفسهم العمل الحر كأسلوب مفضل في الحياة فهم من الطموحين الذي تهوى نفوسهم المغامرة وتقوى امكانياتهم على الاستقلال وهم من الذين يعتقدون بان القيام بالعمل الحر والاستمرار فيه او الاقلاع عنه غير مرهون بشخص رب العمل وظروفه كما هو الحال في الوظيفة ، وان غلة العمل الحر عائدة اليهم بخيرها وشرها دون فضل من أحدا ومشاركة . وكلمة العمل الحر ، كلمة واسعة قد تشمل الشخص الذي يعمل ليل نهار لحسابه كما تشمل الشخص الذي يستثمر ما يملك من اموال في أسهم أو سندات أو ودائع أو يؤجر ما يملك من عقارات وأراض دون أن يبذل جهداً جسمى مذكوراً . كما تشمل كلمة الوظيفة كل من يعمل لحساب الغير بعض الوقت أو كله ، ويتقاضى أجراً أو راتباً مقابل عمله وخدماته بما في ذلك العامل والاجير والمدير والرئيس .

والعمل الحر لا يقصد به العمل الفردي فحسب أو العمل الصغير أو الكبير فحسب لأنه يشمل كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد لحسابهم كبيرة كانت أو صغيرة، فردية أو جماعية، ذات جهد جسدي أو فكري على حد سواء ، وهو يشمل الأعمال الانتاجية صناعية أو زراعية، كما يشمل اعمال التجارة والخدمات على اختلاف أنواعها . ولذلك فان اعتقاد بعض الشباب بان إمكانية القيام بعمل حر مقصورة على من يملك أموالاً طائلة اعتقاد خاطيء ، فكم من عمل حر ناجح لا يحتاج من رؤوس الأموال إلا بضعة مئات من الليرات لان عماده مؤهلات القائم عليه وخبرته الفنية. وكذلك فان الاعتقاد القائل بأن كل الأعمال الحرة محفوفة بالمخاطرة والمقامرة اعتقاد خاطيء لأن كثيراً من الاعمال الحرة ماهو مضمون النتائج يتميز بهدوء كبير قد يصل في بعض الاحيان إلى تحديد العوائد وتثبيتها تقريباً .

٢ — اختيار اسلوب الكسب :

إن اختيار طريق العمل الحر أو اختيار طريق الوظيفة كوسيلة مفضلة لكسب الدخل ومصدر العيش هو اختيار حر في بلادنا والله الحمد. حيث يتمتع الفرد بحرية اختيار العمل الذي يريده وبحرية تقرير مصيره إلى جانب الحريات الأخرى التي يتمتع بها ، ولا شك أن حرية الاختيار هذه تسبب كثيراً من الحرج لكل شاب يقبل على تحديد

اتجاهه في الحياة وذلك ليس فقط لصعوبة التقرير في تفضيل العمل
الوظيفي المأجور على العمل الحر بل وفي صعوبة تقرير نوع العمل
الحر وماهيته أو نوع العمل الوظيفي أيضاً لأن لكل من الاتجاهين
عدد كبير من الأشكال والأنواع والفروع ، ولكن هذا الحرج
الناشئ عن حرية الاختيار هو شيء بسيط جداً اذا ما قيس بالفرج
الذي تحققه تلك الحرية حيث لا يفرض على أي كان القيام بأي عمل
لا يرغب فيه أو لا يتلاءم مع استعداداته وللخروج من مأزق الاختيار
هذا ، واتخاذ ذلك القرار الهام حول اسلوب الكسب المفضل ونوعه
لا بد لكل شاب من معرفة استعداداته ومعرفة العمل الذي يصلح له
اكثر من غيره ومعرفة العمل الذي يسعده نفسياً ومادياً اكثر من أي
عمل آخر — وهو في سبيل ذلك لا بد له من اللجوء إلى :

١ — استشارة اهل الخبرة .

او ٢ — التأثر بتجارب الأقارب والاصدقاء ، وتقليد الناجحين
منهم بعد التأكد من سبب نجاحهم .

او ٣ — القيام بدراسة شخصية عن تطور الأعمال المختلفة ونتائجها
بعد جمع أكبر ما يمكن من المعلومات الصحيحة .

او ٤ — تكليف احد الفنيين للقيام بالدراسة اللازمة لعدد من
المشاريع البديلة لتقرير أفضلها .

٣ — العناصر الملزمة للقيام بعمل مر :

العمل الحر الذي يتدرج من استخدام موهبة شخصية الى استخدام كثير من الاموال والآلات والعمال والمواد يحتاج إلى وجود الاشياء والاشخاص اللازمين لتحقيق اغراضه من منتجات أو خدمات. فكما أنه لا بد لكل نتيجة من سبب أو أكثر ، كذلك لا بد لكل انتاج أو خدمة من عناصر منظورة أو غير منظورة تعمل مع بعضها البعض على اخراج ذلك الانتاج أو تلك الخدمة إلى حيز الوجود - فلا بد للشخص الذي يقوم باعداد مصورات هندسية من توافر الطاقة الفنية القادرة على تصميم ورسم هذه المصورات ، ولا بد له أيضاً من توافر الورق والحبر وأدوات الرسم التي يلزم استعمالها لتنفيذ تلك المصورات ، كما أنه لا بد لذلك المهندس من أن يتوافر لديه بعض المال الذي يلزمه لاستئجار الطاقات البشرية الفنية واشراء الادوات والمواد الاخرى الضرورية لتنفيذ المصورات التي يعدها، وكذلك لا بد لمكتب المحاماة من وجود المحامين اللازمين ومن تأمين القوانين التي يستعملونها والقرطاسية والاثاث - ولا بد أيضاً من المال الذي يلزم للحصول على تلك الادوات والطاقات - وما يقال عن أعمال المهن والخدمات (كالهندسة والمحاماة والمحاسبة ومهام التخليص والاستيراد والتصدير والتوصيلات الفنية المختلفة) ينطبق بوضوح اكثر على أعمال الانتاج والتجارة ،

فالشخص الذي يريد أن يقوم بانتاج صناعي معين يحتاج إلى التأكد من وجود الأدوات اللازمة للقيام بذلك الانتاج كما يحتاج إلى التأكد من وجود المواد الاولية المختلفة التي تستعمل للحصول على السلع التي يريد انتاجها ، ويلزمه أن يتأكد أيضاً من وجود الفنيين والعمال والموظفين الذين يستطيعون القيام بذلك الانتاج ، كذلك تلزمه الارض التي سيقم عليها مصنعها ومواد البناء الاخرى ، ولكل هذا يلزمه قدر معين من المال يكفي للحصول على كل هذه العوامل ، وجعلها في متناول يديه ليستطيع القيام بانتاجه بصورة مستمرة ، والشخص الذي يريد أن يقوم بانتاج زراعي هو بحاجة أيضاً إلى الارض وإلى السماد وإلى الآلات وإلى الاشخاص وإلى الاموال ، والشخص الذي يريد أن يفتح متجرأ لبيع بعض السلع في الجملة أو لبيع بعض السلع في المفرق أو للقيام باعمال نقل الاشخاص أو البضائع أو للقيام بأعمال التسليف والإقراض بحاجة إلى طاقات بشرية وبجاجة الى أثاث وادوات كما هو بحاجة إلى البضائع التي يريد بيعها وإلى الاموال التي يحصل بها على كل ذلك أو التي يقرضها ويسلفها .

وبناء على ذلك يمكن القول ان كل عمل حر يحتاج الى طاقات بشرية فنية وعادية كما يحتاج الى اموال كثيرة او قليلة حسب نوع هذا العمل . وفي الاعمال التجارية والصناعية التي تهتمنا اكثر من غيرها في دراسة هذه المادة نرى انه لا بد ايضاً للقيام بها من توافر المواد

الطبيعية او المنتجة التي تدخل في عملية الانتاج او التي تلزم لعملية البيع كذلك لا بد من توافر العدد والادوات والآلات الضرورية لتنفيذ أعمال الانتاج والبيع . ولكن هل يكفي لمن يقوم بعمل حر تجاري كان او صناعي او فني ، ان يهيء العناصر اللازمة للقيام بهذا العمل ، وهل يكفي له ان ينجز العمل الذي يريده ؟ من الممكن ان يكون ذلك كافيا في حالة واحدة اصبحت ضربا من ضروب الخيال في عصرنا الحالي : الا وهي حالة انعدام التبادل بين الناس واكتفاء كل شخص بما يستطيع ان ينتجه لنفسه دون غيره .

أما في عصر يقوم على التبادل ليس بين الأفراد وحسب بل بين الدول وبعضها البعض فقد أصبح من ضرورات القيام بأي عمل حر أن يوجد طلب على الخدمات أو المنتجات التي يحققها هذا العمل إذ أن كل صانع وكل ذي مهنة حرة يعمل لبيع إنتاجه الصناعي أو الفني ، يعمل ليصرف نتائج عمله على الآخرين وليحصل على المال الذي يشغله من جديد والذي يترك له قدراً من الربح يعيش عليه . وكذلك فإن كل تاجر يشتري السلع والبضائع ليعيد بيعها إلى عدد أكبر من الناس بعد أن يكون قد أضاف على هذه السلع بعض الفوائد الإقتصادية من حيث نقلها إلى مكان المشتري أو من حيث تجزئة بيعها وجعلها في متناول أكبر عدد من المستهلكين أو من حيث تسهيل بيعها لأجل لمن لا يستطيع شراءها نقدياً . وبذلك يستعيد التاجر قيمة البضائع

التي اشتراها ويشترى غيرها ويستمر في العمل ولا شك أن قيمة البيع يجب أن تزيد قيمة الشراء — في الأحوال الطبيعية — لكي تعوض الفوائد الإقتصادية التي يضيفها التاجر على البضائع التي يقوم ببيعها ولدفعه إلى الاستمرار بالعمل وتأمين معاشه الذي يتكافأ مع الأموال التي يستثمرها في أعماله ومع الأخطار التي يتعرض لها والجهود التي يبذلها .

وبهذا نستطيع أن نقول باختصار أن العنصرين اللازمين للقيام بعمل حر هما :

١ — توافر عناصر العمل اللازمة : وهذه العناصر تختلف من عمل لآخر حسب نوع العمل الحر ، ولكنها بصورة عامة تتألف من العناصر الأربعة التالية في الأعمال التجارية والصناعية :

أ — الآلات والعدد والأدوات التي تستعمل لتسهيل عملية الانتاج وعملية البيع .

ب — المواد المختلفة التي تدخل في الانتاج أو التي تكون موضع البيع في المحلات التجارية .

ج — الطاقات البشرية الفنية والعادية اللازمة للقيام بالبيع والانتاج

د — الأموال اللازمة للحصول على العناصر الثلاثة المذكورة والضرورية لإستمرار العمل .

٢ — توافر سوق التصريف (الطلب) الذي سيصرف به انتاج العمل

الحر . والذي يعتبر بحق مصدر الاستمرار لكل عمل .
إن التأكد من توافر عناصر العمل اللازمة ومن سوق التصريف
الكافية هو الخطوة الأولى التي يجب أن يخطيها كل راغب في الدخول
بمعترك الحياة التجارية أو الصناعية لأن الإهمال في هذه الناحية يعود
حتمًا بالفشل ، الفشل الناشيء عن التعطل عن العمل لعدم إمكانية الحصول
على كل ما يلزم من عناصر العمل أو الفشل الناشيء عن عدم إمكانية
تصريف كل ما يتم إنتاجه أو شراؤه . وكلا الحالين خطر أكيد --
هذه الناحية هي التي تميز العمل المخبري عن العمل التجاري الذي يقصد
منه الربح ، فكثيراً ما يمكن القيام بإنتاج معين داخل حدود المخبر ،
ولكن لا يمكن لمثل هذا الإنتاج أن يتم في حدود السوق بسبب أن
عناصر العمل غير كافية لجعله سلعة قابلة للتداول أو بسبب أن سوق
التصريف غير متوفرة لالتهام السلع المنتجة بأسعار مجزية تكفي
لتغطية تكاليف الإنتاج ولتعويض القائمين بالعمل عن أموالهم
وجهودهم المستثمرة وعن الأخطار التي يتعرضون لها .

٤ -- امكانيات الأعمال الحرة في العالم العربي

إذا نظرنا إلى العالم العربي كوحدة اقتصادية واحدة يمكننا القول
بأن هذه البقعة من العالم لازالت تتمتع بامكانيات وافرة للأعمال
التجارية والصناعية والزراعية . فلا زالت هناك خيرات طبيعية كثيرة لم

تستثمر بعد، بل ولا زال هنالك كثير من هذه الخيرات لم يكتشف، وفي العالم العربي طاقات بشرية هائلة وأموال عظيمة جداً لا توجه التوجيه الاقتصادي السليم . أضف الى هذا أن العالم العربي يكوّن في مجموعه سوقاً رحبة للتصريف تجعل انشاء الصناعات الكبيرة أمراً ممكناً وميسوراً . والمشاريع العامة الكثيرة التي تنفذ لتزيد من الاراضي القابلة للزراعة ، أو لجعل ري هذه الاراضي دائماً وميسوراً ، ومشاريع التنقيب عن المعادن والخيرات الدفينة واستثمارها، ومشاريع المواصلات الضخمة التي ستصل بين مختلف المدن والبقاع ، وغيرها من المشاريع الانشائية الانتاجية ستفتح المجال الواسع ليس فقط امام العمال والفنيين اللّازمين لها بل أمام الراغبين في الاعمال الحرة (التجارية والصناعية والزراعية) لانها ستمدّهم بكثير من المواد الاولية اللازمة بصورة منتظمة كما انها ستهيء لهم السوق المحلي الواسع القادر على الشراء وعلى استيعاب المنتجات بصرف النظر عن توسيع سوق التصريف الخارجية . بعقد الاتفاقات التجارية الثنائية كلما كان ذلك ممكناً . أضف الى ان برامج البعثات الفنية والعلمية وبرامج التدريب المهني وبرامج التوسع في التعليم الفني التجاري والصناعي سوف تدرّج رجال الاعمال بالفنيين اللّازمين للصناعات المختلفة . والاموال بشقّي أشكالها هي العنصر الآخر الهام الذي يجب توفيره

لرجال الأعمال عن طريق الحد من استيراد الكماليات وتوفير القطع النادر اللازم لاستيراد الآلات والمواد الضرورية ، وعن طريق القروض الصناعية السهلة الشروط وعن طريق تشجيع المغتربين العرب على استثمار أموالهم في أرض الآباء والأجداد .

إذن يمكننا القول بأن مجال العمل الحر - الزراعي والتجاري والصناعي - مجال واسع في بلادنا التي لازالت في عداد الأمم المتخلفة اقتصاديا لعدم استثمار مالديها من خيرات وامكانيات ولكن هذا لا يعني بمجال من الأحوال نجاح كل عمل حر يمكن ان يتم ، لان النجاح في العمل الحر لا يتوقف فقط على توافر عناصر العمل اللازمة للقيام بهذا العمل وعلى توافر سوق التصريف ، فهو بدون شك مرهون بعوامل اخرى .

٥ - عوامل النجاح في الأعمال الحرة (التجارية والصناعية)

لاشك في أن الربح هو الغرض الاول والاخير من الاعمال التجارية والصناعية ، والربح هو حاصل طرح اجمال التكاليف من صافي قيمة المبيعات . فكلما امكن تخفيض التكاليف كلما امكن زيادة الارباح وكذلك يزداد الربح كلما امكن زيادة حصة المبيعات . والمقصود بذلك هو ان تنخفض التكاليف دون ان ينخفض الانتاج

او البيع وان تزداد حصيله المبيعات اكثر من زيادة النفقات اللازمة لزيادتها .

فالشروع الناجح اذن هو ذلك الذي يستطيع تحقيق اكبر ما يمكن من الربح بالنسبة للمشاريع المتماثلة التي تقوم بأعمال مماثلة في ظروف متقاربة والربح كما بينا اعلاه لا تعظم وتزداد الا بأحد امرين : ضغط التكاليف أو زيادة مصيف المبيعات . وعليه نستطيع القول بأن عوامل نجاح كل مشروع كاملة في هذين الأمرين . فلا بد للمشروع الناجح من ان يحصل على عناصر العمل اللازمة له بأقل التكاليف الممكنة اي ان مردوده هذه العناصر بالنسبة لتكاليف الحصول عليها يجب ان يكون اعلى مما يمكن ، كذلك لا بد للمشروع الناجح من أن يبيع كل انتاجه بأحسن الأسعار الممكنة .

والمهم في الموضوع هو ان يعرف كل مشروع كيف يحصل على عوامل الانتاج اللازمة له بأقل التكاليف ، وكيف يستطيع ان يحصل منها على اعظم النتائج ، وكيف يستطيع ان يصرف كل ما يمكنه انتاجه كي يعمل طاقته الانتاجية باستمرار . لان المشروع الذي يعرف هذه الامور الحيوية ويتأكد قبل ذلك من وجود عناصر العمل وسوق التصريف اللازمة له بالقدر والسعر والوقت المناسب يكون قد ملك زمام نجاحه وأصبح تحقيق الربح الذي يبغيه أمراً واقعياً .

ومهمة الادارة الحديثة في المشاريع التجارية والصناعية ان تعرف كل هذه الامور لتنجح في تحقيق أهداف هذه المشاريع. ولذلك يمكن القول باختصار ان عوامل نجاح هذه المشاريع تقع في أيدي ادارات هذه المشاريع . فالادارة الناجحة لا تقدم على إنشاء أي مشروع قبل ان تتأكد من وجود عوامل الانتاج اللازمة لهذا المشروع بالقدر والنوع والوقت والسعر المناسب . كذلك لا تقدم الادارة الناجحة على إنشاء أي مشروع قبل ان تتأكد من وجود الطلب أو سوق التصريف الكافية لاستيعاب منتجات هذا المشروع بأسعار مناسبة تترك لأصحابه الربح المعقول الذي يشجعهم على الاستمرار في العمل .

والادارة الناجحة هي التي تعرف كيف تهيء عوامل الانتاج اللازمة لها بأقل الاسعار وهي التي تعرف كيف تستفيد من هذه العوامل اكثر مما يمكن^(١) وهي التي تفرق بين كيفية الاستفادة من العنصر الانساني في العمل وبين العناصر الجامدة الأخرى لتحصل من كل عنصر على أكبر مردود وانتاج بأقل ما يمكن من التكاليف ، وهي

(١) وذلك عن طريق استثمار مصاريفها الثابتة استثماراً كاملاً ومستمرًا وعن طريق تحليل الاعمال المختلفة واختيار افضل الطرق لادائها ومراقبة هذا الاداء ، وعن طريق تشجيع العاملين فيها ومعاملتهم معاملة خاصة تختلف عن

التي تنتج السلع والخدمات بالموصفات المرغوبة في الأسواق التي تشبع حاجات المستهلكين ، وهي التي تعرف كيف تسيطر على الأسواق وكيف تحافظ على الحاجات التي تشبعها منتجات مشاريعهم ، وكيف تطور هذه المنتجات لتساير كل تطور في الحاجات والأسواق ، وهي التي تعرف كيف تدخل السلع الجديدة للأسواق ، كيف تمهد لها ثم كيف تعلن عنها ثم تعرف كيف تحافظ على كل زبون وكيف تزيد من زبائنها بما تنتجه من سياسات مختلفة للبيع والدفع وخدمة المستهلكين. ان للإدارة الناجحة أهدافاً معلومة وبرامج مخطوطة تنفذها بحزم وعزم بدون أي اسراف أو احتكاك .

وبذلك نستطيع أن نفسر سبب عدم نجاح كثير من المشاريع الخاصة في بلاد تنعم بكثير من مجالات العمل الحر ، كبلادنا ، ان

معاملة عوامل الانتاج الاخرى الجامدة لكي تريد من انتاجهم ولائهم للمشروع . ان الادارة الناجحة هي التي تخطط للمستقبل وتسير على نور ووفق برنامج مرسوم لتحقيق هدف معين ، وهي التي تختار افضل العناصر اللازمة لها بأنسب الاسعار وهي التي توزع الاعباء والمسؤوليات وتنظم العلاقة بين الافراد والجماعات وتوجههم وتلاحظهم لكي ينفذوا الاعمال المطلوبة منهم وفق المقاييس النموذجية التي تضعها لكل عمل ثم تراقب النتائج الفعلية مع هذه المقاييس والاهداف فتكافأ المجد وتحاسب المقصر وتعمل على ادخال كل تعديل ظهرت ضرورته بنتيجة التطبيق العملي للبرامج والسياسات دون اي تأخير .

السبب هو عدم توافر تلك الادارة التي تدرس المشروع قبل انشائه،
وتنشأه على أسس متينة ، ثم تحسن ادارته وتنظيمه .

ان انهيار كثير من المشاريع أو عدم تحقيق كثير من المشاريع
الربح التي كانت تتوقعه يعود أما الى خطأ في انشاء هذه المشاريع أو
الى خطأ في تنظيمها أو الى خطأ في تسيير امورها يوماً فيوم - ومرد كل
هذا الى الادارات الضعيفة التي أشرفت على هذه المشاريع . فادارة
أي مشروع هي التي تملك - اكثر من أي شيء آخر - عوامل نجاحه
أو عوامل فشله . وعوامل النجاح التي لا تقدر على تحقيقها الا
الادارات القوية الحديثة هي - باختصار وعلى ضوء ما سبق شرحه
اعلاه - ما يلي :

١ - التأكد من وجود عناصر الانتاج اللازمة (آلات - مواد -
أموال - عمال) بالقدر والمواصفات المطلوبة وبالوقت والسعر المناسب
قبل البدء بانشاء المشروع .

٢ - التأكد من وجود السوق الكافية لاستيعاب كل ما ينتجه
المشروع بأسعار مجزية قبل البدء بانشاء المشروع .

٣ - التأكد من انشاء المشروع بالحجم والمكان والزمان المناسب
وبالشكل القانوني الأفضل .

٤ - استغلال عوامل الانتاج المختلفة أحسن استغلال لتعطي

أكبر مردود ممكن مقابل ماتكلفته من نفقات مع مراعاة التفريق بين كيفية الاستفادة من العنصر الانساني والعناصر الاخرى .

٥ - السيطرة على سوق التصريف سيطرة كاملة ومستمرة تضمن توسيع الانتاج والاستمرار فيه ، بمختلف الوسائل الممكنة (تطوير المنتجات لتلائم الحاجات المتبدلة - تعديل الأسعار والخدمات لتلائم مع سياسات المنافسين - اختيار افضل الطرق للدعاية والاعلان واكثرها تأثيراً ٠٠٠ الخ) .

هذه هي عوامل النجاح التي يستطيع تقديرها وفهمها رجل الادارة الحديث ، وسوف نرى في تنمة هذا الكتاب وفي السنين اللاحقة كيف تتأكد الادارة من وجود عناصر الانتاج ومن وجود السوق الخ .. وكيف تستفيد من كل عنصر من عناصر الانتاج الاستفادة القصوى وكيف يمكنها أن تسيطر على الاسواق ، سنرى ذلك بشيء من التفصيل عند دراسة تكوين المشاريع التجارية والصناعية ، وعند دراسة إدارة الانتاج الصناعي وإدارة المشتريات وإدارة المبيعات وغيرها من فروع إدارة الأعمال بحيث تتضح لنا المهمة الجسيمة الملقاة على عاتق إدارات المشاريع الاقتصادية المختلفة التي يتوقف على نجاح نجاح البلاد ورفقها فهم الذين يملكون مقدرات الفعاليات الاقتصادية الهامة في البلاد وهم الذين يؤثرون في الانتاج والاستهلاك والدخل القومي أكثر من أي فئة أخرى في المجتمع (ماعدا الحكومة في بعض

الأحيان) لأنهم هم الطبقة المنتجة التي يتوقف عليها رخاء المجتمع وتقدمه أو فقره . أما في الأبواب القليلة اللاحقة فسرى كيف تباشر الإدارات الحديثة عملها بشكل عام قبل أن نبحت في كل عمل من أعمالها (تكوين - شراء - إنتاج - بيع الخ ..) بشكل خاص ، فمثلاً سوف نرى - بعد قليل . كيف تخطط الإدارات الحديثة للمستقبل ولماذا . وكيف تنفذ سياساتها بطريق دون آخر ولماذا لتتضح لنا ماهية الوظيفة الإدارية وعناصرها الرئيسية (تخطيط - تنفيذ - مراقبة) ثم ننتقل إلى دراسة الأعمال المختلفة لإدارات المشاريع الخاصة تجارية كانت أو صناعية من وقت تكوين هذه المشاريع حتى وقت تصفيتها على ضوء البرنامج المحدد لدراسة هذه المادة في السنين الأربعة لطلاب التجارة .

٦ - - خصائص العمل الحر (مزاياه ومساوئه)

العمل الحر هو كما رأينا - كل عمل يقوم به الإنسان مستثمراً جهوده الخاصة وامكانياته الفنية والمادية لحسابه الخاص سواء كان هذا العمل تجارياً أو صناعياً أو زراعياً أو من أي نوع آخر وسواء قام بهذا العمل لوحده أو بشراكة غيره من الأشخاص أو من الأموال ولا شك أن للعمل الحر من هذا النوع كثير من الخصائص التي تميزه عن العمل الوظيفي لحساب الغير وبعض هذه الخصائص في نظر كثير

من الأشخاص يعتبر من نوع المزايا بينما يعتبر في نظر البعض الآخر من نوع المساوئ والحقيقة أن الأمر نسبي ويتوقف على تفكير كل شخص وإستعداده الطبيعي ونظرته للأمور، ومدى تأثيره بالمحيط الذي يعيش فيه، فبعض الناس ينظر إلى أن المركز الاجتماعي للعمل الحر أفضل من المركز الاجتماعي للوظيفة والبعض الآخر قد يرى العكس وهكذا، كما أن كثيراً من هذه الخصائص يتمتع به نوع من الأعمال الحرة دون غيره، فمثلاً يرتبط دخل العمل الحر الفردي إلى حد كبير بالجهد الذي يبذله صاحب هذا العمل، أما دخل العمل الحر الجماعي الذي يقوم على شكل شركات المساهمة فربحاً، فلا يرتبط بجهد كل مساهم بقدر ما يرتبط بجهود إدارة الشركة وإمكانياتها المادية والفنية، وكذلك إذا قلنا أن مسؤولية العمل الحر غير محدودة نكون بذلك قد عينا العمل الفردي والتضامني دون غيرها من الأعمال الحرة التي تتحدد فيها مسؤولية كل فرد بمقدار مساهمته من أموال فيها.

على أن هذا لا يمنع من مناقشة بعض الخصائص التي يتميز بها العمل الحر عن العمل الوظيفي بشكل عام. وأهم هذه الخصائص هي كما يلي :

أ - ارتباط دخل العمل الحر بالجهد المبذول فيه :

إن ربح العمل الحر يتوقف على الجهود المبذولة فيه، وكلما

أمكن للإنسان أن يبذل نشاطاً أوسع ومجهوداً أكبر كلما أمكنه زيادة دخله والعكس صحيح - أي أن الدخل متقلب وليس بثابت كما هو الحال في العمل الوظيفي ، وهو يتوقف على صاحبه أي لا يتحدد برأي الآخرين ، (رب العمل بالنسبة للموظف) وكما سبقت الإشارة قبل قليل نرى أن هذه الخاصة نسبية فهي واضحة في بعض الأعمال الحرة أكثر من غيرها - أضف إلى أن دخل العمل الحر عرضه أيضاً للتأثر بمؤثرات خارجة عن إرادة صاحبه ، وكثير من هذه المؤثرات ما يكون فجائي ، ولذلك فإن صاحب العمل الحر يقيظ الحبير بشؤون عمله وبالأموال الإدارية هو الذي يكون تأثير جهوده ونشاطه أكبر في مقدار الدخل الذي يحصل عليه من عمله ، أما دخل صاحب العمل الحر (الغشيم) فهو أقل ارتباطاً بمجهوده ونشاطه وأكثر تأثراً بالمؤثرات الخارجية .

ب -- حرية متابعة العمل الحر أو تركه :

من الممكن القول بشكل عام أن صاحب العمل الحر يتمتع بحرية أكبر من حيث إستمراؤه في عمله ، أو تغييره أو تركه من الموظف الذي يرتبط بقاءه في عمله ببقاء المؤسسة التي يعمل بها وباستمرار الحاجة إلى عمله وبرضاء رؤسائه المشرفين عليه . ولكن معظم الأعمال الحرة أصبحت مرتبطة بغيرها من الأعمال والأشخاص ،

الامر الذي يحدد من إمكانية تركها أو استمرارها ، كما أن ضمانات بقاء الموظف في عمله تزداد مع الايام ومع نمو الرأي العام والضمان الاجتماعي - فالشقة البعيدة بدأت تضيق ولكنها في الواقع لم تزل قائمة ولم يزل لصاحب أي عمل حر حرية اوسع في متابعة عمله أو تغييره او تركه من أي موظف كان في الظروف العادية .

ج -- مجال اوسع للإبداع في الاعمال الحرة :

وهذه الخاصية نتيجة للخاصية الاولى ، أي ان الانسان حينما يعلم ان كل إبداع يحققه تعود عليه فوائده قبل غيره من الناس يكون هذا الشخص مشجعاً لكي يبدع ويتكرر . لذلك فان حرية الابداع والابتكار قد تكون مقيدة في العمل الوظيفي لما تقتضيه من نفقات ووقت قد لا يسمح بها رب العمل . اما صاحب العمل الحر فلا يقيدده شخص آخر في اجراء التجارب وعمل التحليلات وصرف ما يلزم من النفقات لابتكار اسلوب احسن او طريقة افضل في الاعلان او الانتاج او ما الى ذلك ، وإذا ما فشل صاحب العمل الحر في تجارته لا يكون عرضة للوم احد .

د - ارضاء بعض النزعات النفسية :

تحتاج النفوس البشرية نزعات مختلفة ، فمن النفوس البشرية من

يجب تحمل المسؤوليات ومنها من يتهرب من ذلك ، من النفوس من يفضل دخلا ثابتا مستقرا ولو كان ضئيلا على دخل أكبر غير ثابت ولا مستقر ، ومنها من يحب المغامرة والعمل المستمر أكثر من الاستقرار والراحة ومن النفوس من تفضل الاستقلال في العمل والرأي ومنها من يحب التبعية لغيره ينفذ آراءه ورغباته . فالعمل الحر يوفر للذين يحبون المغامرة والذين يحبون المسؤولية وللذين يحبون الاستقلال الرضاء النفسي الذي لا يوفره العمل الوظيفي ، وهذه مزايا ، في نظر هؤلاء الأشخاص يتمتع بها العمل الحر ومساوئ له في نظر الآخرين الذين يفضلون الاستقرار والطمأنينة وعدم تحمل المسؤولية وتحميلها لغيرهم وتنفيذ أعمال محدودة ٠٠٠ أولئك الذين تغريهم الوظائف أكثر من الأعمال الحرة والحقيقة ان الوظائف الكبيرة ذات مسؤولية ضخمة وفيها مجال للاستقلال بالرأي والعمل ولكنها ليست كالعمل الحر حيث يعتبر صاحبه المسؤول الأوحد وصاحب الرأي الأوحد في كثير من الأحيان . فلصاحب العمل الحر الفردي مثلا مجال أوسع ليطبق ما يريد من أفكار وليتخذ ما يشاء من قرارات ويتحمل مسؤولية ذلك دون التقيد برأي شخص آخر أو مشاركتة في المسؤولية . ولكن هذا المجال يضيق اذا كان لصاحب العمل الحر شركاء يقاسمونه الرأي والسلطة المسؤولية . ومن الناس من يرى في العمل الحر مجالا واسعا لتكوين الثروات التي تنفع في الشيخوخة والمرض ، ومنهم من يرى

العكس تماماً لاعتقاده بأن أي شيء سيصيبه في صحته وقدرته على العمل سوف يؤثر على دخله تأثيراً كبيراً بينما يكون للموظف ضمانات من رب العمل أو معاشات تقاعدية يستفيد بها عند بلوغه سن الشيخوخة أو عند إصابته بأي مانع يمنعه من العمل كلياً أو جزئياً بصورة مستمرة أو وقتية^(١) ولذلك نستطيع أن نقول باختصار أن في العمل الحر بعض الخصائص التي ترضي بعض النزعات النفسية أكثر من العمل الوظيفي والعكس لذلك صحيح تماماً .

* * *

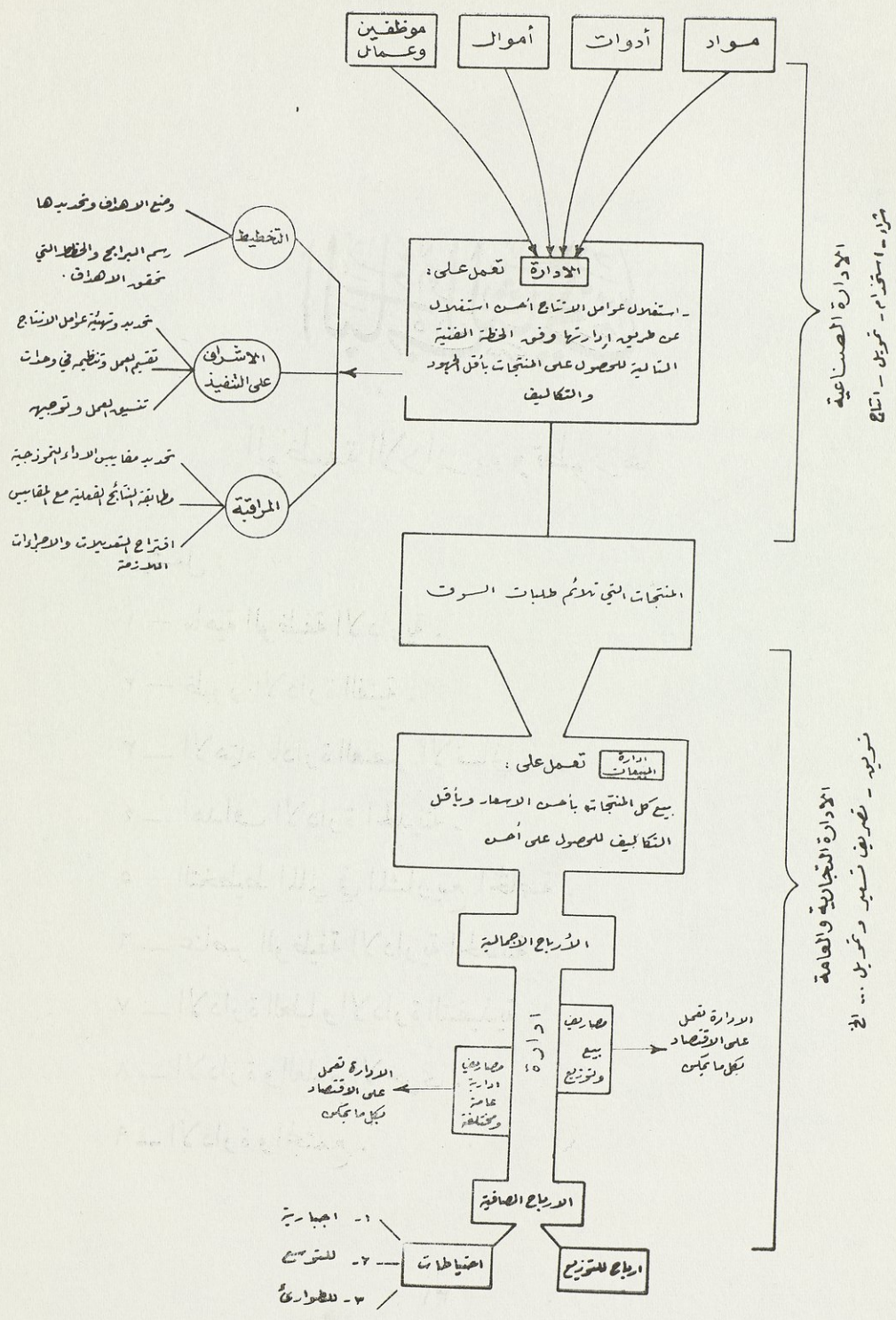
(١) لقد أصبح لدى معظم البلدان نوع من الضمان الاجتماعي لجميع المواطنين (موظفين وأصحاب أعمال) وقد بدد هذا النوع من الضمان خوف الكثيرين ونرجو أن يطبق مثل هذا الضمان في بلادنا التي يجب أن تشجع العمل الحر لتستغل إمكاناتها الكثيرة وترفع من مستوى معيشة أبنائها .

الباب الثاني

الوظيفة الادارية وتطورها

ويشمل :

- ١ — ماهية الوظيفة الادارية .
- ٢ — ظهور الادارة الفنية .
- ٣ — الاهتمام بادارة العنصر الانساني .
- ٤ — أهداف الادارة الحديثة .
- ٥ — التخطيط المالي في المشاريع الخاصة .
- ٦ — عناصر الوظيفة الادارية الحديثة .
- ٧ — الادارة العليا والادارة التنفيذية .
- ٨ — الادارة والعلوم الاخرى .
- ٩ — الادارة والمجتمع .



١ — ماهية الوظيفة الادارية :

الادارة وظيفة ضرورية لكل كائن ، وجدت في جسم الانسان بشكل الجهاز العصبي عامة والمنح بصورة خاصة ، ووجدت في القبيلة بشخص رئيسها أو زعيمها الذي يوجه ويقود ويراقب شؤون قبيلته وامورها ، وكذلك الحال في الجيوش والحكومات والمؤسسات والمنتديات والأنظمة الاجتماعية على اختلاف أنواعها هناك من هو مسؤول عن ادارتها بشكل أو آخر كي تحقق الأهداف التي كونت من أجلها . ونجاح الادارة أن يتحقق الهدف باقصر الطرق وأساليبها وأقل الجهد والنفقات دونما تنافر أو احتكاك بين أعضاء المجموعة .

٢ — ظهور الادارة الفنية

وبالرغم من ان الوظيفة الادارية - كما تبدو - قديمة قدم المخلوقات والمجتمعات فقد تطورت على مر الأزمان وتبدلت سبلها وأهدافها . ففي المشاريع الاقتصادية زراعية كانت أم صناعية أم تجارية لم يعد ما كان ناجحاً في القرن الماضي كمبدىء للادارة ووسيلة مقبولا في هذا القرن ، وانه لمن المؤكد ايضاً ان تتطور الأساليب الحديثة وتبديل

في القرون المقبلة ، لأن المشاريع الاقتصادية التي تقوم من المجتمع
والمجتمع لا بد وان تسير تطور المجتمعات ولا بد كذلك لادارة
هذه المشاريع من أن تسير ذلك التطور أيضاً . فمثلا قبل الثورة
الصناعية حين كان طلب المستهلكين على المحصولات والمصنوعات
بصورة عامة أكثر من المحصولات والمصنوعات نفسها لم يكن يجد
أي منتج آنذاك أية صعوبة في تصريف منتوجاته بل كانت الصعوبة
التي تواجهه وتواجه غيره من المنتجين ورجال الأعمال هي صعوبة
الانتاج ، صعوبة إيجاد كميات من السلع تسد طلب المستهلكين المتزايد
فلم يكن من الضروري بمكان أن يدقق المنتجون آنذاك في تكاليف
الصنع اذ لم يكونوا مرغمين على تخفيض السعر لتصريف الإنتاج
الذي كان أقل من الطلب عليه ، أو بمعنى آخر لم تكن توجد تلك المنافسة
الحادة بين المنتجين على اكتساب الأسواق التي تضطرهم الى تخفيض
الأسعار والى العمل على تقليل نفقات الصنع الى أقل حد ممكن أو إلى
ابتكار طرق حديثة للانتاج تمكنهم من المحافظة على أكبر قدر ممكن
من المبيعات والارباح الصافية ولذلك لم تكن الادارة الفنية العلمية
التي نادى بها تاييلور وجلبرت من بعده والتي نراها اليوم بشكها المعقد
معروفة بل لم تكن الوظيفة الادارية الا عبارة عن أعمال روتينية
بسيطة الى ان قامت المصانع الكبيرة وعم استعمال الآلات وتقدمت
المواصلات ، حيث أصبحت المشكلة الاقتصادية مشكلة تصريف وحيث

تكاثر الاتاج وتوافرت السلع والمنتجات وتزايد المنتجون والموزعون واحتدت المنافسة بينهم يحاول كل منهم اكتساب أكبر عدد ممكن من العملاء والزبائن . وقد اثبتت التجارب ان من أنجع الوسائل - ان لم يكن أنجمعها جميعا - للفوز بذلك هو تقليل سعر البيع عن الاسعار المماثلة دون التضحية بجودة المصنوع .

ومن البديهي أنه لا يمكن لأي بائع أن يخفض سعر البيع عن السعر العادي السائد في السوق أو عن أسعار منافسيه ما لم يقلل من سعر التكلفة أو من مقدار الربح الذي يرضاه ، وحيث انه لا يمكن لمنهج حصيل أن يقبل بربح أقل من الربح العادي لمدة طويلة من الزمن كان لا بد من السعي الحثيث لتقليل سعر التكلفة الكلي لمنتجاته بمحو كل اسراف في أعماله كي يتمكن من تقليل سعر البيع فيبيع كل ما ينتج مع المحافظة على مستوى أرباحه أو رفعه . ولكن كيف يتم له ذلك ؟ لاشك أن ذلك ليس بالسهل على كل منتج والا لما كانت هنالك مشكلة . ان معادلة التكاليف هي :

سعر التكلفة الكلي = سعر الشراء + مصروفات صناعية +

مصروفات ادارية + مصروفات بيع وتوزيع .

أو يساوي سعر الشراء + مصروفات ثابتة + مصروفات متغيرة .

وتخفيض سعر التكلفة الكلي لا يمكن أن يتم إلا بمحو كل إسراف

في تفاصيله ، وذلك بتنظيم عملية الشراء وعملية الصنع وعملية التوزيع

وما يتفرع عنها من أعمال أخرى وباستثمار المصروفات الثابتة إلى أقصى ما يمكن وبالقضاء على كل ضياع في الوقت والجهد مما يؤدي في النهاية إلى تقليل النفقات الكلية وزيادة كمية المبيعات وبالتالي زيادة ارباح المشروع .

٣ — الاهتمام بإدارة العنصر الانساني

حين كانت تغلب على المشاريع الاقتصادية صفة الأشخاص الذين يملكونها كان صاحب العمل سيد نفسه يتخذ قراراته بنفسه ويتحمل وحده نتائجها ، وكانت الصلات بينه وبين مساعديه وعماله صلات شخصية فهو يعرفهم ويعرف أحوالهم ومشاكلهم الخاصة - ونتيجة لذلك لم يكن هناك اضطرابات ومنازعات كما هو الحال في أيامنا هذه بالرغم من ظروف العمل السيئة التي كانت سائدة آنذاك وساعات العمل الطويلة وتشغيل النساء والأطفال بأجور زهيدة - نعم أن ذلك يرجع من ناحية إلى أن العمال لم يكونوا قد نظموا أنفسهم في اتحادات قوية إلا أنه يرجع من ناحية أخرى إلى وجود تلك الصلة الشخصية القوية بين العمال وأصحاب العمل الذين كانوا يقضون معظم أوقاتهم في مصانعهم بين عمالهم يتعرفون على مشاكلهم - ولكن ما أن ابتدأت شركات المساهمة تنتشر وتزداد خطورتها في دنيا الأعمال بغية الاستفادة من وفورات الانتاج الكبير وفي سبيل تقليل المخاطر

الشخصية حتى ابتدأت في الظهور طبقة متخصصة تحترف الادارة مميزة
عن مالكي المشروع ، وكان كذلك من نتائج جمع الألوف من العمال
تحت سقف واحد أن توحدت كلمتهم فانتظموا في نقابات وهيئات
تدافع عن حقوقهم وتطورت الحركات العمالية حتى أصبحت قوة
يحسب حسابها في الانتاج في كل البلاد - وأصبح من الضروري
للادارة الناجحة أن تتعاون مع عمالها وتوفر لهم المحيط الملائم للعمل
وتؤمن لهم الاستقرار والطمأنينة لتشجعهم على الانتاج ولتشعرهم بأن
نجاح المشروع الذي يعملون فيه سوف يعود عليهم بالخير كما سيعود على
أصحابه ، أو بمعنى آخر لقد ابتدأت الادارة الحديثة تنظر إلى العمال
نظرة جديدة تخالف النظرة القديمة التي كانت تعتبرهم مجرد عامل من
عوامل الانتاج . لقد أصبحت الادارة تفكر جدياً في العامل
الانساني وفي أهميته وفي اختلافه عن عوامل الانتاج الاخرى
واصبح من بين ادارات المشروع الحديث الرئيسية ادارة خاصة
للمستخدمين تهتم بهم وتعني بشؤونهم .

٤ -- اهداف الادارة الحديثة

في النصف الثاني من القرن التاسع عشر أو قبله حتى في اوائل
القرن العشرين كان مجال الاتساع أمام المشروعات رحباً وسهلاً
وكانت الادارة عبارة عن مغامرة جريئة لاتحكمها قواعد ولا ترابطها

روابط فاز بها رجال قليلون امتازوا بالشجاعة والهمة والارادة التي
لاتلين ووهبوا فوق هذا كله فراسة صادقة ومقدرة عجيبة على اتخاذ
القرار السليم في الوقت المناسب . لقد تمكن هؤلاء الرجال أمثال
فورد وكارينجي وروكفلر في فترات قصيرة نسبياً من انشاء
امبراطوريات صناعية لازالت حديث الناس واستطاعوا أن يخلقوا
كل شيء من لاشيء ، كانوا اذا ما أقنعوا بفكرة البناء والانشاء
هبوا لتنفيذها بعزيمة جبارة لاتقف أمامها أية اعتبارات من قانون أو
رأي عام أو حقوق عمال أو ما شاكل ذلك . لقد كان حلم رو كفلر
أن يسيطر على صناعة البترول وتجارته سيطرة تامة وأن يبنى امبراطورية
صناعية لم يعرف التاريخ لها مثيلاً فعمل على استغلال كل شيء يتصل
بالبترول من وقت استخراجـه إلى وقت وصوله للمستهلك الاخير ،
فسيطر على الآبار وعلى مصانع التكرير وعلى وسائل نقل البترول
من انابيب وناقلات ثم سيطر على تجارة الجملة وحاول أخيراً أن
يسيطر على تجارة التجزئة مما أضطر الحكومة الامريكية للتدخل
لايقاف هذا الاحتكار عند حده . فتجزأت تلك الامبراطورية
الضخمة إلى شركات عديدة مستقلة . وكان رو كفلر يبرر كل أعماله بأنه
كان يهدف لجعل صناعة البترول تعمل في كفاية ليوفر على المجتمع
الاسراف الذي ينجم عن بقاء شركات صغيرة تعمل بدون كفاية في
النواحي المختلفة للصناعة . أما فورد الذي كان يعمل ويجاهد من اجل

جعل السيارة لازمة من لوازم الأسرة والحياة كان في سبيل تحقيق الوفورات في إنتاج السيارة وتخفيض سعرها لا يتورع عن سحق كل معارضة بلا اكتراث بل بايمان بأنه يؤدي واجبه . وكذلك كارينجي الذي كان يباهي بنظامه وارادته الذي جعله ملك الصلب في العالم فيقول مثلاً (خذ جميع مصانعي وتجارتي ووسائل النقل عندي ونقودي ولكن أترك لي نظامي وادارتي وفي ظرف أربع سنوات أكون نفسي من جديد) .

إن قصة كل من هؤلاء الرجال القلائل هي عبارة عن مغامرة كبرى لكل منها ناحيتها المظلمة التي دفع ثمنها المجتمع وكان لابد له من أن يدفع . والحقيقة أن ذلك الثمن يعد بسيطاً تافهاً إذا ما قوبل بالفوائد الجليلة التي حصل عليها المجتمع من هذه القفزات الواسعة السريعة في طريق التصنيع وفي سبيل المجد .

أما الآن فقد انقضت تلك الفترة في دنيا الاعمال والادارة وقلت تلك الفرص الذهبية غير المستغلة - اللهم إلا في البلاد المتأخرة - التي خلقت أمثال هؤلاء الرجال وساعدتهم على تحقيق احلامهم ، فالحكومات التي كانت تتغاضى عن اخطاء هؤلاء الرجال العمالقة في سبيل التقدم السريع والتصنيع والتعمير بدأت تسن القوانين التي تحد الاحتكار والتي تفتح الطريق للصانع والتاجر الصغير . وكذلك بدأ العمال يكونون النقابات ويطالبون بسن التشريعات العمالية والاجتماعية .

وباختصار لقد نمى وعي الشعوب وتيقظ الرأي العام فوضع حداً لعهد المغامرات ، وحل محل هؤلاء المغامرين في وقتنا الحالي مديرون ممتنون لا ينظرون الى المشروع تلك النظرة الشخصية بل ينظرون إليه نظرة موضوعية لا تشمل مصلحة المشروع الخاصة فحسب بل تراعي ايضاً مصلحة العمال والمستهلكين وتأخذ في عين الاعتبار اتجاه الرأي العام والمصلحة العامة ، فهم في قراراتهم يتأثرون بأفق اوسع ويحتاجون إلى مساعدة خبراء وفنيين متخصصين في مختلف النواحي الفنية التي يحتاج لها المشروع . انهم لا يغامرون بمستقبل المشروع كما كان اسلافهم بل يديرونه ادارة علمية تنبني على الاستقرار والثبات معتمدين على وضع الخطط وتنسيقها وتصميم البرامج ودراساتها دراسة عميقة ثم تنظيم طرق تنفيذها والاشراف عليه وتوجيهه ثم مراقبة هذا التنفيذ بشتي طرق الرقابة التي تكفل تحقيق الاهداف ، وعليه فقد اصبحت ادارة الاعمال مهنة مستقلة ذات فروع عديدة لها اسسها العلمية واساليبها الفنية ، تتأثر بمصلحة المال والعمل والمستهلكين كما تتأثر باتجاه الرأي العام ومن الأمثلة على ذلك انتشار ادارة العلاقات العامة في كثير من المشاريع الحديثة .

٥ - الخطوط المايلي في المشاريع الخاصة

ومن التطورات الأخرى الجديدة التي طرأت على الوظيفة

الادارية نتيجة توسع حجم واعمال مشاريع الأعمال الحرة ذلك
التخطيط المالي القصير الأجل والطويل الأجل الذي راحت تلك
المشاريع تستعمله اقتداء بالحكومات والمؤسسات العامة التي تصنع
لأنفسها ميزانيات سنوية عادية وميزانيات انمائية استثنائية تهتدي بها
في اعمالها المقبلة . ولعل اعداد هذه الميزانيات وتنفيذها أعقد
واصعب في المشاريع الخاصة منه في المشاريع الحكومية ذلك ان
للحكومة سلطان تحصل بموجبه على الإيرادات التي تحتاج لها لتغطية
نفقاتها المقررة . اما المشاريع الخاصة فتضطر إلى تعديل نفقاتها على
ضوء ما تحققه فعلا من المبيعات والإيرادات المرتقبة . وهي بهذا
تحتاج إلى مرونة فائقة في برامجها وميزانياتها لكي يمكن تكيفها
بسهولة مع الظروف المتبدلة التي لا سلطان للإدارة عليها . ولكن
بالرغم من هذه الصعوبة نجحت فكرة إعداد الميزانيات المقبلة في
المشاريع الخاصة واصبحت من الأسس التي تعتمد عليها إدارة هذه
المشاريع في رسم خططها الانتاجية والبيعية والنقدية وغيرها ، وفي
مراقبة تنفيذ هذه الخطط أولاً بأول .

٦ - عناصر الوظيفة الإدارية الحديثة

لا بد لكل عمل ناجح من تحديد أهدافه قبل القيام به ، وهذا
أيضاً هو شأن كل قرار أو اجراء تتخذه الإدارة لأبد من أن تحدد

أهدافه قبل أن ترسم خطة تنفيذه التي تيسر بدورها التنفيذ الدقيق الهاديء .. وقد يحتاج التنفيذ إلى توجيه وإرشاد ليحقق النتائج المرجوة والتي لا بد أيضاً من مراقبتها مع الأهداف الموضوعية .
ان الخطوات السابقة تشير بإيجاز إلى الكيفية التي تباشرها الهيئات الادارية أعمالها في الوقت الحاضر . ومن الممكن تقسيم هذه الخطوات إلى المراحل الثلاثة التالية :

١ -- التخطيط : Planning ويشمل :

- آ -- تعيين الأهداف الرئيسية والتفصيلية وتحديد ها .
- ب -- وضع البرامج والخطط الدائمة والمؤقتة وتنسيقها .

٢ -- تنظيم التنفيذ أو الإشراف عليه : Management ويشمل :

- آ -- تحديد عناصر الانتاج الضرورية وتهيئتها للعمل .
- ب -- تقسيم الأعمال وتنظيمها في وحدات مستقلة وتحديد العلاقة بين هذه الوحدات .

ج -- تنسيق العمل وتوجيهه وملاحظته .

٣ -- مراقبة النفائش : Control وتشمل :

- آ -- وضع مقاييس نموذجية للاداء .
- ب -- مطابقة النتائج الفعلية مع المقاييس والأهداف .
- ج -- اقتراح التعديلات والاجراءات اللازمة .

هذه الخطوات التي تبدو وكأنها مراحل مستقلة منفصلة عن بعضها البعض هي في الواقع جد متداخلة ومتصلة . ولكن هذا لا يقلل من أهمية التمييز بينها لمعرفة الكيفية التي تسير عليها الادارة الحديثة في اداء مهمتها لتحقيق الأهداف التي يقوم المشروع من أجلها . وبما يجدر ذكره في هذا المقام أن الكيفية التي تسير عليها الادارة الحديثة في كل اجراء هي نفسها لا تتبدل سواء اكان المشروع في فترة تكوينه أو في فترة نشاطه أو في فترة تصفيته وهي نفسها في ادارة البيع وادارة الشراء وادارة الانتاج وغيرها من الادارات فكيفية العمل الاداري الحديث واحدة ولو اختلفت الاهداف بين طور وآخر من أطوار المشروع أو بين قسم وآخر من أقسامه أو بين مشروع وآخر أو بين دولة وأخرى . قد تختلف الاهداف وقد تختلف طرق دراسة الفكرة وتصميم الخطة وقد تتباين طرق التنظيم وتبديل أساليب التوجيه والمراقبة ولكن لا بد من أن يكون هنالك هدف ولا بد من دراسة الفكرة وتصميم الخطة ولا بد من أن ينظم التنفيذ ولا بد من أن يوجه العمل وتراقب النتائج بطريقة ما تتناسب مع الظروف المتباينة المتغيرة لتكون هنالك ادارة فنية ناجحة .

وسوف نتكلم في الابواب الثلاثة القادمة عن التخطيط والتنفيذ والمراقبة بتفصيل أكثر يوضح لنا الكيفية التي تباشر بها الادارة الحديثة اعمالها وما تكتنفه من صعوبات ومحاذير وما تحققه من فوائد ومنافع .

٧ - ادارة العليا والادارة التنفيذية

ان مسؤولية الادارة عن الخطوات المذكورة تتوزع من حيث
المبدأ بين ادارتين :

آ - ادارة عليا Adanistration

ب ادارة تنفيذية Managment

أما الادارة العليا فمسؤولة عن التخطيط أو رسم السياسات
(Planning) من تعيين الاهداف وتحديد للخطط والبرامج كما هي
مسؤولة عن مراقبة النتائج النهائية والاجمالية مع الاهداف الموضوعية
(Controlling) ، في حين تقوم الادارة التنفيذية بتنظيم تنفيذ السياسات
والاشراف على هذا التنفيذ حسب البرامج والطرق والاجراءات
المرسومة وضمن نطاق الصلاحيات الممنوحة لها من قبل ادارة
المشروع العليا .

والحقيقة التي يجب ان لا تغيب عن البال هي ان الادارة العليا
(مجلس الادارة مثلاً) والادارة والتنفيذية (المدير العام ومساعدوه)
تعملان جنباً الى جنب وفي اتجاه واحد وكثيراً ما يحدد مقدار تعاونهما
درجة نجاح المشروع بأكمله . وعليه يصعب من الناحية العملية تحديد
نقطة الفصل بين اختصاصات كل منهما فهو تقسيم نظري اكثر منه عملي
ذلك الذي ذكر اعلاه في مسؤولية كل ادارة وخاصة في المشاريع

الصغيرة حيث يقوم شخص واحد او هيئة واحدة بمهمة الادارة العليا وبمهمة ادارة التنفيذ ، حتى في المشروعات الكبيرة كثير امانجد أن الشخص الذي يرأس هيئة الإدارة العليا هو نفسه الذي يرأس هيئة ادارة التنفيذ كرئيس مجلس الادارة أو نائبه في الشركات المساهمة الذي يعمل كمدير عام ايضاً . وهذا تصرف حكيم يقصد منه تحقيق أكبر قدر ممكن من التناسق والانسجام .

ان مسؤولية ادارة التنفيذ عن تنفيذ سياسات المشروع لا تعنى مطلقاً أن تقوم ادارة التنفيذ بمباشرة التنفيذ لوحدها بل أنها تقوم بدور ضابط الاتصال بين الادارة العليا وبين أدوات التنفيذ (المواد والآلات والعمال) توجه هذه الأدوات وتنسق عملها وتلاحظه وتسهر على تنفيذ الخطط التي تضعها الإدارة العليا فهي تدير حركة المشروع اليوميه ضمن الحدود المرسومة من الادارة العليا ايضاً ، ولادارة التنفيذ فوق هذا او ذك حق تقديم الاقتراحات ومشاريع القرارات ومسودات البرامج والسياسات الى الادارة العليا لتعتمدها وتقرها وقد تفعل ادارة التنفيذ ذلك بناء على تكليف مسبق من ادارة التخطيط (الادارة العليا) أو بدون أى تكليف بل بحكم مركزها واطلاعها على نواقص المشاريع وعيوب السياسات ولا شك أن على الادارة العليا أن توازن التعديلات المقترحة مع الاهداف الكبرى للمشروع فتقرها مادامت متماشية معها محققة لها .

ومن المدير بالذكر أن الصلاحية التي تتمتع بها ادارة التنفيذ بكل فئاتها (من المدير العام الى رؤساء الشعب المختلفة) تتحدد بنوع التنظيم السائد في مشروع معين وبمقدار المركزية أو اللامركزية التي تسود هذا النوع من التنظيم .

٨ — الادارة والعلوم الاخرى

ان علاقة رجل الاعمال بالهيئة الاجتماعية التي يعيش فيها علاقة أساسية متينة فمنها يحصل على مساعدته ومستخدميه ومنها يشتري ما يحتاج اليه من مواد وأدوات وفيها يصرف ما ينتجه من مصنوعات وفيها يتنافس مع أقرانه للفوز بالمقعد الأول ولها ومن أجلها يعمل وينتج . وعليه لا بد لرجل الاعمال الناجح من أن يستغل في اعماله كثيراً من الدراسات الاجتماعية وغير قليل من العلوم الاخرى وبصورة خاصة عليه أن يستفيد من دراسات التجارة بفروعها المختلفة ومن دراسات القانون وعلم النفس والاحصاء والسياسة والهندسة والكيمياء والجغرافيا

فدراسات التجارة من محاسبة وتكاليف ومراجعة وطرق بيع ودعاية ومراسلات وحفظ الاوراق كلها من الأشياء التي لا غنى عنها مطلقاً لرجل الأعمال والسبب في ذلك واضح جلي لا يحتاج إلى كثير من الشرح والتأكيد .

فالمحاسبة التي تهتم بإثبات نشاط المشروع في سجلاته وترحيله الى الحسابات الخاصة انما تقوم بخدمة جليلة للادارة مما تظهره من حقوق والتزامات ، أنها وسيلة الادارة الاولى لمعرفة مالها وما عليها ومن طرقها الفعالة لكشف الاخطاء وتحديد المسؤوليات ، وكذلك شأن محاسبة التكاليف التي تظهر العملية الراجعة من العملية الخاسرة وتنبير الطريق أمام الإدارة وتهديها الى الاستغناء عن كل عمل خاسر أو التنبه عن سبب خسارته والقضاء عليه اذا أمكن ، وهي أيضاً خير مساعد للادارة على تحديد أسعار البيع التي تحقق أهداف المشروع . أما أهمية دراسة طرق البيع ووسائل الدعاية والفسر والنسوبي للادارة فتأتي من طبيعة المشروعات الاقتصادية التي تشتري لتبيع سواء بعد تعديل أو بدون تعديل لأن الشراء والبيع يقتضيان المعرفة التامة بأحوال أسواق المواد الخام وأسواق التصريف وكيفية كسب هذه الأسواق واتباع أحدث الطرق المبتكرة في هذا السبيل . وأخيراً وليس آخراً أنه لمن ضرورات الادارة أن يكون لها طريقة موثرة خاصة في مراسلاتها تودي غرضها وتميزها عن غيرها ، كما أنه من الضروري أن يكون للادارة نظام واضح وسهل لحفظ أوراقها وسجلاتها . وعليه نرى وبحق أن دراسة الادارة هي محور الدراسات التجارية الأخرى بأكملها . ان هدفها جميعاً أن تيسر مهمة الادارة في تحقيق أهدافها وفي

مقدمتها تحقيق أكبر قسط ممكن من الأرباح بالنسبة
للمشروعات المماثلة .

وكذلك الحال بالنسبة للدراسات الأخرى التي لاغنى للإدارة عن
استغلالها والاستفادة مما وصلت إليه . فالقانون بصورة عامة ينظم
العلاقات بين الناس وبعضهم وبينهم وبين الدولة والقانون التجاري
البري والبحري الذي يهتم بصورة خاصة بالعلاقات بين التجار على اختلاف
أنواعهم وقانون الملكيات الصناعية وقانون ضريبة الدخل والأرباح
الصناعية وقوانين العمل والتأمينات الاجتماعية وغيرها من القوانين
الفرعية والتشريعات التي ينبغي على رجل الإدارة الإلمام بها بنفسه أو
بالاستعانة بمستشارين ومساعدين ليكون على علم بكل جديد فيستفيد
من كل فرصة ويتجنب كل ورطة ويقضي على معظم المنازعات التجارية
التي كثيراً ما يكون سببها هو جهل القوانين المرعية التي تنظم
العلاقات بين التجار وشؤون البيع والنقل والقبض والدفع وما
إلى ذلك .

والإقتصاد الذي يعالج النشاط التجاري والصناعي والزراعي في
مجوعه يبحث عن الوسائل التي تؤدي إلى زيادة ثروة الشعوب وفي
العوامل التي تؤثر على الدخل القومي إنما يضع المبادئ العامة والقوانين
التي تنظم التجارة والصناعة والمراعاة . وإدارة الأعمال تعمل على
الاستفادة من هذه المبادئ وتطبيقها على كل نوع من المشروعات

حسب ظروفه الخاصة . وكذلك تستفيد الادارة من دراسات الاقتصاد حول الانتاج والتداول والتوزيع والاستهلاك التي تعتبر في نفس الوقت مشاكل التاجر والصانع الرئيسية . ناهيك عما تقدمه الدراسة الاقتصادية من بحوث وآراء ونظريات حول كثير من المشكلات الفرعية مثل مشكلات العمل والتسويق والائتمان والاحتكار والعرض والطلب وتناقص الغلة وتزايدها التي ترى فيها الادارة خير مرشد وموجه في علاج قضاياها الضرورية الخاصة .

أما فيما يختص بعلم النفس الذي يدرس سلوك الفرد والجماعة وكيفية التأثير عليهم فيمكن للادارة استغلاله في معاملة الموظفين والعمال لمعرفة امكانياتهم وحسن توجيهها لزيادة كفاءتهم ، وكذلك في تحليل ميول المستهلكين المتباينة لغرض زيادة المبيعات باقناع كل نوع منهم بما يناسبه من حجاج وما يرضيه من سلع وأسعار لدفعه الى زيادة مشترياته بكل رضاء . وكذلك الحال في ارضاء ميول الممولين المختلفة وفي معاملة الموردين وارضائهم .

والارضاء الذي يعالج المشاكل بجمع المعلومات عنها وتبويبها وتصنيفها وعرضها في خطوط بيانية وأرقام ناطقة ونسب مئوية انما يهيء للادارة فرصة ذهبية للاستفادة من تجاربها الماضية ومن تجارب الغير ومن مقابلة الماضي بالحاضر لرسم خطط المستقبل ولرقابة التنفيذ وتحديد النقط الحمراء .

أما فيما يختص بالمراسلات السياسية من داخلية وخارجية ودولية فمن واجب رجل الأعمال ان لا يعيش بمعزل عنها خاصة وانه يعمل في هذا الكون الذي يخضع لهذه التيارات الجارفة . فخير له أن يكون دوماً على حذر ومتنبهاً لكل جديد وطارئ ليدفع عن مشروعه بقدر الامكان الأخطار التي قد تنجم عن جهل هذه الأمور أو عن تجاهلها أو اهمالها .

والهندسة وبصورة خاصة الهندسة الميكانيكية وهندسة الانتاج وهندسة الكهرباء هي عماد المصانع الحديثة التي لا تقوم بدونها وهي أشياء أساسية يجب على الادارة ان تتزود بها وبالفنيين الذين تحتاج لهم في هذا المضمار لكي تنقذ نفسها من كل طارئ بأسرع وقت وباقل كلفة بل وأهم من هذا لتتخذ الوقاية اللازمة فتجنب الطوارئ وعلاجاتها ، وتشغل آلاتها ومعاملها كما ينبغي بالطرق الفنية فتحصل على أطيب الثمرات منها .

والكيمياء الصناعية ضرورية في ادارة المصانع وخاصة لفحص منتجاتها قبل عرضها في الأسواق وأثناء عمليات الصنع المختلفة ولا سيما في الصناعات التحليلية والطبية والكيميائية .

والجغرافيا الاقتصادية : التي تدرس مواطن المواد الخام المختلفة ومناطق الانتاج وأماكن التصريف والطرق التي تسلكها المواد والسلع من موطنها الأول الى مستهلكها الأخير ووجه التفاضل بين

هذه المناطق وتلك وهذه الطرق وتلك انما تفيد الادارة كثيراً في تحديد موقع المشروع وفي رسم سياسته الشرائية وسياسته التوزيعية. على أنه يجب ألا يفهم ان هذه الدراسات العديدة هي وحدها التي ينبغي على الادارة الحديثة الاستفادة منها ، انها مجرد أمثلة لأهم العلوم والفنون التي تحتاج اليها الادارة في اداء مهمتها على الوجه الأكمل ، كما انها دليل صريح على ضرورة الاستعانة بفنيين اخصائيين في هذه العلوم والفنون التي لا يمكن لشخص واحد ان يلم بها جميعاً . والاستعانة بهؤلاء الفنيين الاخصائيين تتراوح ما بين الاستشارة العابرة الطارئة وما بين الاستئجار الكامل لصالح المشروع حسب حاجة كل مشروع واستعداده المالي وحسب ما يتوقع أن يستفيد المشروع من صرف هذه النفقات فكلما كانت الغلة المتوقعة أكبر من النفقة التي ستصرف كلما كان صرف هذه النفقة واجباً تقتضيه مصلحة المشروع المادية شأنها شأن كل نفقة ينفقها المشروع .

ان هذه الأمثلة عن أهمية استفادة الادارة بكل ما يجد من أبحاث ودراسات في مختلف العلوم والفنون تعطينا دليلاً قاطعاً على ان الادارة أصبحت مهنة مستقلة عن نوع العمل الذي تديره - ولهذا نرى المديرين الاكفاء ينتقلون من مشروع الى مشروع - رغم اختلاف طبيعة العمل بينها - وهم ناجحون في أي مشروع يتولون ادارته مهما كانت طبيعته عمله لانهم يستعينون بالفنيين اللازمين من مختلف

الاختصاصات ويستفيدون من جميع الخبرات والدراسات الفنية التي تتعلق بنوع العمل المسؤولين عن ادارته .

الادارة والمجتمع

باستخدام هذا العدد الكبير من العلوم والفنون في سبيل تحقيق الاهداف الجلية للادارة الحديثة والتنظيم المحكم - من نحو للاسراف وقضاء على الضياع والاستفادة القصوى من عوامل الانتاج التي يجب أن تعمل في كفاية تامة وانسجام وتناسق - يستفيد المجتمع بأكمله ويحصل على أطيب الثمرات من الخبرات التي يملكها بازهد التكاليف . فالمنتج يستفيد وتعظم أرباحه ، والعامل يستفيد ويرتاح ويزداد دخله ، والمستهلك يستفيد ويحصل على ما يريد باقل الاثمان الممكنة ، والمجتمع كجموعة يستفيد باستغلال ثرواته استغلالا علميا فنيا لاضياح فيه ولا تبذير ، والدولة التي يهملها أن يعم الاستقرار وان ينتشر الرخاء وأن تسود العدالة بين رعاياها ترى في تحقيق أهداف الادارة والتنظيم في المشروعات الاقتصادية خير مساعد على تأمين ما تريده لرعاياها من استقرار بين العمال وأرباب العمل ومن رخاء للمستهلك والعامل والمنتج ومن عدالة لهم جميعاً اذا ما وزعت نتائج زيادة الانتاجية التي تحققها الادارة بين المال والعمل والمستهلك توزيعاً يتلاءم مع نصيب كل منهم في زيادة هذه الانتاجية .

وان هذه الفوائد التي يرجى أن تعم الجميع نتيجة الادارة الواعية
الفنية ليست بأمان صعبة المنال أو بأحلام خيالية ، انها واقعية
وحقيقية اذا ما طبقت مبادئ الادارة نفوس طيبة واذا ما تساوت
الفرص أمام أفراد المجموعة ، واذا ما عرف كل انسان حده ووقف
عنده سواء أكان رب عمل أم عامل أم مستهلك .



الباب الثالث

التخطيط

ويشمل :

- ١ — الاسس التي يرتكز عليها التخطيط .
- ٢ — فوائد التخطيط ومحاذيره .
- ٣ — مدى التخطيط وشموله .
- ٤ — الطرق المختلفة لوضع البرامج والخطط .
- ٥ — خصائص البرامج الجيدة .

التخطيط هو تحديد عمل المستقبل ورسم سياسة الغد لأمر معين ،
وفكرة التخطيط في الأعمال التجارية والصناعية قديمة جداً ولكنها لم
تكن تعدو التفكير الشخصي لرجل الأعمال فكان ينقصها التمحيص
والتنسيق والدراسة ، وذلك لأن الحاجة الى تخطيط أعمال المستقبل
لآجال طويلة ويشكل مفصل لم تكن ماسة في المشاريع الخاصة كما
هو الحال في يومنا هذا حيث تعقدت الأعمال وبات تأثرها وتأثيرها
بالمحيط المحلي والعالمي بالغ الأهمية .

فالوحدات الصناعية والتجارية ما هي في الواقع إلا مجتمعات
صغيرة يعظم خطر الارتجال في تسيير أمورها ، وتزداد تكاليف
تشغيلها وإدارتها ما لم تكن مبنية على أسس فنية مدروسة .

١ - الأسس التي يرتكز عليها التخطيط

يعتمد التخطيط على :

- أ - استقصاء حوادث الماضي .
 - ب - ملاحظة الوضع الحاضر .
 - ج - التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل .
- فكلما كانت حوادث الماضي جاهزة ومبوبة ومربوطة بنتائجها كلما

كان ذلك مساعداً على تحديد نتيجة كل عمل ، الأمر الذي يسهل مهمة تحديد الأعمال المقبلة بشكل صحيح يمكن من معرفة نتائجها قبل تنفيذها ، كما يسهل استبعاد القرارات والأعمال التي تؤدي الى ردود أفعال غير مرغوب فيها . أما ملاحظة الوضع الحاضر ومراقبة تطورات الظروف الجارية فهي أيضاً من الأسس الرئيسية التي يعتمد عليها التخطيط . لأنها هي الطريقة الوحيدة التي تمكن من مقارنة الماضي مع الحاضر ومشاهدة الظروف والأحوال المختلفة وتطوراتها ومن دراسة الاتجاه العام لكل الظواهر موضوع البحث ، ومن معرفة الطوارئ المعارضة التي أثرت في الاتجاه العام لهذه الظواهر وحذفها من الحساب ، ولا شك ان هذه المهمة ليست بالشيء اليسير الذي يستطيع الشخص العادي أن يقوم به بل هي مهمة شاقة تحتاج إلى مهارة فائقة في قوة الملاحظة وحسن ترجمة الظواهر واستقراء الأرقام والرسوم . أما التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل فأمر لا زال النجاح به غير مضمون ، لانه وان كان يعتمد على احداث الماضي وتطورها في الحاضر فان قليلا من الأمور والظواهر تلك التي تتكرر وتعيد نفسها مرة بعد أخرى . والحقيقة ان التنبؤ باتجاه ظاهرة عامة (كتغيير عدد السكان أو تغير الدخل القومي) في المستقبل البعيد أسهل من التنبؤ باتجاه هذه الظاهرة خلال أجل قصير وأسهل من التنبؤ باتجاه ظاهرة أكثر خصوصية (كتغيير عدد الذكور أو الاناث أو تغير دخل

قطاع معين (إلا أن التوسع في التخصيص وتجزئ الظواهر العامة المركبة الى جزئيات بسيطة يجعل التنبؤ بحركة هذه الجزئيات سهلاً في الأجل القريب أكثر منه في الأجل البعيد) كتغير السكان في حي من الأحياء ، أو كتغير الدخل لفئة محدودة من الناس) . وعلى كل حال فإن التنبؤ بالمستقبل يستند الى امكانيات بشرية ستظل محدودة مهما بلغت من الخبرة والمعرفة ، وعاجزة عن تصوير الامور قبل وقوعها تصويراً دقيقاً صحيحاً كاملاً ، ولكن هذا لا ينفي التقدم الذي أحرزته الانسانية في مضمار توقع الأشياء والتنبؤ بالحوادث وردود الافعال الذي أصبح أساساً يعتمد عليه في تخطيط منهاج المستقبل ورسم الخطط المقبلة لافي الأمور التجارية والصناعية والمالية فحسب بل وفي الأمور السياسية والعسكرية والاجتماعية والثقافية والصحية وما الى ذلك . حتى أصبح للتنبؤ نظريات علمية معترف بها ، ومن أهم هذه النظريات ، نظرية التابع ونظرية الفعل ورد الفعل . وتعتمد نظرية التابع على تقسيم الأرقام القياسية التي تمثل حركة الفعاليات الاقتصادية المختلفة الى عدة فئات ، ثم تقول بأن بعض هذه الفئات يسبق في حركته صعوداً أو هبوطاً حركة الفئات الأخرى بفترات معينة ، وذلك استناداً الى المشاهدات الطويلة والدراسات والابحاث العديدة التي قام بها أصحاب هذه النظرية . أما نظرية الفعل ورد الفعل فتعتمد على الحقيقة القائلة بأن لكل فعل

رد فعل مماثل له في القياس (مساوٍ له في القوة) ومضاد له في الاتجاه...
الى غير ذلك مما لا يدخل في نطاق بحث هذا الكتاب .

٢ - فوائد التخطيط ومحاذيره

مررها تكون مهمة التخطيط صعبة فهي ذات فوائد كبرى في ادارة المشاريع ومن فوائدها :

أ - امكانية القيام باعمال متجانسة ذات أهداف معلومة لا تتضارب بعضها مع بعض كما هو الحال في المشاريع التي تعمل اداراتها المختلفة في اتجاهات متباينة تسعى كل منها لتحقيق اكبر نجاح خاص بها بصرف النظر عما قد يؤثر ذلك على سياسات وأهداف الادارات الأخرى وعلى نجاح المشروع بأكمله .

ب - إمكانية معرفة المشاكل والتعطيلات المتوقعة وتجنبها أو اعداد العدة لاستقبالها .

ج - الاقتصاد في التكاليف الناتج عن اختيار أحسن طريقة للاداء والناتج أيضاً من الفائدتين أ و ب .

د - تكوين أساس صحيح للمراقبة وذلك عن طريق إيجاد الهدف أو المقياس الذي تطابق عليه النتائج الفعلية للتنفيذ .

هـ - تسهيل توزيع العمل والسلطة بين أعضاء المشروع وذلك على أساس سليم مدروس يتلائم مع طبيعة الأعمال المختلفة للمشروع

وإمكانيات الطاقات البشرية الموظفة لديه .

وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط لا يخلو من بعض المحاذير التي يجب تلافيها ليحقق الفوائد الكبرى المرجوة منه . وأهم المحاذير التي يجب الانتباه لها هي المحاذير الثلاثة التالية :

أ - الاعتماد الكلي على التنبؤ - وقد سبق أن ذكرنا أن نصيب التنبؤ من النجاح لا زال محدوداً ولذلك يجب دوماً ربط التنبؤ بحوادث الماضي ومجريات الحاضر ، وتجزئ الظواهر المركبة إلى جزئيات بسيطة يسهل التنبؤ باتجاهاتها ، كما يجب إستبعاد الأشياء التي تبدو قليلة التكرار في المستقبل والعوارض الطارئة هذا بالإضافة إلى ضرورة توفير قدر كافٍ من المرونة يساعد على تكييف الخطط والبرامج عند ملاحظة أي تبديل في الاتجاهات التي سبق التنبؤ بها .

ب - خطر الجمود الذي قد ينشأ من المغالاة في التخطيط . ولذلك يستحسن دائماً أن يترك مجالاً للتفكير أمام المنفذين يتصرفون به وفق البرامج الموضوعية وروحها ولكن على ضوء الظروف المتغيرة - فلا يجوز للمخطط أن يجعل من المنفذين آلات تدار من قبل أنظمة تفصيلية موضوعة - كما لا يجوز الاعتقاد بأن الخطة الموضوعية اليوم هي أحسن الخطط على الإطلاق وفي كل الأوقات وعليه يجب مراجعة الخطط الموضوعية باستمرار لإدخال التحسينات التي تظهر ضرورتها

من تبدل الظروف ومن نتائج التنفيذ نفسها. وبذلك يقضي على الجمود الذي يفقد التخطيط أهميته المتوخاة منه .

ج - الوقت والتكاليف التي يستلزمها التخطيط - وهذان شيان مهمان جداً في الحياة التجارية والصناعية التي تعتمد على سرعة البت وإغتنام الفرص كما تتأثر بكل ارتفاع في التكاليف يضعف من الربح ومن القدرة على المنافسة . لذلك ينبغي تنظيم عملية التخطيط بحيث تتم باقصر وقت وبأقل التكاليف وبحيث تكون عملاً مستمراً لا ينقطع يجمع الحقائق ويصنفها ويرتبها ويراقب التطورات ويحللها ويرسم الخطط والأهداف والبرامج ويعدلها وينقحها .. وقد يصعب القيام بهذه المهمة على الشكل المطلوب في المشروعات الصغيرة التي لا تستطيع تحمل نفقاتها .

٣ - مدى التخطيط وشموله

يشمل التخطيط الأهداف والبرامج على حد سواء ، وتعيين الأهداف يجب أن يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمشروع التي يجب أن تدور في رحاها سياسات المشروع ثم يبدأ بتحديد الأهداف التفصيلية لسياسات المشروع المختلفة وهكذا حتى يحدد لكل عمل هدفه (النتيجة المتوقعة) . ولا شك أن أهداف المشروع التفصيلية والفرعية يجب أن لا تتعارض مع أهداف المشروع العامة بشكل من

الأشكال بل يجب أن تساعد على تحقيقها .

ومن الأفضل أن ترسم الأهداف العامة في البداية لأجل طويل ثم تنظم كيفية تنفيذها على فترات قصيرة ويوضع لكل فترة من هذه الفترات أهدافها العامة والفرعية - ومما لا جدال فيه أن الهدف الأول للمشاريع الخاصة ، سواء كانت تجارية أو صناعية أو مصرفية أو زراعية ، هو الربح والتوسع - ولكن الربح والتوسع وحده كهدف لم يعد مقبولا في عصرنا هذا . ولذلك لابد للمشاريع الخاصة من أن تهدف أيضاً إلى خدمة البيئة التي تعيش بها وإلى خدمة مستهلكيها بصورة خاصة وكذلك يجب أن تهدف إلى رضا ونفع العاملين بها من إدارة وفنيين ومستخدمين وعمال . وكل هذه الأهداف تؤدي إلى ضمان استمرار المشروع وإلى زيادة أرباحه ولو بطريق غير مباشر (لتأييد الجمهور وزيادة المستهلكين وإخلاص العاملين) .

هذا بالنسبة للأهداف ، أما بالنسبة للخطط والبرامج فهي أما برامج دائمة لأعمال متكررة (سياسات) Standing policies or plans ، أو برامج مؤقتة لأغراض معينة لا تتكرر Non - Repetitive, or, single plans والبرامج الدائمة أو السياسات هي التي تحتل المقام الأول في المشاريع الصناعية التي تنتج للسوق ، كسياسة الشراء وسياسة البيع وسياسة الإستخدام وسياسة الإستثمار ... وما إلى ذلك ... بينما تستعمل البرامج الفردية المؤقتة لانجاز أعمال

طارئة وفي المشاريع التي تقوم بالانتاج بناء على طلبات مسبقة وفي أعمال المقاولات والتعهدات .

٤ - - الطرق المختلفة لوضع البرامج والخطط

يجب أن يتم وضع البرامج والخطط على اختلاف أنواعها وفق طريقة فنية تضمن للبرامج الموضوعه حسن التنفيذ بأقل ما يمكن من الجهد والنفقات . والطريقة المثلى لوضع برنامج أو سياسة معينة تختلف حسب نوع هذا البرنامج أو تلك السياسة . علماً بأن الطريقتين التاليتين هما أحسن الطرق المستعملة في وضع السياسات والبرامج :

(١) - - الطريقة التحليلية .

(٢) - - الطريقة العسكرية .

وتشتمل الطريقة التحليلية على العناصر الآتية :

أ - توصف البرامج المستعملة سابقاً وصفاً دقيقاً بكل عناصرها ثم يتم التساؤل عن ضرورة كل عنصر وعن هدفه وعن الوقت والمكان الذي يتم به وعن الشخص الذي ينقذه ومؤهلاته . وعن كيفية تنفيذه .

ب - تحذف العناصر والتفصيلات التي تظهر الأسئلة السابقة أنها غير ضرورية ويمكن الاستغناء عنها .

(٣) - - تجمع العناصر الباقية وتصاغ في قالب سهل بسيط .

(٤) - تشرح الطريقة الجديدة للمنفذين وتناقش مقترحاتهم لكي يقتنعوا بأفضلية البرنامج الموضوع فيعملوا على إنجازه ^(١) .

أما الطريقة العسكرية فتشتمل على الخطوات التالية :

أ - وصف الحالة المراد وضع خطة أو برنامج لها وصفاً كاملاً واضحاً ، وتعين الهدف المرجو تحقيقه .

(١) وأفضلية البرنامج الجديد او السياسة المرسومة هي في تسهيل العمل وتخفيض تكاليفه، وتسهيل العمل يؤدي الى زيادة انتاج العامل ، وزيادة انتاج العامل يجب ان تؤدي الى زيادة أجره - وبهذا وحده يمكن ان تكتسب البرامج الجديدة تأييد منفذيه وحاسمهم ، وكذلك فان تخفيض تكاليف الانتاج يجب ان يوزع بين اصحاب المشروع وبين المستهلكين ، لكي يكسب معاضدة جمهور المستهلكين لكل ما يحدثه من تغييرات وتحسينات . وقد قدرت احدى الشركات الصناعية في مصر هذه الحقيقة حق قدرها وطبقت النظم الحديثة في الادارة والتنظيم وبدلت سياستها وبرامجها القديمة فزادت انتاجيتها ١٠٠٪ خلال السنوات الخمس الاخيرة ، وقد مكنتها ذلك من تخفيض الاسعار بنسبة ١٥٪ فاقبل المستهلكون على منتجاتها اقبالا منقطع النظير ، كما تمكنت من رفع الاجور باكثر من ٣٠٪ في المتوسط ووزعت في النهاية ضعف الارباح التي كانت توزعها على المساهمين وهي مع كل هذا لم تصل الى الدرجة من الكفاية الانتاجية التي وصلت لها الشركات في الدول المتقدمة (راجع خطاب ممثل اتحاد الصناعات المصرية الاستاذ السيد محمد عويس في اسبوع الكفاية الانتاجية) .

ب - تحليل الخطط المختلفة الممكن استعمالها للوصول للهدف . ودراسة الاعتبارات وردود الأفعال التي تكتنف كل خطة ^(١) .

ج - دراسة امكانية العدو (المنافسين) وتحليلها والتنبؤ بخططهم الهجومية والدفاعية .

د - اختيار الخطة أو السياسة التي تمكن الوصول للهدف بأقصر طريق وأقل جهد ونفقات .

ويلاحظ أن الطريقة العسكرية تصلح في رسم سياسات البيع والاعلان والشراء وفي وضع الخطط والبرامج الجديدة ، أكثر من الطريقة الاخرى التي قد تنجح في رسم سياسات الصنع والانتاج والصيانة والاستخدام وفي تجديد البرامج والخطط القديمة .

خصائص البرامج الجيدة

لا شك ان الحديث عن التخطيط - أهداف وسياسات - حديث طويل يحتاج الى كتاب خاص ، ولا مجال هنا للتوسع به أكثر مما سبق بحثه ، مع التأكيد بأن السياسات والبرامج الناجحة هي التي تتوافر بها الخصائص الثلاث التالية :

(١) لا بد لكل شيء من بديل وقد يكون البديل سلبياً بمعنى ان هذا البديل صفاً وفي مثل هذه الحالة يجب ايضاً المفاضلة بين اتيان الطريق الايجابي وبين عدم اتيانه أي اللجوء الى الطريق السلبي وذلك عن طريق المفاضلة بين مخاطر الطريق السلبي وتكاليف وفوائد الطريق الايجابي .

أ - الوضوح .

ب - الثبات .

ج - المرونة .

فالوضوح يسهل تفسير السياسات وتنفيذها ويحول دون الخطأ والتفسير الخاطئ للنصوص الغامضة ، ومن مقتضيات الوضوح جعل جميع السياسات والايضاحات مكتوبة بلغة بسيطة مفهومة للمنفذين .
أما الثبات : فهو غير الجمود الذي سبق الكلام عن خطره وهو الذي يضمن بقاء السياسات والبرامج على حالها طالما ان الظروف لم تتبدل والحاجة للتعديل والتطوير لم تظهر . كما أن من مستلزمات الثبات عدم التغيير المفاجيء في السياسات والتعليمات النافذة ما لم تكن هناك ضرورة قاهرة تستدعي مثل ذلك ، لان التغيير المفاجيء يؤدي الى ردود أفعال غير مستحبة في نفوس القائمين بالعمل الذين لم يمدوا لتقبل التغيير والاقتناع بضرورته . وأخيراً وليس آخراً يجب أن تتحلى السياسات والبرامج والخطط بالمرونة التي تحافظ على الثبات من أن ينقلب إلى جمود يطيح بفائدة السياسات المرسومة .

والمرونة : كما ذكر في مكان سابق تترك مجالاً للتفكير ومجالاً للتعديل عند الضرورات فلا يصح أن تكون البرامج تفصيلية إلى درجة تجعل من المنفذين آلات بل يجب أن تترك لهم فجوة يستعملون من خلالها عقولهم في تنفيذ البرامج الموضوعية على ضوء الظروف

والاحوال المتبدلة، ولو أدى الامر الى رجوعهم الى من هم أعلى منهم في حالة عدم وجود نص معين، لان هذا الرجوع لا بد منه ولا يمكن الاستغناء عنه مهما فصلت البرامج طالما أن الحياة عرضة لكثير من التغيرات والعوارض التي لا يمكن التنبؤ بها جميعاً . وهذه الخاصة التي تتميز بها الحياة الواقعية هي التي تدعونا للقول بوجوب ترك مجال التعديل في البرامج سهلاً في حال الضرورة . وقد ذهب البعض الى القول بضرورة توافر مرونة تلقائية في البرامج والسياسات (وخاصة السياسات النقدية والمالية) بحيث تتعدل البرامج تلقائياً في حال تغير واحد أو أكثر من المقاييس المعتمدة (باروميتر) كتغير أسعار الجملة أو تغير أسعار الاوراق المالية أو تغير سعر الفائدة وما إلى ذلك من المقاييس الاقتصادية التي يتم اعتمادها كأساس لتعديل البرامج والسياسات النقدية والمالية ، ولا شك أن مثل هذه المرونة التلقائية مرغوب فيها في الاحوال التي يكون توقيت القرارات فيها ذا أهمية بالغة - أما في الاحوال الاخرى فلا تستحسن هذه السرعة في التبدل والتعديل لان الظواهر الاقتصادية والاجتماعية عرضة لتأثيرات طارئة كالسحاب لا تلبث أن تنقشع بسرعة ، ومثل هذه التأثيرات العارضة لا يصح أن تكون أساساً لتبديل السياسات والبرامج، سيما وان للتبديل والتعديل تكاليفه، لهذا يجب أن لا تقضي المرونة على الثبات، كما ينبغي للثبات أن يتصف ويتحل بالمرونة كي لا ينقلب الى جمود .

الباب الرابع

إدارة التنفيذ

ويشمل الفصول الخمسة التالية :

الفصل الاول : تهيئة عناصر العمل .

الفصل الثاني : تقسيم الاعمال وتنظيمها .

الفصل الثالث : طرق التقسيم والتنظيم .

الفصل الرابع : العلاقات والسلطات في التنظيم .

الفصل الخامس : توجيه التنفيذ .

معناه والهيئته

ان العنصر الثاني للوظيفة الادارية هو الاشراف على تنفيذ السياسات والبرامج الموضوعة من أجل الحصول على الاهداف المرجوه . وعنصر التنفيذ هذا هو الذي يحول الخطط المرسومة الى وقائع ملموسة . وكلما كان التنفيذ بارعاً كلما آتت البرامج كلها وحقت السياسات اهدافها . وعلى العكس من ذلك اذا أخفق التنفيذ ضاعت تكاليف التخطيط والمجهودات التي بذلت في اعداد البرامج هباء منثوراً ، اذ لا فائدة من أي برنامج لا يطبق بخلافه مهما سميت محتويات هذا البرنامج واحسنت صياغته . ولذلك نرى ان تنظيم التنفيذ هو من أهم ما تقوم به الادارة ، بل كان في الماضي ولا زال في كثير من المشاريع الصغيرة والقديمة هو عمل الادارة الرئيسي أو الاوحد ، اذ لم يكن هنالك تخطيط بالمعنى الذي سبق شرحه ولا برامج ولا اهداف بل كانت الادارة تسيّر دفة العمل يوماً فيوم ، تنفذ ما تريئه وتتوقف عن متابعة تنفيذ ما سبقت وبدأت بتنفيذه دون خطة معلومة - ورغم هذا فقد كان عدد كبير من أمثال هذه المشاريع يصادف حظاً كبيراً من النجاح . ولا شك أن لمثل هذا النجاح اسباب

عديدة^(١) ، وكثيراً منها لم يعد متوفراً في يومنا هذا .
الا أن الشيء الذي يراد تأكيده في هذا المقام هو أن التنفيذ
القوي الصحيح يؤدي الى تحقيق الاهداف الكاملة للبرامج الصحيحة
المدرسة ، بل يؤدي ايضاً الى تقويم البرامج الضعيفة واصلاحها
في حين يذهب التنفيذ الضعيف باهداف اعظم البرامج والسياسات ،
ولاشك أن نجاح عملية التنفيذ يتوقف على وجود المنفذين القادرين

(١) - ومن اهم هذه الاسباب :

- أ - توافر فرص النجاح الذهبية الطليقة من كل قيد او قانون ، (عدم
نمو الرأي العام والوعي العمالي الذي يجد من الاحتكار والاستغلال مثلاً) ،
- ب - الهدوء والنسي الذي كانت تتمتع به الحياة السياسية والحياة الاقتصادية .
- ج - سيطرة المنتجين والبائعين على الاسواق نتيجة ندرة السلع والمنتجات
بالنسبة للطلب عليها ، الامر الذي يؤدي الى تحميل كل خطأ في الادارة والانتاج
الى المستهلكين عن طريق فرض السعر الذي يحقق للمنتج الربح الذي يريده .
- د - المهارة الفائقة او العبقرية التي يتمتع بها بعض رجال الاعمال والتي
تمكنهم من السيطرة على المواقف الحرجة التي يتعرضون لها ، والموهبة الفائقة
التي يتمتعون بها في توقع الاشياء واتخاذ القرارات الحاسمة في الاوقات الملائمة ،
والشخصية القوية التي تمكنهم من فرض نفوذهم على مساعديهم وعملهم بل وعلى
مورديهم ومستهلكي سلعهم . مثل هؤلاء الرجال يستطيعوا ان يحققوا النجاح
لمشاريعهم بصرف النظر عن متانة التخطيط وقوة البرامج الموضوعية او ضعفها ،
لأن لهم القدرة على تصحيح اخطاء التخطيط ونواقصه وتنفيذ ما يتراءى لهم
صحته في كل وقت وظرف .

الاكفاء ووجود ادوات التنفيذ الصالحة كما يتوقف على تنظيم عملية التنفيذ نفسها .

والحقيقة أن مهمة ادارة التنفيذ تشمل الاشراف على امور كثيرة يصعب حصرها جميعاً ، ولكن هذا لا يمنع من تحديد الخطوات الاساسية التي تقوم بها ادارة التنفيذ بالخطوات الثلاث التالية التي ستبحث في الفصول الخمسة اللاحقة . وهذه الخطوات هي :

- ١ — تحديد عناصر الانتاج الضرورية وتهيئتها للعمل .
- ٢ — تنظيم الاعمال المتشابهة في وحدات مستقلة وتحديد سلطة ومسئولية هذه الوحدات و كيفية الاتصال ببعضها البعض .
- ٣ — توجيه عملية التنفيذ وملاحظتها بشكل مستمر .



الفصل الأول

تهيئة عناصر العمل

ويشمل :

- ١ - تحديد عناصر الانتاج الضرورية .
- ٢ - تهيئة عناصر الانتاج للعمل .
- ٣ - تهيئة الجهاز الاداري للمشروع :
- آ - خصائص المشرفين و كيفية اختيارهم .
- ب - تطوير الجهاز الاداري للمشروع .
- ج - صلاحيات المشرفين وتعويضاتهم .

تحديد عناصر الإنتاج الضرورية للعمل

إن الخطوة الأولى في تنظيم تنفيذ أي برنامج هي أن تحسب العناصر اللازمة للتنفيذ ، فلا بد من معرفة العدد والأدوات اللازمة لإنتاج الوحدات المطلوبة ، ولا بد من معرفة أنواع ومقادير المواد المختلفة التي تدخل في إنتاج هذه الوحدات ، كذلك لا بد من تحديد الطاقات البشرية الإدارية والفنية والعادية اللازم توظيفها لتأمين حركة الإنتاج المطلوبة . كما لا بد من معرفة المال الضروري للحصول على كل عوامل الإنتاج المذكورة ولتحريك عجلة الإنتاج بصورة مستمرة على ضوء رقم الإنتاج وفترات الإنتاج والتخزين والتحصيل التي تقتضيها عمليتي الإنتاج والتصرف .

ومعرفة هذه العوامل والعناصر وتحديد مواصفاتها المطلوبة خطوة أساسية جداً لإتمام التنفيذ بأقل ما يمكن من النفقات ، لأنها تحول دون تزويد المشروع بما لا حاجة له به من مال وعمل ومواد وأدوات ، وتعمل على تأمين حوائج المشروع من النوع الذي يحقق له أهدافه وغاياته بالقدر الذي يلزمه ، فلا اسراف في التوظيف والاستثمار يذهب بنسبة الربح المطلوبة ، ولا تقتير يؤدي الى التوقف والتعطيل ، ولا

خطأ في الشراء والاستخدام ينتج عنه منتجات تقل جودة أو تختلف في المواصفات عن تلك التي سبق تصميمها .

وقد يقول قائل ان تحديد أنواع ومواصفات ومقادير عوامل الانتاج اللازمة لتنفيذ برنامج أو سياسة معينة هو من عمل التخطيط ، والواقع ان هذا التحديد في كثير من الأحوال يكون بمثابة همزة الوصل بين التخطيط والتنفيذ ، ففيه تختتم البرامج كتوصيات ، وبه يبدأ التنفيذ متأكداً مما يلزمه ، ساعياً لتهيئته وجعله في متناول اليد بالوقت والقدر والنوع المناسب وباقل ما يمكن من النفقات .

ترتيب عناصر الانتاج للعمل

ان الخطوة الثانية في تنظيم التنفيذ هي ترتيب العوامل اللازمة التي جرى التأكد من ضرورتها ومواصفاتها بالقدر المناسب وبأقل ما يمكن من النفقات ولا شك ان الكيفية والاسلوب التي يتم بها تهيئة عوامل عوامل الانتاج المختلفة تتفاوت كثيراً من عامل لآخر ، وسوف نرى في الأجزاء اللاحقة من هذا الكتاب ، كيف تتم تهيئة المواد اللازمة للانتاج وما هي الاعتبارات التي تراعى في شرائها عند الكلام على ادارة الشراء والتخزين . كذلك سوف نرى الطرق المختلفة التي يمكن بواسطتها الحصول على المال اللازم وما هي أفضلها في ظروف معينة وذلك عند الكلام على أعمال الادارة المالية ، كما سنرى طرق اختيار

العمال والموظفين و كيفية تدريبهم واعدادهم للاعمال التي يعينون لها والتي يجب ان تتلاءم مع استعداداتهم وميولهم عند الكلام على ادارة المستخدمين وعليه نجد أنه لا حاجة بنا الآن للبحث مقدما في موضوع تهيئة هذه العوامل أو غيرها من عوامل الانتاج ، الا اننا من جهة اخرى نرى ضرورة إيراد الملاحظات التالية حول تهيئة الاداريين والمشرفين (الجهاز الاداري للمشروع) الذين سيقومون بقيادته وتسيير أموره المختلفة خاصة وأنهم هم الذين سيتولون عبء الوظيفة الادارية بالنسبة لوظائف المشروع العديدة .

تهيئة الجهاز الاداري للمشروع

يتوقف نجاح مشروع من المشاريع على وجود المشرفين والاداريين الأكفاء أكثر من توقفه على وجود أحسن طريقة للانتاج وأحسن برنامج للبيع بل وأكثر من توقفه على وجود الأموال والمواد اللازمة بوفرة ورخص . لأن هؤلاء المشرفين هم الذين سوف ينفذون اغراض برامج الانتاج والبيع الجيدة عن طريق الأشخاص الذين سيصرفون عليهم وهم الذين يمكنهم الاستفادة من الأموال والمواد ، بل هم الذين يستطيعوا أن يقودوا أفراد المشروع جميعاً الى تنفيذ السياسات والخطط المرسومة بشكل يحقق أهدافها أحسن تحقيق ، أو العكس من ذلك تماماً . وهو دور المشرفين فليأمنوا في العدد بالنسبة للأفراد العاملين في مشروع من المشاريع

(١٠ - ١٥ ٪ تقريباً) . ولا شك انه كلما قل عدد المشرفين في مشروع معين بالنسبة لمشروع مماثل كلما زادت أهمية الواحد منهم ، وزاد تأثير الدور الذي يلعبه في توجيه المشروع وادارته . ولا شك أيضاً ان زيادة كل منهم في مشروع معين يجب ان تكون طويلاً غير عرضة للتغيرات السريعة التي قد تطرأ على حركة غيرهم من الموظفين والعمال . لهذا وذلك يجب أن يكون اختيار هذا العدد القليل من الأشخاص المهمين للمشروع اختياراً دقيقاً جداً . سيما اذا علمنا انه يصعب جداً معرفة النتائج المباشرة لعمل هؤلاء المشرفين وقياسها بالطرق التي تقاس بها نتائج اعمال العمال والموظفين المسؤولين عن عمل معين .

خصائص المشرفين وكيفية اختيارهم

إن اختيار المشرفين يجب أن يؤمن للمشروع الادارة القوية التي تستطيع السير به قدماً نحو الأمام - وقبل أن نتحدث عن كيفية هذا الاختيار يجب ان نلفت النظر الى ضرورة معرفة العمد الملزم من هؤلاء المشرفين ومؤهلات كل منهم . وهذا يتم بتحديد واجبات ومتطلبات الأقسام المختلفة لمشروع معين - ليس بالنسبة لوضع المشروع في يومه وإنما بالنسبة لوضعه خلال السنين المقبلة التي سيعيشها مع المشرفين المراد تعيينهم علماً بان هذه الأقسام ومتطلباتها تتأثر كثيراً بنوع التنظيم السائد في المشروع (كما سنرى في الفصول اللاحقة) ثم تحمل

هذه المتطلبات ، تعين الخصائص الواجب توافرها في المشرف الذي سيملاً كل مركز ، وأخيراً تحال امكانيات المشرفين الموجودين في المشروع وتطابق مع الخصائص المطلوبة ، وذلك لكي تعطى الأولوية لمن المراكز الشاغرة للمشرفين الموجودين إذا كان باطنهم امروهاً رأساً أو بغير تدريب واعداد بسيط - وعند عدم امكانية ذلك يلجأ الى البحث عن المشرفين المطلوبين من خارج المؤسسة . ولا شك ان سبب تفضيل إملء المراكز الشاغرة من احتياطي المشرفين يعود الى أن مقدرة الشخص الموظف سابقاً والخصائص التي يتحل بها معروفة تماماً للقائمين على المشروع ، الامر الذي يوفر كثيراً من اجراءات اجراءات لاختيار ومعرفة المزايا المطلوبة في شخص الموظف الغريب كما يوفر نتائج الخطأ في تقدير هذه المزايا وكذلك يؤدي ترفيع المشرفين الموجودين الى المراكز الاحسن المراد املاؤها الى تشجيع جميع موظفي المشروع وتقوية شعورهم الطيب نحو ادارته العليا التي تقدرهم ، أضف الى أن الشخص القديم في المشروع خبير بظروف المشروع الخاصة وبيئاته وأهدافه ومراحل العمل فيه فلا حاجة الى تزويده مجدداً بتلك المعلومات عند انتقاله لمركز أعلى داخل المشروع نفسه بل يكفي اعداده للعمل الجديد . وكلما أمكن اشغال المراكز الخالية بواسطة ترفيع بعض ترفيع بعض المشرفين الموجودين كلما استطاع المشروع ان يحجب اسراره عن عناصر جديدة لا معرفة له بها وكلما تمكن من تخفيض تكاليف

الاشراف لان املاء المراكز الرئيسية عن طريق الترفيع يجعل المشروع في حاجة الى موظف ذو مركز بسيط تكاليفه بسيطة والاسرار التي تمر عليه بسيطة .

ومن الممكن تقسيم الخصائص الواجب توافرها في المشرفين الى فئتين رئيسيتين :

أ -- خصائص فنية تتعلق بنوع المركز كالمقدرة على اختراع طرق جديدة لتنشيط المبيعات بالنسبة للمشرف على ادارة البيع والمقدرة على توقع المصاريف والايادات بالنسبة للمشرف على الادارة المالية ، والمقدرة على تبسيط العمل الصناعي المطلوب بالنسبة للمشرف على ادارة الانتاج وما الى ذلك من الخصائص التي تختلف مع نوع العمل المطلوب .

ب -- خصائص ادارية كالاخلاق والمقدرة على الاقناع والمقدرة على تحمل المسؤوليات والمقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب والقدرة على تطبيق النظم والتعليمات وما الى ذلك من الشروط الواجب توافرها في الاداري الناجح والتي ستتكم عنها بتفصيل اكثر في الباب الذي يبحث في الاداري الناجح .
ولا شك ان الصعوبة ليست في تحرير هذه الخصائص بل في التأكد من وجودها لدى شخص معين خاصة اذا لم يعط هذا الشخص الفرصة الكافية لكي يبرهن عملياً خلال فترة معقولة عن تحليه بها -

أضف الى ذلك أن هذه الخصائص عرضة للتغير والنمو فلا يجوز الحكم نهائياً على شخص معين بالنسبة لتجارب سابقة قام بها في ظروف مختلفة سيما بالنسبة للخصائص التي تنمو مع الايام كالخصائص الفنية وبعض الخصائص الادارية المكتسبة. ولذلك اذا كان لا يمكن اعطاء الشخص المراد تعيينه مشرفاً فرصة كافية ليرهن عملياً على كفاءته والخصائص التي يتمتع بها ، وهذا غير ممكن في معظم الاحوال لان النتائج المباشرة لاعمال المشرفين صعبة القياس ، والنتائج غير المباشرة لا تظهر إلا بعد وقت طويل نسبياً ، ولان فكرة التجربة العملية في حد ذاتها غير عملية ولا مرغوبة بالنسبة للمشروع والمرشح على حد سواء — لذلك يجب أن لا تتخذ تجاربه في الماضي وحدها كمقياس وحيد للحكم عليه. بل يجب الاستعانة أيضاً بمقابلات عديدة لهذا المرشح من قبل عدة أشخاص اخصائيين في المقابلات كي لا تكون نتيجة المقابلة معلقة على رأي مقابل واحد قد يصيب وقد يخطئ . كذلك يجب تقدير المؤهلات العملية التي يحملها المرشح واعطائها الوزن الذي تستحقه .

والواقع ان الكلام عن المشرفين يشمل كل طبقات الادارة في المشروع من المدير العام حتى رؤساء الشعب والاقسام وكل من هو مسؤول عن نشاط عدد من الناس. وعليه تجدر الاشارة الى ان وسائل معرفة خصائص المشرفين التي تم بحثها اعلاه تكمل بعضها البعض ويستحسن استعمالها جميعاً كلما كان ذلك ممكناً كما هو الحال مثلاً بالنسبة لاختيار

رؤساء الشعب والاقسام والدوائر ، بل من الممكن ايضاً اجراء اختبارات تحريرية لهؤلاء المشرفين لامتحان استعدادهم لتحليل المشاكل وللتأكد من تفكيرهم السليم وطرق معالجتهم للمواقف الحرجة التي قد يواجهونها - أما فئات الادارة الأولى كالمدير العام ومساعديه فقد لا يتيسر التأكد من كفاءتهم الا عن طريق الحكم على تجاربهم في الماضي في مشاريع اخرى وعن طريق وزن مؤهلاتهم العلمية ، وأحياناً يمكن الاستعانة أيضاً بمقابلة أو أكثر للتأكد من بعض الخصائص .

تطوير الجهاز الإداري للمشروع :

هذه هي الكيفية التي يجب ان تتم بها عملية اختيار المشرفين ذوي الخصائص الفنية والادارية المطلوبة الذين لم يمكن تأمينهم من داخل المشروع . والحقيقة ان كل مشروع لا بد وأن يصبح أكثر من مرة بحاجة الى بعض المشرفين من الفئات المختلفة وعليه يصبح من مصلحته أن يعرف مسبقاً (ان يخطط للمستقبل) العدد الذي سيلزمه وأنواعه كما يجب عليه ان يعرف وقت الحاجة الى هذا العدد أو بعضه . وذلك على ضوء احتمالات التوسع المقبلة التي يمهدها ، وعلى ضوء ما يتوقعه من نقص في المشرفين الموجودين لديه نتيجة بلوغ السن القانونية أو نتيجة الموت أو الاستقالة أو الاقالة (مستنداً الى احصائيات الماضي معدلة بظروف الحاضر المشاهدة وتغيرات المستقبل المتوقعة) . ومتى

عرف اصحاب المشروع حاجاتهم المقبلة من المشرفين على الشكل المذكور وجب عليهم ان يتدبروا الأمر بحيث يمكنهم املاء كل فراغ متوقع باقصر وقت وبايسر السبل ، ومن الأشخاص الموجودين داخل المشروع ما أمكن الى ذلك سبيلا . وتاجاً المشاريع الناجحة في سبيل تحقيق هذا الهدف الى إعداد البرامج المختلفة لصقل مواهب المشرفين الموجودين لديها وتدريبهم على أكثر من مركز واحد وتقدير عوامل تقدمهم بين حين وآخر لتكوين أساس صحيح عن تطورهم ونموهم بغية ترقيةهم وتحسين أوضاعهم واكتشاف المراكز التي يصلحون لها بالتسلسل ، ومن المشاريع من يلجأ الى تطوير مشرفيه عن طريق تزويدهم بالمحاضرات والمناقشات حول تحسين الوظيفة الادارية وتنمية العلاقات الانسانية وتبسيط الاعمال وتوجيهها ، ومن المشاريع من يلجأ الى طريق اللجان والمؤتمرات التي تجمع المشرفين العاملين في بعض الأقسام على صعيد واحد يتناقشون ويستفيدون من آراء بعضهم ويفهمون مشاكل الأقسام المختلفة للمشروع ، وبذلك يستفيد الصغير من الكبير ويتعرف المسؤول عن قسم معين على مشاكل الأقسام الاخرى التي تربطه بها علاقة ما ، كما يتعرف الكبير على مدى تقدم الصغير ومدى صلاحيته للترقية أو النقل - والحقيقة ان استعمال كل هذه الطرق أو بعضها يتوقف على ظروف المشروع الخاصة وامكانياته المادية والفنية ومدى اتساعه أو ضيقه كما يتوقف على النتائج التي حصل عليها بالماضي من استعمال

بعضها . والمهم ان هذه الوسائل أو البرامج تساعد على معرفة حقيقة كل مشرف في المشروع ومدى تقدمه وأحقته في الترقية ومدى صلاحيته لشغل أي مركز جديد يشغر في المشروع نتيجة التوسع أو الوفاة أو الاستقالة ، اشغالا نهائياً او مؤقتاً ريثما يختار المشروع الشاغل الاصلي من الخارج . كذلك تساعد هذه البرامج المشرفين انفسهم على تحسين اوضاعهم المادية والمعنوية وتمتين كفاءتهم الفنية والادارية .

صلاحيات المشرفين وتعويضاتهم :

ولا بد من الاشارة في هذا المقام الى ان وضع المشرفين المادي والطريقة التي يعاملون بها داخل المشروع ذات أثر فعال على انتاجهم وحسن قيامهم بالمهام المطلوبة منهم . فالسلطة التي تمنح لكل واحد منهم يجب ان تكون كافية تماماً للنهوض باعباء المسؤلية الملقاة على عاتقه ، وكثيراً ما تهمل هذه الناحية عن قصد أو جهل مما يؤدي الى عرقلة الاعمال ونفور القائمين بها . كذلك يجب ان لا تتعارض سلطة مشرف معين مع سلطة مشرف آخر بل يجب ان تكون العلاقة بين المشرفين جميعاً واضحة ومعروفة لكل منهم . ولا تقل اهمية هذه الامور بحال من الاحوال عن اهمية التعويض المادي الذي يحصل عليه كل مشرف . لان التعويض المادي لرجل الادارة وخاصة رجل الفئات الاولى ليس باهم العوامل التي تجعل هذا الرجل راضياً في عمله متحمساً له ، فهو يريد

ان يكون مسؤولاً ، له حق المبادأة ، لديه من السلطات ما يساعده على أداء العمل المسؤول عنه ، بل يريد ان يكون - الى حد ما - صاحب الرأي الاخير في قسمه أو دائرته بقدر ما يريد أن يكون مقدراً مادياً أو أكثر . والتقدير المادي للجهاز الاداري يكون بتعويض كل مشرف تعويضاً عادلاً لا يجعله يشعر باي نوع من الغبن ، تعويضاً لا يستطيع ان يحصل على احسن منه في مشروع مماثل وفي ظروف عادية ، تعويضاً يراه متلائماً مع ما يحصل عليه زملاؤه في المشروع من تعويضات بالنسبة لكفاءته واقدميته ، تعويضاً يتلاءم مع مزاياه الشخصية التي يفاخر بها عن حق وجدارة . ان مثل هذا التعويض يحقق العدالة الداخلية والعدالة الخارجية كما يراعي العوامل الشخصية على حد سواء . وهو نادر الحدوث بهذا الكمال لانه من الصعب جداً تقدير كل هذه العناصر وتحقيق كل تلك المزايا بآن واحد . الا أن هذا لا يمنع مجال من الاحوال محاولة الوصول الى ذلك عن طريق تقييم الخصائص الفنية والادارية لكل مشرف داخل المشروع تقييماً دقيقاً يعطي كل خاصة الوزن الذي تستحقه بالاضافة الى استمرار الدراسة حول مستويات تعويضات الاداريين في المشاريع الماثلة في نفس المنطقة وتقرير المستوى الخاص بالمشروع موضوع البحث على ضوء ربحيته وامكانياته المادية ورغبته في الحصول على احسن العناصر وتزعم السوق ، دون اهمال للعوامل الفردية التي تميز شخصاً عن آخر والتي

يجب أن يحسب لها حساب في تحديد تعويض كل فئة من المشرفين بأن يكون لها حد أدنى وحد أعلى من التعويضات يتراوح تعويض كل مشرف يتبع لها بينهما تبعاً للعوامل الشخصية التي يمتاز بها . ولا شك أن هذا المدى يجب أن يتسع كلما اقتربنا من قمة الهرم الإداري .

ومن المشاريع من يلجأ إلى تعويض المجددين من رجال الإدارة لديه تعويضات تشجيعية بين الحين والآخر على أثر كل نجاح يحققه أو بشكل نسبة من أرباح المشروع توزع على جميع المشرفين ، كمكافأة تشجيعية جماعية أو نسبة من نقص تكاليف القسم المسؤول عنه (نسبة من رفع انتاجية هذا القسم) المشرف المجدد المراد تعويضه أو بأي شكل آخر يشعر المشرف المجدد أنه يستفيد مقابل كل جهد إضافي يبذله ، كما يشعره بتقدير أصحاب المشروع لنشاطه وحماسه - مما يزيد نشاطاً وغيره على مصالح المشروع .

الفصل الثاني

تقسيم الأعمال وتنفيذها

ويشمل :

- ١ — الحاجة الى تقسيم الأعمال وتنظيمها .
- ٢ — ظروف المشروع الخاصة وأثرها في تنظيمه .
- ٣ — خصائص التنظيم الجيد :
 - أ — انسجام الاعضاء
 - ب — تناسق الاعمال
 - ج — المراقبة التلقائية .
 - د — التخصص .
 - هـ — عدم الإسراف .

الحاجة الى تقسيم الاعمال وتنظيمها

بعد تهيئة العوامل الضرورية لانتاج معين يتوجب على ادارة التنفيذ أن تنظم كيفية الاداء بشكل أو آخر يتناسب مع نوع الصناعة وحجم المشروع وامكانياته ويحقق بنفس الوقت أقصى درجة ممكنة من خصائص التنظيم الجيد .

ان تنظيم كيفية الاداء يتضمن تصنيف الاعمال المتشابهة المتشابهة مع بعضها في وحدات من أجل تسهيل مهمة الادارة . وهذا الاجراء ضروري في كل مستويات العمل ودرجاته فالمدير العام يصنف أعماله في مجموعات مختلفة يوزعها على نوابه وكل نائب من نوابه يفعل ذلك بالنسبة لما هو مسؤول عنه وهكذا يفعل رئيس كل قسم .

وقد تزايدت الحاجة الى تقسيم الاعمال وتنظيمها مع تزايد التخصص وتشعب فروعها ومع تزايد حجم الأعمال والمشاريع وتضخمها . فمنذ أن أصبح في غير مقدور الشخص الواحد أن يدير أعماله بنفسه وأصبح بحاجة الى الاستعانة الى مساعد أو أكثر ذوي كفايات مختلفة نشأت الحاجة إلى تقسيم العمل وتوزيعه بينه وبين مساعده أو مساعديه ونشأت الحاجة أيضاً الى تحديد صلاحيات كل واحد منهم والى

توضيح العلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض . كي يعمل الجميع بتناسق وتعاون وباستمرار و كفاية دون أي احتكاك أو تنافر ودون أي توقف أو تبذير وإسراف ، ليتمكنوا من تحقيق الهدف أو الاهداف التي وجدوا من أجلها في مشروع واحد .

ظروف المشروع الخاصة وانرها في تنظيم

ان السؤال الرئيسي الذي تواجهه الادارة في هذا الخصوص هو كيف وبأي شكل يمكن أن تقسم الاعباء والمسؤوليات وتوزعها على عدة وحدات مستقلة تعمل مع بعضها بانسجام واستمرار و كفاية ؟ وكم عدد الأقسام الواجب إحداثها ، وماهي الاعمال التي تدخل في نطاق كل قسم ؟

ترى هل تقسم أعمالها بحسب المنتجات أو الخدمات المختلفة التي تقوم بانتاجها وإعدادها ؟ أم تقسمها بحسب أطوار الصنع المختلفة التي تقوم بانتاجها واعدادها ؟ أم تقسمها بحسب أطوار الصنع المختلفة أم بحسب مواقع الصنع أو مواقع التوزيع ؟ أم تقسمها وفق أكثر من خطة واحدة ؟

هل تجعل الاتصال داخل الاقسام المختلفة وبين الاقسام بعضها البعض اتصالاً ربوياً Line أو اتصالاً وظيفياً قائماً على التخصص الفني

؟ Functional

هل تقصر توزيع الأعمال على عدد قليل من الاشخاص يشرف كل واحد منهم على أكبر اتساع افقي ممكن؟ أم تنظم الاعمال بشكل رأسي هومي يجعل الشخص الواحد يشرف على عدد بسيط من الاعمال والاشخاص؟ هل تركز السلطة في يد عدد قليل من المشرفين الكبار أم توزعها على أكبر عدد ممكن؟

إن حجم المشروع وإمكانياته المادية والفنية والادارية ونوع الاعمال التي يقوم بها هي الاشياء الواقعية العملية التي يجب اخذها قبل غيرها بعين الاعتبار عند الاجابة على هذه الاسئلة ، بل هي في الحقيقة والى درجة كبيرة تحدد نوع التنظيم الذي سيتبع . ولكن بالإضافة الى كل هذه الأمور الواقعية هنالك اعتبارات أخرى إدارية يجدر بتنظيم معين ان يراعيها ويؤمن قسطاً وافر أمنها الا وهي خصائص التنظيم الجيد التي سنتكلم عنها في الصفحات المقبلة .

فالمشروع الصغير الذي يصعب فيه تقسيم الاعمال وبالتالي تتعذر فيه الاستفادة القصوى من التخصص العلمي والفني لا بد فيه من دمج كثير من الاعمال والاختصاصات تحت مسؤولية شخص واحد ، في حين يتيسر بسهولة في المشاريع الكبرى تقسيم الاعمال وتوزيعها على اربابها لتحقيق الاستفادة القصوى من التخصص فهناك من هو اقدر من غيره على الاشراف على البيع وكذلك بالنسبة للمحاسبة والشراء وللتوظيف الخ. وان الشخص الذي يتخصص في نوع من الاعمال ويتفرغ له

ويباشره بنفسه تتكون لديه ملكة الابداع فيه فيبتكر التحسينات الواجب ادخالها عليه لتقليل النفقات وزيادة الانتاج وتحسينه . ومن ناحية اخرى يوجد بعض المشاريع التي تستفيد من التخصص بشكل آخر وهذه هي التي تنتج أنواعاً عديدة من السلع فيوزع انتاج كل نوع على قسم خاص ليتخصص فيه واذا ما كان مثل هذا القسم كبيراً امكن تقسيم العمل فيه أيضاً وانشاء أقلام أو شعب خاصة لوجه نشاطه وأطوار عمله المختلفة . ولكن يجب أن لا تغيب عن بال المنظم عند اختيار نوع التنظيم وكيفية الإداء القاعدة الأساسية في الادارة ألا وهي التأكد من أن تكون غلة كل نفقة في الأجل الطويل أكبر منها فلا يفرح بالتنظيمات الواسعة التي قد تكلف المشروع أموالاً باهظة لا تبررها حاجاته الدائمة وايراداته المنتظمة المتوقعة .

وكذلك فان لنوع الأعمال التي يقوم بها مشروع معين تأثير كبير على كيفية تقسيم العمل في هذا المشروع وعلى كيفية تنظيمه، فالمشروع الذي يقوم بانتاج عدة أنواع من السلع يضطر الى تقسيم أعماله الى فئات ، تختص كل فئة منها بانتاج نوع واحد من هذه السلع، والمشروع الذي ينتج سلعة واحدة يرى نفسه مضطر الى تقسيم أعماله الى فئات بحسب أطوار الصنع المختلفة التي تمر بها هذه السلع ، هذا وقد تتوزع أعمال بعض المشاريع في عدة مناطق مختلفة ، الأمر الذي يجعل من الأنسب تخصيص ادارة محلية مستقلة لكل منطقة تدير امورها وفق

الظروف المحلية لكل منطقة وعلى ضوء أهداف المشروع الكبرى .
وامكانيات المشروع الادارية والفنية ذات تأثير هام على نوع
التنظيم الذي يسوده ، فقد لا يتوافر لدى المشروع العدد الكافي من
رجال الادارة الذين يمكن أن يعتمد عليهم في إقامة أقسام مستقلة
تتمتع بصلاحيات واسعة من حيث تسيير امورها اليومية (كما هو
الحال في التنظيم المركزي حيث تتركز سلطة التنفيذ الكاملة بيد
الشخص الذي يقوم بالعمل أو يشرف عليه مباشرة) فيضطر الى تجزئ
أعماله الى أقسام صغيرة تدار من قبل فنيين وتتبع بكاملها الى شخص
المدير العام او مساعديه (تنظيم وظائف) . ومن جهة اخرى قد لا يتوافر
لدى المشروع المشرفين الفنيين الأكفاء الذي يمكنهم الاشراف الفني
الكامل على وظيفة فنية لكل المشروع ، الأمر الذي يضطر ادارة
المشروع الى تنظيم المشروع تنظيماً قطاعياً ، بحيث يتخصص كل قسم
بقطاع معين من العمل بجميع وظائفه .

والحقيقة التي يمكن استنتاجها من هذه الاعتبارات الواقعية التي
تؤثر في اختيار نوع التنظيم المراد تطبيقه في مشروع معين هو ان هذه
الاعتبارات لا يمكن حصرها وهي كثيرة ومتعددة ومختلفة باختلاف
ظروف كل مشروع . وعليه لا يمكن تحديد نوع التنظيم الانسب لمشروع
معين على ضوء اعتبار واحد من هذه الاعتبارات أو بتأثير عامل
واحد ، لأن العوامل الأخرى متحركة تعمل عملها ولها تأثيرها أيضاً

ولهذا نرى أنفسنا في الحياة العملية مضطرين الى مراعاة كل هذه
الاعتبارات بأن واحد ، الأمر الذي ينتج عنه وجود عدة أنواع
مختلفة من التنظيم في مشروع واحد ، فنرى مثلاً في المشروع تقسيماً
حسب المناطق بالنسبة لفروعه بحيث يتمتع كل فرع بسلطة إدارية
كاملة حول معظم أعماله ، ونرى في داخل المشروع نفسه تقسيماً بحسب
المنتجات وتقسيماً بحسب أطوار الصنع ، كما قد نرى بنفس المشروع
كثيراً من العلاقات الرتبوية والوظائفية على حد سواء ، لأشياء وإنما
لمسايرة ظروف هذا المشروع الخاصة ولتحقيق أكبر ما يمكن من
خصائص التنظيم المجيد .

خصائص التنظيم الجيد

إن التنظيم الذي يسهل مهمة الإدارة ويساعد على التنفيذ الدقيق
الهاديء هو التنظيم الذي تسوده الخصائص التالية ، بل الذي يساعد
على توافر أكبر نسبة ممكنة من هذه الخصائص .

أ — انسجام الأعضاء .

ب — تناسق الأعمال .

ج — المراقبة التلقائية .

د — التخصص .

ه — عدم الإسراف .

وقبل الكلام عن هذه الخصائص لابد من الإشارة الى أن توافر كل هذه الخصائص بنسبة واحدة في كل المشاريع نادر الحدوث ، والمشاهد ان التأكيد على بعض هذه الخصائص وتفضيلها على غيرها هو أمر تقتضيه ظروف كل مشروع . فالمشروع الذي يهمله قبل كل شيء وصول الطلبات الى الزبائن بمواعيدها ومواصفاتها الدقيقة يهتم أول ما يهتم بتحقيق أكبر قدر من التناسق في الأعمال وأحسن ما يمكن من العلاقات وأدق ما يمكن من الرقابة ولو كان ذلك على حساب النفقات . في حين نرى المشروع الذي يهمله قبل كل شيء الانتاج الكبير الرخيص يهتم أول ما يهتم بتوفير كل ما يمكن توفيره من النفقات ولو على حساب الخواص الاخرى للتنظيم الجيد . وعليه يمكن القول ان الاهمية النسبية لهذه الخصائص عرضة للتفاوت والاختلاف بين مشروع وآخر ، وان هذه الخصائص قد تتضارب مع بعضها البعض في أكثر من حاله ، ولا بد للقائمين على المشروع من الموازنة بينها وبين تحقيق الخاصية الهامة بالنسبة لأعمالهم قبل غيرها . ومن الأمثلة على هذا التضارب أن المراقبة التلقائية توصي بأن لا يخضع عميلان يقصد من أحدهما مراقبة العمل الآخر تحت رئاسة شخص واحد ، في حين أن الرغبة في تحقيق قدر كبير من التناسق تضطر المنظم أحيانا الى ربط مثل هذين العاملين بشخص واحد ، كأن يعهد إلى موظف واحد بالإشراف على مراقبة حركة المواد الأولية في المستودعات

وعلى صفقات الشراء ، لكي يكون على بينة بالرصيد الموجود وبالمواد المستعملة خلال فترة معينة ، وكذلك يضطر المنظم أحياناً الى تكليف المحاسب بأمانة الصندوق إذا كانت أعمال المحاسبة لا تملأ كل وقته ، وهكذا نرى بعض المشاريع التي تهتم بالملابس النسائية مثلاً توكل مهمة الشراء ومهمة البيع الى موظف واحد لكي تكون المواد المستراة هي نفس المواد المرغوبة في البيع .

أ - انسجام الأعضاء

إن وجود الانسجام والعلاقات الطيبة بين أعضاء مجموعة معينة تعمل لغرض مشترك يكون نتيجة لتوافر عدة شروط :

فالسُّرَط الأول : هو مراعاة الناحية الخلقية عند اختيار هؤلاء الأعضاء ليكونوا بمن لديهم الاستعداد الكافي للتأقلم مع الجوال الجديد الذي سيوجدون به ، والاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية والقيام بما سيعهد إليهم من أعمال ، ولتكون لديهم القابلية للتعاون مع زملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيهـم في سبيل الغرض الواحد الذي يعملون من أجله .

والسُّرَط الثاني : هو وضع كل شخص في المكان الذي يرضي ميوله ويسمح له باداء عمله على أحسن وجه وبأطيب استعداد ورضاء ، لأن الشخص الغاضب عن عمله ومر كزه قد لا يكون مستعداً لاقامة

أطيب العلاقات مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .
والشرط الثالث : هو أن يفهم هذا الشخص طبيعة عمله ونقطه
ابتداء مسؤوليته ونقطة انتهائها .
والشرط الرابع : هو أن يمنح هذا الشخص السلطة
والصلاحية الكافية له لاداء عمله فلا يحتك مع غيره أو يتعدى على
سلطة الآخرين .

والشرط الخامس : هو أن يعرف من هو رئيسه المباشر ومن
المرجع أو المراجع التي يجب أن يرجع إليها وما هي طرق اتصاله
برؤسائه وزملائه ومرؤوسيه ، بل يجب أن تكون لديه القناعة
الكافية بمقدرة رئيسه أو رؤسائه لتتولد لديه ضرورة احترامهم
وتقدير آرائهم .

ومن مراجعه هذه الشروط جميعها نرى أن لنوع التنظيم السائد في
المشروع أثر كبير على سيادة الانسجام بين أعضائه العديدين ، ففي
الاتصال الرتبوي مثلاً يرجع الشخص إلى مسؤول واحد ، وهذا
يساعد على عدم تشتت المسؤولية وعلى سيادة النظام في المشروع وخلق
علاقات طيبة فيه ، ولكن إذا كان عمل هذا الشخص فنياً دقيقاً وكان
رئيسه المباشر المسؤول عنه غير فني أصبح هنالك مجال للاحتكاك
وخاصة في حالة اختلاف الرأي حول مشكلة فنية . لذلك كثيراً
ما يساعد الاتصال الوظيفي أيضاً على وجود الانسجام والعلاقات الطيبة

الهادئة بين أعضاء المجموعة التي تتميز أعمالها بالصبغة الفنية . وكذلك يتضح من الشروط الخمسة المذكورة أعلاه أن النجاح في تجميع بعض الأعمال المتشابهة في قسم معين وتحديد حدود هذا القسم وصلاحياته ومسؤولياته وعلاقته بالأقسام الأخرى في المشروع يؤثر تأثيراً مباشراً على حسن سير العمل وهدوئه داخل المشروع بأكمله، ولكن السؤال هو كيف يتحقق هذا النجاح؟ وهو في الحقيقة سؤال صعب الإجابة ومرهون بالظروف الخاصة بكل مشروع (حجمه ، جهازه الإداري ، جهازه الفني ، نوع عمله ، إستقراره ، .. الخ ..) وبمقدار تأثر أصحابه بالتنظيمات السائدة في المشاريع المماثلة ولا سيما الناجح منها .

ب - تناسق الأعمال

بقدر ما يجب أن تكون العلاقات طيبة وواضحة بين أعضاء المشروع بقدر ما يجب أن يكون التناسق بين أعمال المشروع المختلفة وفي مراحل كل عمل تاماً ودائماً ، لما لهذه وتلك من أهمية كبرى في نجاح النظام بأسره . ولكي يكون التناسق تاماً بين أجزاء العمل المختلفة يجب أن تعمل هذه الأجزاء بأكبر كفاية ممكنة في وقت واحد لأن عمل كل جزء منها متمم لعمل جزء آخر ومعتمد على عمل جزء ثالث وهكذا ، فلا يمكن لقسم المبيعات مثلاً أن يلي طلبات

زبائنه إذا لم يوافيه قسم الانتاج بهذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المحدده، وكذلك لا يمكن لقسم الانتاج أن يقوم بهذه المهمة إذا لم يوافيه قسم الشراء أو المستودع بالمواد اللازمة في الوقت المناسب وإذا لم يوافيه قسم المستخدمين باليد العاملة الضرورية، وهكذا نرى أن يبيع سلعة واحدة يحتاج إلى عمل جميع أجزاء المشروع. ولكي تكون نفقات هذه السلعة أقل مما يمكن ولكي تصل إلى مشتريها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب لا بد من أن يكون التناسق بين أعمال الأجزاء المختلفة للمشروع تاماً ومستمراً .

وكما أن التناسق مطلوب بين أعمال الأجزاء المختلفة كذلك يعتبر أمراً حيوياً بالنسبة لمراحل العمل ومفرداته في كل جزء من الأجزاء أو قسم من الأقسام . فمثلاً يجب أن لا يبقى أي عامل أو آلة عاطلين عن العمل بانتظار عمل عامل آخر أو آلة أخرى أو بانتظار بعض المواد والأدوات ، وكذلك يجب أن لا يبقى موظف المحاسبة الذي ير حل إلى دفتر الأستاذ عاطلاً عن عمله بانتظار مسجل اليومية الذي تأخر في تسجيل عمليات اليوم السابق .

ان هذه الأمور التي تبدو صغيرة هي في الحقيقة على غاية من الخطورة والاهمية بالنسبة لنفقات المشروع وبالنسبة لسمعته ومعاملته مع الغير ، وان توافر التناسق المنشود بين أعمال مشروع ما هو دليل صريح على تنظيمه الجيد ، في حين نشاهد المشاريع ذات التنظيم

الردىء ، وهي عديدة ، حافلة بامكانيات بشرية ومادية عاطلة عن اداء مهمتها لأنها زائدة عن اللزوم بل لأنها نشيطة تقوم بواجباتها في الاوقات المحددة وقد انتهت منها ولا زالت تنتظر أعمال الأجزاء الأخرى المهمة ، أو لأن توزيع الأعباء بين مختلف الأقسام والأشخاص لم يتم بناء على دراسة طبيعة كل عمل والوقت اللازم له واعطاء كل شخص العمل الذي يستطيع أن يقوم به ويشغل به كل وقته دون أن يسبب له الارهاق أو عدم إمكانية إتمام التنفيذ وتعطيل غيره ممن يعتمدون على عمله . فبالرغم من أن التخصص يقضي بان يعهد لكل شخص بعمل معين ولكن إذا كان هذا العمل لايملا كل وقت الشخص المذكور ، وجب اسناد بعض الأعمال الأخرى له أو تشغيله بعض الوقت ، كي لا يساء تفسير بقاءه بدون عمل في بعض الأوقات . وكذلك اذا كان تنفيذ عمل معين يحتاج إلى أكثر من وقت موظف واحد يجب تشغيل موظف آخر معه أو تشغيله ساعات اضافية أو وردية أخرى اضافية كي لا تتعطل أعمال الآخرين الذين ترتبط أعمالهم بعمله وكي يعمل الجميع باستمرار وبكفاية وكي يسود التناسق التام أعمال المشروع كلها .

ان تحقيق التناسق التام بين أعمال الأقسام المختلفة للمشروع وبين مفردات العمل في كل قسم من الأقسام ليس من الأمور السهلة التي تواجهها الادارة في تنظيم مشروعاتها . فبالنسبة لكل قسم من الأقسام

ينبغي أن يدرس العمل الذي يقوم به هذا القسم من حيث طبيعته والوقت اللازم لادائه ، ثم يقسم هذا العمل إلى مراحل متتالية ، وتوزع مهمة القيام بهذه المراحل على الأعضاء العاملين بهذا القسم بحيث تتوفر لهم جميعاً فرصة العمل المستمر بأكبر كفاية ممكنة فلا يتعطل أي منهم عن عمله دقيقة واحدة بسبب تأخير عمل زملائه ، أو بسبب عدم وجود عمل لديه ، وهكذا بالنسبة للآلات التي تستعمل تبعاً للقيام بعملية واحدة يجب أن لا تبقى أية آلة معطلة لا قليلاً ولا كثيراً بانتظار انتاج آلات أخرى ، وهذا يقتضي بطبيعة الحال عناية لبرى باصلاح كل آلة تتعطل فجأة بأقصى سرعة ممكنة . كما يقتضي حكمة وخبرة من الرئيس المسؤول عن القسم فيؤمن عمل العامل الذي يمرض فجأة أو يتوقف عن العمل دون سابق انذار لأجل قصير ومن يوم إلى يوم . أما في الأجل الطويل وفي وضع خطة العمل للقسم فيجب أن يعتمد أولاً على المبدأ العام القائل بتوفير فرصة العمل المستمر للجميع بأكبر كفاية ممكنة ثم يحتاط للطوارئ العارضة .

ويخضع تحقيق التناسق بين أعمال الأقسام المختلفة لنفس المبدأ أيضاً ولا يمكن ادراك ذلك إلا بالدراسة الوافية والتجارب العديدة لكل مشروع لمعرفة حاجيات العمل ووضع خطته وتوزيع مهمة الأداء على عدة أقسام يختص كل منها بجزء من العمل بحيث يؤمن

لجميع هذه الأقسام فرصة العمل المستمر بأكبر كفاية .
وقد يرى المنظم أنه يحقق قدراً كبيراً من التناسق عند تعيينه
أقسام المشروع المختلفة بدمج بعض الأعمال التي تربط بينها علاقة قوية
في قسم واحد ولو أنها مختلفة من حيث طبيعتها . أو يجعل بعض
الخدمات التي تستعمل من عدة أقسام رئيسية تابعة لأحد هذه الأقسام
دون غيرها لأنها تستعمل منه أكثر من أي قسم آخر .

ج -- المرافقة التلقائية

قد يقول قائل أما وقد أختير أعضاء المشروع من ذوي الأخلاق
الحسنة ووضع كل عامل في العمل الذي يلائمه وحددت صلاحيات
ومسؤوليات كل فرد في المجموعة وعرف الجميع علاقاتهم مع بعضهم
البعض وطرق الاتصال بينهم بشكل واضح جلي فساد بينهم التعاون
وال تفاهم ثم رتبت الأعمال ونسقت خطة الاداء فلا احتكاك ولا تعطيل
والكل يعمل باستمرار وبكفاية والتناسق التام يخيم على المشروع
والعلاقات الطيبة الواضحة تعم الجميع ، يقول هذا القائل أما وقد
توافرت هذه الخصائص كلها فما الحاجة بعدها إلى مراقبة الاداء
بشكل تلقائي ومستمر ؟ الجواب على ذلك سهل وبسيط : ليس من
الضروري أن يكون مصدر الأخطاء سوء النية أو الإهمال الفاحش ،
فكم من خطيئة ارتكبت وصاحبها لا يدري عنها القليل أو الكثير ،

أضف إلى ذلك أنه طالما استمر العنصر البشري عنصراً أساسياً في المنظمة
الاجتماعية طالما استمرت الحاجة الى المراقبة الدائمة . لأن الانسان غير
معصوم وقد تسول له نفسه عمل الخطايا كما قد يفعلها دون سابق
تصميم . حتى ان الآلات تحتاج في عملها الى مراقبة فقد تتوقف آلة
من الآلات توقفاً كلياً لسبب بسيط يصلحه المراقب بالبحر البصر وقد
تبقى آلة أخرى تعمل وهي بحاجة إلى الاصلاح والراحة فيتفاقم
عطلها وقد تخسر كل قيمتها .

ان المقصود بالمراقبة هو غير ما يقصد بالمراجعة فالمراجعة سواء
كانت خارجية يقوم بها مراجعون غريبون عن إدارة المشروع وسواء
كانت داخلية تقوم بها الإدارة هي في الواقع مراجعة ما تم في الماضي
القريب او البعيد في حين يراد بالمراقبة مراقبة ما يجري في الحاضر
وانشاء ادائه .

وكذلك يجدر التفريق بين مراقبة التنفيذ او الاداء التي يسمونها الآن
وبين مراقبة النتائج أو الرقابة العليا كما يسميها بعض أساتذة الإدارة .
فالغرض من الأولى مراقبة تنفيذ التعليمات والأوامر ومراقبة الأداء
من الناحية الفنية والإدارية للتأكد من حسن سير العمل وسلامته
وكشف الأخطاء والخطئين وهي مراقبة تتبع لعمل الإدارة التنفيذية
على اعتبارها جزءاً متمم لمرحلة تنفيذ السياسات . في حين يقصد بالمراقبة
العليا التأكد من صلاحيات السياسات والبرامج التي يسير عليها المشروع

وذلك بمطابقة نتائجها الفعلية مع التقديرات المتوقعة والأهداف
الموضوعة وهي مرحلة أخرى من مراحل العمل الإداري مستقلة عن
مرحلة التنفيذ تقوم بها الإدارة العليا للمشروع .

ومراقبة التنفيذ قد تكون مراقبة شخصية كما قد تكون مراقبة
تنظيمية أو تلقائية أو كما يسميها البعض مراقبة داخلية .

المراقبة الشخصية هي أن توكل مهمة المراقبة إلى مراقب يشرف
مباشرة على عمل غيره من إنسان أو آلة أثناء عمله . فينبهه إلى كل
خطيئة ليصلحها في وقتها . وهي طريقة قديمة وباهظة التكاليف إذا
أريد لها أن تكون فعالة . ومع هذا فهي منتشرة جداً وربما كانت
الطريقة الوحيدة لمراقبة بعض الأعمال التي يصعب أو يستحيل مراجعتها
بطرق أخرى . ونجاح هذه الطريقة مرهون بوجود المراقبين الا كفاء
اللبقين الملمين بطبيعة الأعمال التي يراقبونها .

أما المراقبة التنظيمية فهي تلك الرقابة التي لا تشعر بالمراقبة بل هي في
الحقيقة رقابة بدون مراقبين . ولعل هذه الخاصة هي من أكبر مزاياها
لما لوجود المراقبين والشعور بالمراقبة من آثار نفسانية غير محموده ،
فقد تتم المراقبة التنظيمية بأن يوضع تنظيم العمل بشكل ما يجعل القيام
بعملية واحدة خاضعة لمرحلة مراحل يقوم بتنفيذها أشخاص مختلفون وهم
يتمسك شخص واحد لنفسه مهمة القيام بعملية واحدة بأكملها من أولها

لآخرها مما قد يعرض المشروع إلى الضرر بسبب عدم وجود مراقبة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة ، فمثلاً لا يجوز أن يكون المسؤول عن الشراء في المشروع هو نفسه الذي يتسلم البضاعة عند وصولها لمستودعات المشروع . كما لا يجوز أن يعمل المحاسب أميناً للصندوق أو أميناً للمستودع بنفس الوقت وهكذا يتبين للثاني ما لم يراه الأول فينكشف الخطأ . ولا يجوز أيضاً للشخص الذي يكون مسؤولاً عن كمية معينة من الانتاج أن يكون هو الذي يراقب جودة هذا الانتاج . وباختصار يجب أن لا تخضع الأعمال التي يراد منها مراقبة أعمال أخرى إلى نفس الأشخاص الذين يقومون بأعمال المراقبة أو يشرفون عليها . وبهذه الطريقة يتيسر لعضو من الأعضاء أن يظهر إهمال عضو آخر بصورة تلقائية دون أي احتكاك . ولكن عيب هذه المراقبة التلقائية الجميلة أنه قد يتعذر تطبيقها على جميع أوجه نشاط المشروعات الاقتصادية فلا بد لكثير من الأعمال من أن تراقب مراقبة شخصية للتأكد من سلامتها وخاصة الأعمال التي لا يمكن تجزئتها وتوزيع مهمة القيام بها على أكثر من شخص واحد . أو الأعمال التي يستحسن عدم تجزئتها بغية تحقيق قدر كبير من التناسق في أدائها .

د - التخصص

لقد أصبحت أعمال معظم المشاريع تتميز بكثير من الخصائص الفنية التي تحتاج إلى مهارات وكفايات من أنواع متعددة ، وبات من الطبيعي نتيجة لذلك أن توجد في تلك المشاريع أقسام فنية مختلفة ، يختص كل منها بوجه من أوجه نشاط المشروع ، كقسم للشراء وآخر للبيع ، وقسم ثالث للإنتاج ، ورابع للاحصاء وخامس للصيانة ... الخ . والحقيقة أن الاستفادة من التخصص يجب أن تكون عن طريق إنشاء قسم أو شعبة لكل عمل عندما يكون من الممكن اشغال هذا القسم كل الوقت ، وبعبارة أخرى يمكن القول أن تخصيص قسم معين لمهارة أو كفاية خاصة يؤدي كثيراً من الفوائد إذا كانت تلك المهارة أو الكفاية تشغل وقت الفنيين في هذا القسم ، وهذه الفوائد بديهيّة لا تحتاج إلى كثير من الشرح والدرس ، ويمكن تقديرها بمقارنة نتيجة عمل في يقوم به شخص مختص ، بنتيجة العمل نفسه إذا قام به شخص غير اختصاصي . أنها فوائد التخصص المعروفة والتي تتلخص بسرعة الانجاز وإتقانه وتأديته على الوجه الأكمل بأسهل الطرق وأقلها كلفة . بالإضافة إلى أن تخصص الشخص بأداء عمل معين يتلاءم مع استعداداته الفطرية والمكتسبة يمنح هذا الشخص فرصة الابتكار والابداع والتحسين

المستمر . وإذا كان من السهل للمشروع الكبير أن يستفيد من التخصص فيجب على المشروع الصغير أن لا يحرم نفسه من اختصاص الفنيين في مختلف مشاكله عن طريق استئجار خدماتهم بعض الوقت (كاستشارتهم مثلاً) .

إلا أن تخصص شخص معين بعمل معين يجب أن لا يمنع هذا الشخص من فهم طبيعة العمل الذي يقوم به القسم أو المشروع الذي ينتمي إليه ، وكذلك نقول أن كل قسم في المشروع يجب أن يكون على علم بعمل الأقسام الأخرى وبسياسات المشروع العامة وأهدافه الكبرى ، كي لا يعمل بمعزل عنها وهو جزء لا يتجزأ منها .

هـ -- عدم الاسراف

لا شك أن التوسع في التخصص ، والرغبة في تحقيق أكبر ما يمكن من التناسق والانسجام والمراقبة ، يقتضي مزيداً من النفقات اللازمة لاجداث عدد أكبر من الأقسام أو اللجان وما يتفرع عنها من رواتب ونفقات . ولا شك أيضاً أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف وإنما المقصود هو توفير كل ما يمكن توفيره ، أي عدم الاشتطاط في إدخال كثير من التنظيمات والأقسام التي لا تتحملها أعباء المشروع المادية وأرباحه المتوقعة ، وعدم الاسراف في استعمال إمكانيات المشروع الفنية والادارية ، بل العمل على الاستفادة منها أكثر ما يمكن

ليحقق المشروع أكبر ما يمكن تحقيقه من خصائص التنظيم الجيد على ضوء واقعه وظروفه الخاصة وليس على ضوء الكمال والمثاليات فحسب. ولعل من أصعب الأمور التي يواجهها المنظم هو تقدير المنافع التي سيحصل عليها من إنشاء قسم معين بمبالغ محدودة ومقارنة هذه المبالغ مع ما سيتكلفه من نفقات لاجداث هذا القسم، وخاصة في أقسام الخدمات أو الدعاية. كذلك يصعب تقدير متاعب إنشاء كل قسم بلغة الأرقام. ولهذا لا بد من التنبؤ ولا بد من التأثر بتجارب الغير ولا بد من المحاكاة السليمة. ومن ثم تقرر التنظيمات التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية الطويلة الأجل أكبر مما ستتكلفه من نفقات ومتاعب.

* * *

الفصل الثالث

طرق التقسيم والتنظيم

١ - التنظيم الوظيفي :

أ - تقسيم المشروع بحسب وظائفه الأساسية .

ب - تقسيم المشروع بحسب مراحل عمله .

٢ - التنظيم القطاعي :

أ - تقسيم المشروع بحسب السلع التي ينتجها أو يتعامل بها .

ب - تقسيم المشروع بحسب المناطق التي يعمل بها .

ج - تقسيم المشروع بحسب العملاء الذين يتعامل معهم .

٣ - التنظيم المركب .

٤ - اللجان في التنظيم :

أ - أنواع اللجان .

ب - فوائد اللجان وعيوبها .

مقدمة

بعد ان عالجنا في الفصل السابق الحاجة الى تنظيم المشروع في أقسام محددة ، يسأل كل منها عن قدر معين من أعمال المشروع، وبعد أن أوضحت ضرورة تلائم هذا التقسيم أو التنظيم مع ظروف المشروع الخاصة ، وبعد ان تكلمت عن الخصائص الأساسية للتنظيم الجيد وعن ضرورة مراعاتها عند تقسيم أي مشروع وتنظيمه، لا بد لي الآن من البحث في الطرق المختلفة التي يمكن بموجبها تقسيم أي مشروع كان الى وحدات وأقسام ، وبيان المزايا والعيوب لكل من هذه الطرق ، لكي يصبح بإمكان القارئ أن يحدد عند دراسته لمشروع معين الطريقة الاحسن التي يمكن الاخذ بها لتنظيم ذلك المشروع . علماً بأنه قلما يوجد مشروع في الحياة العملية يعتمد اعتماداً كلياً على طريقة واحدة من طرق التقسيم والتنظيم التي ستبحث في هذا الفصل . بل ان معظم المشاريع الحية تأخذ بأكثر من طريقة واحدة بأن واحد ليكون تنظيمها متلائماً مع طبيعتها وظروفها ، وليكون هذا التنظيم أداة تساعد ادارة المشروع على تحقيق أهدافه وغاياته ..

١ - التنظيم الوظيفي

التنظيم الوظيفي هو تقسيم المشروع الى عدد من الأقسام يتناسب مع عدد الوظائف التي يقوم بها ، بحيث يختص كل قسم من الاقسام المحدثة بأداء وظيفة معينة للمشروع كله. ويمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسية الى عدة وظائف فرعية ، فيحدث لكل وظيفة فرعية أو لكل عدد من هذه الوظائف الفرعية - حسب حجم المشروع وأعماله - شعبة خاصة تابعة للقسم المسؤول عن الوظيفة الرئيسية .

ويقال عن تنظيم مشاريع الأعمال الداخلي - تجارية كانت أم صناعية أم زراعية أم مشاريع خدمات - أنه تنظيم وظيفي اذا كان معتمداً على احد الاساسين التاليين او على مزيج منهما :

أ - اذا تم تقسيم المشروع الى عدة اقسام بحسب الوظائف الأساسية في المشاريع التجارية والصناعية والزراعية . وهي وظائف الشراء والبيع والانتاج والتمويل وإدارة الاشخاص .

ب - اذا تم تقسيم المشروع الى عدة اقسام بحسب مراحل العمل الذي يقوم به المشروع . وهذه المراحل تختلف من مشروع الى آخر تبعاً لطبيعة العمل الذي يقوم به كل مشروع .

وفيا يلي شرح أكثر تفصيلاً لخصائص التنظيم الوظيفي في كل من الطريقتين :

١ - التنظيم بحسب وظائف المشروع : تختلف وظائف المشروع بحسب اختلاف الاعمال التي يقوم بها والسياسات التي يتبعها بالنسبة لكل عمل . فاذا كان المشروع تجارياً انعدمت وظيفة الانتاج فيه واذا كانت سياسة البيع في المشروع تسمح بالبيع الآجل وجدت فيه وظيفة فرعية هي وظيفة الملاحقة والتحصيل . وعلى كل حال يمكن اعتبار وظائف الشراء والبيع والتمويل وادارة الاشخاص على انها الوظائف الاساسية التي توجد في كل المشروعات التجارية والصناعية والزراعية (بالاضافة الى وظيفة الانتاج في المشاريع الصناعية والزراعية) ، ولو ان تسمية هذه الوظائف والاهمية النسبية ، لكل منها قد تختلف من مشروع لآخر . ولذلك نرى بعض المشاريع الصناعية تخصص ادارة واحدة للشراء والانتاج باسم ادارة الانتاج خاصة اذا كانت المواد التي تقوم بشرائها غير معقدة ورخيصة بالنسبة لمجموع تكاليف الانتاج ، وفي بعضها الآخر وخاصة في المشاريع الصغيرة نرى ادارة واحدة باسم الادارة الفنية تقوم بالاشراف على وظائف الانتاج والشراء وادارة الاشخاص ، بينما نرى في البعض الآخر من المشاريع ثلاث ادارات رئيسية للإشراف على تلك الوظائف الثلاثة وفي مشاريع اخرى نرى وظيفة الشراء قد وزعت على اكثر من دائرة تختص كل منها بشراء نوع من المواد ، او نرى وظيفة الانتاج موزعة على دائرة للصنع ودائرة للصيانة ودائرة لمراقبة الانتاج ، كما نرى في

مشاريع اخرى ان وظيفتي الشراء والبيع قد اخضعنا لادارة واحدة اسمها ادارة الشؤون التجارية ... وهكذا .

وتقسيم الاعمال بحسب الوظائف لا يقتصر على احداث الدوائر الاساسية للوظائف الرئيسية بل يمتد الى داخل كل دائرة من هذه الدوائر — اذا اقتضت طبيعة العمل وكميته — فنقسم بحسب الوظائف الفرعية التي تنشق عن وظيفة الانتاج او وظيفة البيع او وظيفة التمويل أو وظيفة ادارة الاشخاص او وظيفة الشراء، فوظيفة البيع قد تنقسم الى عمليات البيع والى الاعلان والدعاية، ووظيفة الشؤون الشخصية تنقسم الى اعمال التدريب والخدمات الاجتماعية، والاجور ... الخ ولعل من اهم خصائص هذا النوع من التنظيم الداخلي للشروعات انه يحقق قدراً كبيراً من التخصص ناشئاً عن اسناد كل وظيفة الى اربابها من اهل العلم وذوي الخبرة . ولا شك ان في ذلك مغايم كثيرة للمشروع تظهر في حصوله على أعمال متقنة بتكاليف قليلة نسبياً، لان الشخص او الدائرة التي تختص بعمل معين يصبح أداؤه بالنسبة لها شيئاً بسيطاً، كما يصبح بإمكانها مع مرور الايام ان تؤديه بكفاية عالية إذا ما قورنت بإدارة تقوم بأعمال متعددة وبشكل غير مستمر .

ومن خصائص هذا النوع من التنظيم ايضاً انه يحقق قدراً كبيراً من التناسق في اداء اعمال المشروع المتماثلة او المتشابهة . فالشراء يتم للمشروع بأكمله بطرق واحدة ووفق سياسة واحدة والاشخاص

في كل الاقسام تعامل وتدار بأساليب موحدة وهكذا بالنسبة لساير الوظائف الاخرى .

ولاشك ان هذا النوع من التنظيم من اكثر أنواع التنظيم قبولا وشيوعاً في مختلف أنواع المشاريع ، حتى ان كثيراً من المنشآت المنظمة وفق اسس أخرى تجد نفسها مضطرة لإحداث دائرة او اكثر وفق هذا الأساس الوظيفي لتقوم بأداء بعض الوظائف الأساسية للمشروع بأكمله والاشراف عليها كوظيفة الشراء أو وظيفة التمويل او غيرها مما ترجح فوائده تركيزه بقسم واحد .

ب - التنظيم بحسب مراحل العمل : يتضح من اسم هذا النوع من التنظيم أنه خاص بالمشاريع التي يمكن تقسيم نشاطها الى مراحل كما هو الحال في بعض المشاريع الصناعية وبعض مشاريع الخدمات والمشاريع الزراعية . ففي مشروع صناعي متخصص بصناعة الغزل والنسيج يمكن أن يكون التنظيم وظائفياً اذا قسم هذا المشروع الى عدد من الدوائر تختص احداها بعملية الخلع والثانية بعملية الغزل والثالثة بعملية النسيج والرابعة بعملية الصباغة والطباعة وهكذا بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل عمله الأساسية دائرة خاصة بها . بل واكثر من ذلك يمكن التوسع في هذا النوع من التنظيم كأن يحدث لكل جزء من المرحلة الاساسية قسماً خاصاً به ، ففي مرحلة الغزل يمكن ان يكون هنالك قسم خاص لعملية الفتح وقسم آخر لعملية التنظيف وقسم ثالث لعملية

الكرد... الخ من العمليات المختلفة لمرحلة الغزل . وما يقال عن المشاريع الصناعية يمكن ان يقال ايضاً عن المشاريع الزراعية وعن كثير من مشاريع الخدمات .

وبمقارنة هذا النوع من التنظيم مع النوع السابق (التنظيم بحسب وظائف المشروع الاساسية) يظهر واضحاً ان كلا النوعين يمكن ان يقال عنه انه تنظيم وظيفي يسعى الى احداث اقسام اختصاصية، الا أن كل نوع يستفيد من الاختصاص عن طريق خاص مختلف عن الطريق الذي يستفيد منه النوع الثاني ، ومن جهة اخرى يلاحظ ان الوظائف الاساسية في المشاريع التجارية والصناعية التي يعتمد عليها النوع الاول تعتبر واحدة تقريباً في كل المشاريع . بينما تختلف مراحل العمل التي يعتمد عليها النوع الثاني من مشروع لآخر تبعاً لاختلاف العمل الذي يقوم به كل مشروع .

وكما أن التنظيم بحسب الوظائف يعتبر من أكثر أنواع التنظيم شيوعاً وأنه قلمياً وخدمياً لا يوجد فيه قسم واحد على الأقل محدث لو وظيفة أساسية من وظائفه التي ترجح فوائدها كثيرها بقسم مختص ، كذلك يمكن القول بأن التنظيم بحسب مراحل العمل شائع جداً في المشاريع الصناعية والزراعية ، وفي معظم مشاريع الخدمات حتى أنه اذا كان المشروع الصناعي مثلاً منظماً بحسب وظائفه الأساسية (بيع وشراء وإنتاج) غالباً ما نجد فيه أن وظيفة الإنتاج قد نظمت بحسب مراحل عملياته الإنتاجية ، وذلك

للاستفادة القصوى من فوائد التخصص حيث أنه أصبح لكل مرحلة من مراحل العمل الفني خبراء اختصاصيون، فبعد أن كان يوجد في المصنع مهندس صناعي واحد أصبح يوجد لكل جزء من مراحل العمل مهندس مختص أو أكثر حسب حجم المشروع وطبيعته عمله .
ولا بد من الإشارة الى أن أهم شيء يجب أن تنتبه الادارة اليه عند اختيارها طريقة التنظيم بحسب مراحل العمل هو تحقيق التناسق التام بين مختلف أقسام المشروع بحيث تكون القدرة الانتاجية لمعظم الاقسام ان لم يكن لجميعها متساوية متماثلة وذلك لشدة ارتباط العمليات التي تقوم بها هذه الاقسام ببعضها البعض ، ولا اعتماد كل عملية منها على العملية التي سبقتها لتأخذ منها مادتها الاولى وعلى العملية التي تتبعها لتقدم لها ما تستعمله من مواد .

٢ — التنظيم القطاعي

يختلف التنظيم القطاعي عن التنظيم الوظيفي في أنه يعني تقسيم المشروع الى عدد من الاقسام متناسب مع عدد القطاعات التي يعمل فيها بحيث يخصص لكل قطاع قسم خاص يهتم بكل اموره وفعالياته . ولكن هذا لا يمنع من أن ينظم القسم الخاص بكل قطاع تنظيمياً وظيفياً من نوع أو آخر ، كما أنه من الممكن أن ينظم القسم الخاص بأي قطاع تنظيمياً قطاعياً وفق أساس آخر ، ذلك لان التنظيم القطاعي يمكن أن يبنى على أي من الاسس الثلاثة التالية :

أ — السلع أو الخدمات المختلفة التي ينتجها المشروع أو يتعامل بها .

ب — المناطق العديدة التي يعمل بها المشروع .

ح — الفئات المختلفة من العملاء الذين يتعامل معهم المشروع .

وقبل الحديث عن كل من هذه الاشكال الثلاثة التي يمكن أن يتخذها التنظيم القطاعي لابد من القول بان التنظيم القطاعي لا يمكن تطبيقه من حيث المبدأ الا اذا كان المشروع يعمل في أكثر من قطاع واحد ، فلا بد له مثلاً من أن يعمل في عدة مناطق وعندها يكون تنظيمه القطاعي مبنياً على اساس جغرافي ، أو لابد من أن يقوم بانتاج عدة سلع أو يبيع أصناف مختلفة من البضائع أو تقديم أكثر من نوع واحد من الخدمات أما اذا كان المشروع يعمل في منطقة واحدة ويهتم بنوع واحد من السلع او الخدمات فلا يمكن تنظيمه تنظيمياً قطاعياً (كلياً أو جزئياً) الا اذا كان يتعامل مع فئات كبيرة ومختلفة من العملاء ، وكانت لكل فئة منهم ظروف خاصة تجعل من المصلحة اعطاؤها نوعاً خاصاً من الاهتمام .

أ — التنظيم القطاعي بحسب السلع او الخرمات : تقوم بعض المشاريع الزراعية او الصناعية بانتاج عدة سلع مختلفة ، كما تقوم معظم البيوتات التجارية ببيع أكثر من سلعة واحدة ، ومراكز

الخدمات قلما تقتصر على أداء خدمة واحدة. وإذا اريد لهذه المشاريع أن تنظم تنظيمًا قطاعيًا بحسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تتعامل بها أو تؤديها وجب أن يكون هنالك اختلاف واضح في طبيعة وتكوين هذه السلع أو تلك الخدمات ، لأنه بدون وجود هذا الاختلاف يكون تجزئ العمل على أساس السلع سبباً لحرمان المشروع من التنسيق ومن وفورات العمل الكبير ، فإذا كانت المادة الأولية التي تدخل في إنتاج عدة سلع واحدة كان من الاصلح والاوفر ان يتم شراء هذه المادة اللازمة لكل هذه السلع مرة واحدة وبمقدار كبير ومن قبل دائرة واحدة ، أما إذا كانت المادة الأولية اللازمة لكل سلعة تختلف بالمواد صفات والنوع والفئة عن المادة اللازمة لسلعة أخرى أصبح من الافيد ان يتخصص قسم خاص بشراء كل نوع من هذه المواد وان يكون هذا القسم تابعاً للدائرة المسؤولة عن هذه السلعة أو تلك . كذلك إذا كانت الآلات التي تستعمل لإنتاج تلك السلع واحدة كان من الاحسن عدم تخصيص قسم خاص لإنتاج كل سلعة وكان من الافضل تشغيل تلك الآلات في قسم واحد لإنتاج جميع تلك السلع لان هذا سيسمح بتشغيلها عددا اكبر من الساعات اليومية كما سيوفر من نفقات الاشراف ومساحة البناء ، اما إذا كانت الآلات المستعملة تختلف من سلعة لأخرى فإن تنسيق العمل الالي يكون ادق واكمل لو فرز إنتاج كل سلعة بقسم خاص . اللهم الا إذا كان حجم المشروع

من الكبر بحيث يكون مضطراً للتضحية ببعض وفورات العمل والانتاج الكبير مقابل تقليل المشا كل الادارية والعمالية التي قد تنشأ في المعمل الواسع جداً .

وما يقال عن المشاريع الصناعية والزراعية يقال أيضاً عن المشاريع التجارية ومشاريع الخدمات ؛ فالمشروع التجاري الذي يتعامل بعدد من السلع المتشابهة قد لا يكون التنظيم القطاعي بحسب كل نوع من هذه السلع ناجحاً فيه ، لأن طرق البيع ومصادر الشراء والخبرة الفنية اللازمة لكل هذه السلع تكاد تكون واحدة ، ولذلك فإن الاستفادة القصوى من الاشخاص ومن الامكنة والأدوات تقضي بعدم تفريق هذه السلع بين أقسام مختلفة ، لأن هذا التفريق سيكون مدعاة لزيادة التكاليف والأعباء نتيجة لحرمان المشروع من الاستفادة القصوى من مصادره الثابتة المختلفة . أما اذا كانت السلع التي يتعامل بها المشروع التجاري مختلفة من حيث طبيعتها وخصائصها كان من الممكن بنجاح تنظيمه تنظيماً قطاعياً بحسب كل سلعة أو فئة من هذه السلع ، كما هو الحال في المشروع الذي يبيع المفروشات والملابس والأحذية وأدوات الزينة . في مثل هذه الحالة يكون احداث قسم خاص للمفروشات يهتم بشرائها وبيعها وتنظيمها مدعاة لاستفادة المشروع من خبرة الاختصاصين في هذا النوع من السلع . وما يقال عن المفروشات يقال

عن الملابس وعن الأحذية وعن كل فئة من السلع تختلف عن غيرها من حيث التركيب والخصائص .

وفي مشروع الخدمات يكون التنظيم القطاعي بإنشاء قسم خاص لكل خدمة يقوم بأدائها المشروع ناجحاً اذا كانت الخدمات التي يؤديها المشروع لجمهور المتعاملين معه متنوعة ويحتاج كل نوع منها الى خبرات واختصاصات معينة ومختلفة عن الخبرات والاختصاصات اللازمة لنوع آخر من الخدمات التي يؤديها المشروع. وينطبق هذا على مشروع الخدمات الذي يقوم مثلاً بتصليح ميكانيك وكهرباء وحدادة السيارات إذ أن كلا من هذه الخدمات الثلاثة يحتاج الى فنيين معينين مختلفين عن الفنيين اللازمين للخدمات الأخرى، وكذلك الحال بالنسبة لمشروع الخدمات الذي يقوم بآن واحد بأعمال الحمامة وأعمال تسهيل المصالح العقارية وأعمال تفتيش الحسابات . وهكذا في كل مشروع خدمات يقوم بأداء أنواع مختلفة من الخدمات .

وكما سبقت الإشارة قبل بضعة صفحات . لابد من التأكيد بأن التنظيم القطاعي الذي يقضى بإنشاء قسم خاص لكل قطاع (سلعة أو خدمة أو منطقة أو فئة من العملاء) يرمي من حيث المبدأ بأن يكون هذا القسم مسؤولاً عن كل أمور هذا القطاع من حيث الشراء والبيع والانتاج والتمويل والإدارة الشخصية وما يتفرع عنها جميعاً . ومن أجل هذا قد ينظم القسم الخاص بكل قطاع تنظيماً وظيفياً بحسب

الوظائف اللازمة للقطاع ، أو بحسب مراحل العمل التي يتضمنها القطاع كذلك من الممكن أن ينظم القسم الخاص بقطاع سلعة معينة تنظيمًا قطاعياً على أساس المناطق التي يمكن أن تصرف بها هذه السلعة أو تنظيمًا قطاعياً على أساس العملاء الذين يتعاملون لها . والعكس أيضاً صحيح فقد يكون التنظيم الأساسي للمشروع وظائفياً ثم تنظم بعض أقسامه تنظيمًا قطاعياً كما قد يكون التنظيم الأساسي للمشروع قطاعياً على أساس المناطق مثلاً وفي داخل قسم كل منطقة يكون التنظيم قطاعياً بحسب السلع أو قطاعياً بحسب العملاء أو وظائفياً بحسب الوظائف أو وظائفياً بحسب مراحل العمل . وأكثر من ذلك يمكن أن يكون تنظيم المشروع من حيث الأساس قطاعياً ولكنه لا يترك لكل قسم الخاص بقطاع واحد أن يهتم بكل أمور هذا القطاع ، كأن يترك له بعضها (الانتاج والبيع مثلاً) ويبقى بقية الأمور (الشراء والتمويل مثلاً) تابعة لأقسام رئيسية في المشروع تقوم بها لصالح كل قطاعات المشروع ... الى ما هنالك من التشكيلات المختلفة في التنظيم التي ترمي جميعها الى جعل تنظيم المشروع متماشياً مع ظروفه وواقعه من جهة ومحققاً لأكثر ما يمكن من خصائص التنظيم الجيد من جهة ثانية . وسوف نرى بعد قليل عند الكلام عن التنظيم المركب كيف يكون تنظيم المشاريع في الحياة الواقعية مزيجاً من عدة طرق من طرق التنظيم .

ب — التنظيم القطاعي بحسب المناطق : كثيراً ما يمتد نشاط بعض المشاريع التجارية أو الصناعية الى خارج المناطق التي أسست بها وقد يصل ذلك في بعض الاحوال الى خارج حدود بلد التأسيس والى أكثر من اتجاه واحد بحيث يصبح من الضروري تجميع أوجه النشاط التي تزاوُل في منطقة معينة مع بعضها وتسليم مهمة الاشراف عليها الى مدير خاص يديرها وفق الظروف المحلية التي تميز منطقة عن أخرى في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والدينية والسياسية على حد سواء ، على ضوء أهداف وسياسات المشروع الكبرى الأساسية ، وبهذا تتمتع ادارة كل منطقة بشبه استقلال تام حول تصريف جميع الأمور الخاصة بها مختصرة بذلك ضرورة الرجوع إلى المركز الرئيسي وما يتكبده ذلك من وقت وتكاليف مراعية الاعتبارات المحلية عند اتخاذ كل قرار بشكل يضمن له حظاً كبيراً من النجاح .

ولا يمنع تنظيم المشروع القطاعي بحسب المناطق ، وانشاء قسم خاص لكل منطقة من أن يقسم العمل وينظم داخل إدارة كل منطقة تنظيماً وظيفياً بحسب الوظائف أو بحسب مراحل العمل أو تنظيماً قطاعياً بحسب السلع التي ينتجها أو يبيعها ، كما يمكن تنظيمه قطاعياً بحسب المناطق الفرعية التي تتبع لإدارة المنطقة موضع البحث ، أو بحسب العملاء المختلفين الذين تتعامل معهم إدارة المنطقة المذكورة .

ولا بد من الإشارة عند الكلام على التنظيم بحسب المناطق الى انه

الاستقلال الذي يتمتع به إدارة كل منطقة مهما بلغ مقداره لا بد وان يترك لإدارة المركز الرئيسي بعضاً من سلطات التخطيط العام والإشراف والمراقبة. فقط في حين يرى بعض الإداريين أيضاً ضرورة تركيز أداء بعض الخدمات كالإعلان والتمويل بيد المركز الرئيسي. والحقيقة ان ضرورة ذلك وفائده تختلف من حالة لأخرى، فكلما بعدت الشقة بين المركز والفرع وخاصة اذا كان كل منها تابع لدولة خاصة لها ظروف مختلفة عن ظروف غيرها كلما كان ترك كل شيء للفرع اصح واوفر، والعكس من ذلك صحيح في كثير من الاحوال وخاصة اذا ضافت هذه الشقة.

ح — التنظيم القطاعي بحسب العملاء: هنالك كثير من المشاريع التجارية ومن مشاريع الخدمات تقوم ببيع سلعها أو خدماتها الى فئتين أو أكثر من الزبائن مختلفتين من حيث الطبائع والعادات. كالمشروع الذي يتعامل مع تجار الجملة ومع تجار المفرق ومع المستهلكين العاديين، أو المشروع الذي يبيع ملابس للرجال وأخرى للنساء. وكذلك صالون الحلاقة الذي يقدم خدماته للجنسين... الى غير ذلك من المشاريع المماثلة التي يمكن تنظيمها تنظيماً قطاعياً واحداً ادارات أو اقسام فيها يتخصص كل منها بأمور فئة واحدة من العملاء الذين يتعامل معهم المشروع. سواء كانت هذه الاقسام مركزة جميعها في مكان واحد أو موزعة على عدة أماكن. ولا شك أن هذا التنظيم يساعد أكثر

ما يساعد في عملية بيع السلعة أو الخدمة بحيث يستفيد المشروع من
أخصائيين في معاملة كل فئة من عملائه يعاملونها بالأسلوب الذي ينجح
معها ويكسب ثقتها وودها . كذلك فإن شروط البيع من حيث
الكمية ومن حيث السعر ومن حيث كيفية الدفع والتسليم تختلف بين
الزبون تاجر الجملة وبين الزبون المستهلك العادي، بل بين فئة وأخرى
من العملاء بصورة عامة، ومن صالح المشروع أن يستغل هذا الاختلاف
فيهيء لكل فئة الطريقة والشروط التي تناسبها وترضيها، وأكثر من
هذا وذلك يستطيع المشروع الذي يخصص قسماً كاملاً لكل فئة من
عملائه أن ينوع من السلع والخدمات التي يتعامل بها بحيث يهيء لكل
فئة من العملاء أكبر عدد ممكن من الخدمات والسلع المتشابهة المتممة
لبعضها البعض فيستفيد أكثر مما يمكن من مصاريفه الثابتة ومن وقت
موظفيه وعماله .

ولا يمنع هذا النوع من التنظيم القطاعي أن يكون تنظيم قسم كل
فئة من العملاء تنظيماً وظيفياً أو تنظيماً قطاعياً من شكل أو آخر
بحيث يحصل المشروع في النهاية على تنظيم أمثل يتمشى مع ظروفه وطبيعته
أعماله ومع خصائص التنظيم الجيد.

٣ - المفاهيم المركب

(تنظيم المشاريع الحية)

لقد تكلمنا في هذا الفصل عن أنواع التنظيم المختلفة وتكلمنا في

الفصل الذي سبقه عن خصائص التنظيم الجيد والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تفضيل نوع أو آخر، ونستطيع الآن ان نخلص من ذلك كله الى النتيجة التالية: وهي ان تنظيم المشاريع الحية القائمة قلما يمكن وصفه بنوع واحد من الانواع التي تم شرحها حتى في المشاريع الصغيرة. ففي كل مشروع تقريباً نرى مزيجاً من كثير من انواع التنظيم المذكور بشكل أو آخر يتفق مع ظروفه الخاصة، فقد تنظم ادارات المشروع الرئيسية تنظيمياً وظيفياً بحسب وظائف المشروع فتحدث ادارات للبيع والشراء والاستخدام والانتاج والتمويل وما الى ذلك ثم تنظم ادارة البيع مثلاً تنظيمياً قطاعياً بحسب العملاء المختلفين، والقسم الخاص لكل فئة من هؤلاء العمال قد ينظم قطاعياً بحسب مناطق البيع. أما ادارة الانتاج فقد تنظم قطاعياً بحسب السلع المنتجة والقسم الخاص بكل سلعة قد ينظم وظيفياً بحسب مراحل العمل وأطوار الصنع — وبقية الادارات قد تنظم في داخلها تنظيمياً وظيفياً بحسب الوظائف الفرعية لكل وظيفة أساسية. هذا وقد يوجد في المشروع عدد من اللجان من أنواع مختلفة.

ولذلك يجدر بالباحث عن تنظيم مشروع معين أن يحدد خريطة التنظيمية على ضوء حجمه ونوع اعماله وسياساته المختلفة، وعلى ضوء امكانياته وربحيته والبيئة التي يعيش فيها، وعلى ضوء ما حققته هذه الخريطة من خصائص التنظيم الجيد الخمسة لكي يمكن تبرير هذا

التنظيم أو اقتراح تعديله بشكل أو آخر يسهل مهمة الإدارة في حسن استغلال عوامل الانتاج المختلفة وفي السيطرة على سوق التصريف بغية تحقيق الارباح التي تريدها والتوسع الذي تتطاع اليه .

ونقدم في نهاية هذا الفصل نموذجاً للتنظيم احدى المؤسسات الصناعية التي تقوم بانتاج ثلاث سلع مختلفة ولها فروع في ثلاثة مناطق وهي تركز عملية الشراء والاستخدام والتمويل في مركزها الرئيسي . ولديها عدد من اللجان من أنواع مختلفة . ورغم كل هذا فهي ليست بالنموذج الذي يطبق على كل المشاريع — فمثلاً بالنسبة للمشروع الذي تمثله هذه الخارطة يتم البيع الى ثلاث فئات مختلفة من العملاء (تجار الجملة — تجار التجزئة — المستهلكين) وبالنسبة لتجار التجزئة يكون البيع نقدياً أو لأجل لذلك يوجد في هذا القسم فرع للتصصيل ، اما بالنسبة للمستهلكين فهو بيع نقدي فقط ، وبيع تجار التجزئة والمستهلكين يكون في المركز الرئيسي وحده ، أما بيع تجار الجملة ، فيتم في كل الفروع — وهذه شروط لا توجد طبعاً في كل المشاريع ... وهكذا ...

٤ — اللجان في التنظيم

أ — أنواع اللجان : مع كل نوع من أنواع التنظيم التي تم الكلام

عنها يمكن ان توجد لجنة أو أكثر من نوع أو آخر داخل خريطة المشروع التنظيمية .

ففي المشاريع التي يكون شكلها القانوني على هيئة شركة مساهمة لا بد من وجود لجنة الهيئة العامة للمساهمين (الجمعية العمومية) كما لا بد من وجود لجنة مجلس الادارة . وكلا اللجنتين يقوم على وضع سياسة الشركة العليا وأهدافها الكبرى ويملك سلطة ادارية طامة يفرض من مملها ارؤه وأوسره ويجعلها نافذة على جميع أعضاء الشركة . فاللجنة الاولى التي تضم - ولو نظريا جميع مساهمي الشركة تمثل أصحاب الشركة أي أصحاب السلطة النهائية التي تحكم اعمالها ، ولكن نصيب هذه اللجنة الفعلي من ادارة الشركة هو نصيب محدود لقلة اجتماعاتها وقلة الامور التي تعرض عليها ، وذلك لان اللجنة الثانية - مجلس الادارة - منشقة عنها ومنتخبة منها لتولي مهام الادارة العليا الفعلية للشركة من تخطيط ومراقبة ويجمع بين حين وآخر للبت في معظم امور الشركة التي لا تفوض للادارة التنفيذية - ممثلة بشخص المدير العام - وبناء على ذلك يجب ان يكون مجلس الادارة ممثلا بصادق اصحاب الشركة ، ونظرا لكون الشركات المساهمة من شركات الاموال وجب ان يكون مجلس الادارة ممثلا لا كبر حصة ممكنة من رأس مال الشركة ، يعمل بوحى من مصلحة المال وليس من مصلحة الاشخاص وقد حددت القوانين في مختلف البلاد الحدود الدنيا للاسهام التي يجب

أن يمتلكها عضو مجلس الإدارة ورئيسه ، وكثيرا ماتنص انظمة الشركات الاساسية على حدود تزيد عن الحدود الدنيا المحددة بقانون البلد التابعة له . وبالإضافة الى ذلك يجدر بالشركات المساهمة ان تختار اعضاء مجلس ادارتها من رجال الاعمال الذين يتمتعون بمركز محترم وبسمعة طيبة في السوق التجارية وفي الاوساط المختلفة ، ولو أن هؤلاء قد لا يكون اكبر نسبة من اسهم الشركة لأن مسؤولية مجلس الإدارة الحسيمة في التخطيط والمراقبة وتأثير أعضائه على سمعة الشركة وعلى أسعار أسهمها في الأسواق المالية يحتم مراعاة هذه الخصائص ، وحبذا لو أمكن دعم مجلس الإدارة بعضو في آخر مالي وثالث قانوني ورابع اداري^(١) بحيث يكون هذا المجلس بحد ذاته قدرة هائلة تزيد في متانة الشركة المالية وفي سمعتها التجارية والصناعية . لأن مجلس الإدارة — كما سبق القول — أعلى لجنة ادارية فعلية في الشركة المساهمة يتوقف على حسن اختيارها نجاح الشركة أو فشلها .

وبالإضافة الى لجنة المساهمين ولجنة مجلس الإدارة يوجد في كثير

(١) والواقع ان كثيراً من رجال الاعمال بدأوا يشعرون بذلك فتراهم عند تأسيس شركة معينة يحاولون بشتى الاساليب اشراك بعض الفنيين والاداريين والقانونيين بالتأسيس ولو عن طريق اقراضهم المال الذي سيستعملونه في شراء الاسهم التي ستمكن هؤلاء الخبراء من الفوز بعضوية مجلس الإدارة .

من المشاريع عدد آخر من اللجان الإدارية المؤلفة من بعض أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام، أو من بعض الشركاء وكبار الموظفين في شركات الاشخاص والمشاريع الفردية، ومهمة هذه اللجان اتخاذ القرارات الهامة في التخطيط والتنفيذ على حد سواء التي يرى عدم تركها لشخص واحد . أو التي لا يستطيع ان يبت بها شخص واحد .

ولكن بجانب هذه اللجان الادارية توجد في المشاريع الحديثة لجان أخرى من انواع مختلفة، فمثلاً هنالك لجان لمرء تشكّل من بعض الموظفين لانجاز عمل معين لا يكون لها سلطة على احد سوى الصلاحيات اللازمة لتمام العمل المسؤولة عنه ، لاتصدر امراً قابلاً للتنفيذ ، ولا تقدم رأياً استشارياً لمرجع إداري وانما تقوم بتنفيذ عمل محدد يرى اشراك اكثر من شخص واحد في تنفيذه كالقيام بالكشف على بعض الآلات واصلاحها والقيام بشراء احتياجات المؤسسة (لجنة مشتريات أو مبيعات كما يسميها البعض).

وهنالك أيضاً لجان استشارية تشكّل من بعض موظفي المشروع الكبار أو عدد من مستشاريه لبحث مشكلة عارضة وتقديم رأي في جماعي حولها ، أو لتكون دائمة وعلى أهبة الاستعداد لتقديم مثل هذا الرأي في كل مشكلة تعرض عليها بين حين وآخر . ورأي هذه اللجان كما يتضح من اسمها هو رأي استشاري وسلطتها كذلك . يقدم رأيها

للشخص الذي تسأل أمامه ليقره أو يرفضه ، فإذا ما أقره أصبح أمراً
ادارياً نافذ المفعول على الأقسام المعنية التابعة لسلطته الادارية. ومثل
هذه اللجان تشكل للأمور الهامة كالتسعير أو لتقييم بعض الوظائف
وتحديد أجورها ، أو لبحث مشكلة فنية في الانتاج أو التمويل أو
العلاقات العمالية وما الى ذلك من الأمور الهامة التي تتعرض لها المشاريع
الحديثة والتي يكون من مصلحة رجل الادارة - في أي مستوى كان-
أن يستفيد من رأي أهل الخبرة قبل اصدار رأي نهائي بخصوصها .
ومن اللجان التي توجد في المشاريع ايضاً تلك التي تشكل لغرض
تنسيق سياسة معينة او توجيه تنفيذ بعض البرامج والتعليقات ، فقد سبق
لنا ان ذكرنا عند الكلام عن خصائص التنظيم الجيد ان بعض المشاريع
تضطر من اجل تحقيق قدر كبير من الرقابة التلقائية الى جعل بعض
الاعمال المتداخلة تابعة لأقسام واشخاص مختلفين ، ولذلك لا بد
لتحقيق التناسق في اداء هذه الاعمال من ان يجتمع هؤلاء الاشخاص
في لجنة واحدة لبحث أمور هذا التناسق في أداء هذه الاعمال من أن
يجتمع هؤلاء الاشخاص في لجنة واحدة لبحث أمور هذا التناسق ،
كذلك يستحسن قبل اقرار سياسة معينة جمع رؤساء الاقسام
الذين ستؤثر عليهم هذه السياسة للتعرف على آرائهم والمشاكل
التي يتوقعونها والحلول التي يعتقدوا أنها ضمن وسيلة لامكانية تنفيذ
هذه السياسة عليهم جميعاً . اضافة الى أنه أثناء تنفيذ أي برنامج يمكن

١ - التنظيم الوظيفي

التنظيم الوظيفي هو تقسيم المشروع الى عدد من الأقسام يتناسب مع عدد الوظائف التي يقوم بها ، بحيث يختص كل قسم من الاقسام المحدثة بأداء وظيفة معينة للمشروع كله. ويمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسية الى عدة وظائف فرعية ، فيحدث لكل وظيفة فرعية أو لكل عدد من هذه الوظائف الفرعية - حسب حجم المشروع وأعماله - شعبة خاصة تابعة للقسم المسؤول عن الوظيفة الرئيسية .

ويقال عن تنظيم مشاريع الأعمال الداخلي - تجارية كانت أم صناعية أم زراعية - ام مشاريع خدمات - أنه تنظيم وظيفي اذا كان معتمداً على احد الاساسين التاليين او على مزيج منهما :

١ - اذا تم تقسيم المشروع الى عدة اقسام بحسب الوظائف الاساسية في المشاريع التجارية والصناعية والزراعية . وهي وظائف الشراء والبيع والانتاج والتمويل وادارة الاشخاص .

ب - اذا تم تقسيم المشروع الى عدة اقسام بحسب مراحل العمل الذي يقوم به المشروع . وهذه المراحل تختلف من مشروع الى آخر تبعاً لطبيعة العمل الذي يقوم به كل مشروع .

وفيما يلي شرح اكثر تفصيلاً لخصائص التنظيم الوظيفي في كل من الطريقتين :

١ - التنظيم بحسب وظائف المشروع : تختلف وظائف المشروع بحسب اختلاف الاعمال التي يقوم بها والسياسات التي يتبعها بالنسبة لكل عمل . فاذا كان المشروع تجارياً انعدمت وظيفة الانتاج فيه واذا كانت سياسة البيع في المشروع تسمح بالبيع الآجل وجدت فيه وظيفة فرعية هي وظيفة الملاحقة والتحصيل . وعلى كل حال يمكن اعتبار وظائف الشراء والبيع والتمويل وادارة الاشخاص على انها الوظائف الاساسية التي توجد في كل المشروعات التجارية والصناعية والزراعية (بالاضافة الى وظيفة الانتاج في المشاريع الصناعية والزراعية) ، ولو ان تسمية هذه الوظائف والاهمية النسبية ، لكل منها قد تختلف من مشروع لآخر . ولذلك نرى بعض المشاريع الصناعية تخصص ادارة واحدة للشراء والانتاج باسم ادارة الانتاج خاصة اذا كانت المواد التي تقوم بشرائها غير معقدة ورخيصة بالنسبة لمجموع تكاليف الانتاج ، وفي بعضها الآخر وخاصة في المشاريع الصغيرة نرى ادارة واحدة باسم الادارة الفنية تقوم بالاشراف على وظائف الانتاج والشراء وادارة الاشخاص ، بينما نرى في البعض الآخر من المشاريع ثلاث ادارات رئيسية للإشراف على تلك الوظائف الثلاثة وفي مشاريع اخرى نرى وظيفة الشراء قد وزعت على اكثر من دائرة تختص كل منها بشراء نوع من المواد ، او نرى وظيفة الانتاج موزعة على دائرة للصنع ودائرة للصيانة ودائرة لمراقبة الانتاج ، كما نرى في

مشاريع اخرى ان وظيفتي الشراء والبيع قد اخضعنا لادارة واحدة اسمها ادارة الشؤون التجارية ... وهكذا .

وتقسيم الاعمال بحسب الوظائف لا يقتصر على احداث الدوائر الاساسية للوظائف الرئيسية بل يمتد الى داخل كل دائرة من هذه الدوائر — اذا اقتضت طبيعة العمل وكميته — فتقسم بحسب الوظائف الفرعية التي تنشق عن وظيفة الانتاج او وظيفة البيع او وظيفة التمويل او وظيفة ادارة الاشخاص او وظيفة الشراء، فوظيفة البيع قد تنقسم الى عمليات البيع والى الاعلان والدعاية، ووظيفة الشؤون الشخصية تنقسم الى اعمال التدريب والخدمات الاجتماعية، والاجور... الخ ولعل من اهم خصائص هذا النوع من التنظيم الداخلي للمشروعات انه يحقق قدراً كبيراً من التخصص ناشئاً عن اسناد كل وظيفة الى اربابها من اهل العلم وذوي الخبرة . ولا شك ان في ذلك مغنم كثيرة للمشروع تظهر في حصوله على أعمال متقنة بتكاليف قليلة نسبياً، لان الشخص او الدائرة التي تختص بعمل معين يصبح أداؤه بالنسبة لها شيئاً بسيطاً، كما يصبح بإمكانهم مع مرور الايام ان تؤديه بكفاية عالية إذا ما قورنت بإدارة تقوم بأعمال متعددة وبشكل غير مستمر .

ومن خصائص هذا النوع من التنظيم ايضاً انه يحقق قدراً كبيراً من التناسق في اداء اعمال المشروع المتماثلة او المتشابهة . فالشراء يتم للمشروع بأكمله بطرق واحدة ووفق سياسة واحدة. والاشخاص

في كل الاقسام تعامل وتدار بأساليب موحدة وهكذا بالنسبة لسائر الوظائف الاخرى .

ولاشك ان هذا النوع من التنظيم من اكثر أنواع التنظيم قبولاً وشيوعاً في مختلف أنواع المشاريع ، حتى ان كثيراً من المنشآت المنظمة وفق اسس أخرى تجد نفسها مضطرة لإحداث دائرة او اكثر وفق هذا الأساس الوظيفي لتقوم بأداء بعض الوظائف الأساسية للمشروع بأكمله والاشراف عليها كوظيفة الشراء أو وظيفة التمويل او غيرها مما ترجح فوائده تركيزه بقسم واحد .

ب - التنظيم بحسب مراحل العمل : يتضح من اسم هذا النوع من التنظيم أنه خاص بالمشاريع التي يمكن تقسيم نشاطها الى مراحل كما هو الحال في بعض المشاريع الصناعية وبعض مشاريع الخدمات والمشاريع الزراعية . ففي مشروع صناعي متخصص بصناعة الغزل والنسيج يمكن أن يكون التنظيم وظائفياً اذا قسم هذا المشروع الى عدد من الدوائر تختص احدها بعملية الخلج والثانية بعملية الغزل والثالثة بعملية النسيج والرابعة بعملية الصباغة والطباعة وهكذا بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل عمله الأساسية دائرة خاصة بها . بل واكثر من ذلك يمكن التوسع في هذا النوع من التنظيم كأن يحدث لكل جزء من المرحلة الأساسية قسماً خاصاً به ، ففي مرحلة الغزل يمكن ان يكون هنالك قسم خاص لعملية الفتح وقسم آخر لعملية التنظيف وقسم ثالث لعملية

ان يحدث شيء من عدم التناسق في تنفيذ مراحل او فروع المختلفة وعندها لا بد أيضاً من بحث هذه الامور من جميع المشرفين على تنفيذ البرنامج لتوجيه كيفية التنفيذ . ولا شك ان سلطة لجانب التوجيه والتنسيق هذه قد تكون سلطة ادارية نافذة المفعول على الاقسام الممثلة باللجنة ، كما قد تكون سلطة استشارية للاستفادة من آراء ممثلي الاقسام المختلفة قبل اتخاذ قرار معين من قسم معين قد يؤثر على هذه الاقسام .

ب- فوائد اللجان وعيوبها: لا شك ان الحديث عن فوائد اللجان وعيوبها مقتصر على اللجان التي يمكن احداثها او عدم احداثها اي ان هذا الحديث لا يشمل مجلس الادارة والجمعية العمومية في الشركات المساهمة التي يتحتم انشاؤها بموجب القانون .

تؤدي اللجان بصورة عامة الى الاتفاق على رأي مشترك من أشخاص مختلفين ، والرأي المشترك يمثل بطبيعة الحال عصارة تفكير عدد من الاشخاص نوقش رأي كل منهم وفحص حتى امكن الوصول الى رأي انفقت عليه الاغلبية او الجماة ، فهو بدون شك افضل من رأي شخص واحد لان اختلاف الآراء يولدا الحقائق كما يقال . ولان رأي الشخص الواحد لا يستطيع ان يشمل كل الزوايا والاتجاهات ويلم بكل الخفايا ويتوقع كل النتائج وردود الافعال كما تستطيع آراء الاشخاص المجتمعين لبحث امر معين والتي سيصدر عنها رأي مشترك اكثر موضوعية وواقعية .

واللجان تساعد ايضاً على التعاون في انجاح الرأي المتفق عليه
والحماس في الدفاع عنه . وهي فوق هذا وذاك تساعد على التنسيق كما
قلنا ، وتوفر المؤسسة مجالاً لتدريب اعضائها ولاستفادة صغيرهم من
كبيرهم ، كما ييسر للكبير الوقوف على مدى تقدم الصغير وصلاحيته
للقفل او الترفيع (هذا يكون بصورة عارضة الا في اللجان الخاصة
بتدريب المشرفين) .

ولكن يجب ان نذكر بجانب هذه الفوائد ان اللجان مكلفة في
الوقت والمال فهي وان كانت بدون تعويض عن حضور الجلسات تمثل
اقتطاعاً من اوقات اعضائها التي كانت ستستعمل في العمل المباشر .
وهي مدعاة للتأخير في اقرار الامور واتخاذ القرارات ، ومدعاة للنقاش
والجدل البيزنطي في بعض الاحيان ، بصرف النظر عن الاضرار
الناجمة من احتمال اتخاذ الحلول الارضائية في بعض المشاكل ومن نفور
بعض الاعضاء الذين ترفض مقترحاتهم وآراؤهم من الغالبية دون ان
يقنعوا بوجاهة الرفض .

وفوق هذا وذاك كثيراً ما تضيق المسؤولية وتشتت نتيجة التوسع
في استعمال اللجان ذات السلطة الادارية المشتركة التي لا تتحدد فيها
مسؤولية كل عضو بوضوح كاف .

ولهذا نرى عدم التوسع في استعمال اللجان - من اي نوع كان -
ما لم تكن هناك حاجة ماسة لها وتتجلى هذه الحاجة بصورة خاصة في

الاعمال الهامة التي تحتاج لمعلومات واسعة من مصادر مختلفة ، والتي تؤثر في نشاط عدة اقسام مثل اعمال التسعير واعمال تحضير الموازنة واعمال تقييم الوظائف وتحديد الاجور ، وكذلك الاعمال التي تكلف كثيراً من الاموال مع لفت النظر الى اهمية الاعتناء باختيار رئيس للجنة الذي كثيراً ما يكون المسير الفعلي لها .

شرح موجز

للمخرطة التنظيمية

لاحد المشاريع الصناعية

١ - معلومات عامة :

١ - شكل المشروع القانوني هو شركة مساهمة .

ب - يقوم المشروع بصنع ثلاث سلع على عدة مراحل صناعية متتالية مختلفة بالنسبة لكل سلعة .

ج - يبيع المشروع منتجاته الى كل من تجار الجملة وتجار المفرق والمستهلكين .

د - مركز المشروع الرئيسي في دمشق . وفي المركز الرئيسي لا يبيع إلا لتجار المفرق والمستهلكين . أما توزيع الجملة فيتم بثلاثة فروع : وهي دمشق (المصنع) لتأمين حاجة المنطقة الجنوبية من البلاد ، وحلب لتأمين حاجة المنطقة الشمالية وحمص لتأمين حاجة المنطقة الوسطى والمنطقة الغربية .

هـ - البيع كله نقدي ماعدا تجار المفرق فيبيع لهم بالنقد وبالسيئة.
و - تقتصر مهمة الفروع على التوزيع لتجار الجملة وتركز في
المركز الرئيسي كافة الوظائف الاخرى للمشروع .

٢ - ادارات الرئيسية النابعة للمدير العام رئيس مجلس الادارة
قسمت على أساس وظائف على النحو التالي :

ا - ادارة الشراء

ب - ادارة الانتاج

ج - ادارة الشؤون الشخصية

د - ادارة البيع

هـ - الادارة المالية

٣ - اللجان

أ - المكتب التنفيذي المشكل برئاسة رئيس مجلس الادارة المدير
العام وعضوية اثنين من أعضاء مجلس الادارة وله سلطة ادارية كبرى.
وهو مسؤول تجاه مجلس الادارة عن اعماله .

ب - لجنة الموازنة المكونة من المدير العام رئيساً ومن جميع
مديري الادارات الخمسة اعضاء .

ويعتبر مدير الادارة المالية مقرراً لهذه اللجنة .

وتقوم هذه اللجنة بوضع مشروع الموازنة السنوية وترفعها لمجلس

الادارة للتصديق . كما تقوم بدراسة كل المقترحات والامور المتعلقة بالموازنة . وهي مرتبطة مباشرة بالمدير العام .

ج — لجنة التسعير المكونة من المدير العام رئيساً ومن جميع مديري الادارات الخمسة أعضاء . ويعتبر مدير ادارة البيع مقررأ لهذه اللجنة . ومهمتها دراسة تكاليف الانتاج ومستوى الاسعار في الاسواق لاقتراح الاسعار المناسبة . وهي مرتبطة مباشرة بالمدير العام .

د — لجان المشتريات المكونة من بعض موظفي ادارتي الشراء والانتاج ومهمتها تأمين شراء كل المواد واللوازم التي يحتاج لها المشروع ، وهي مرتبطة برئيس قسم الشراء مباشرة .

٤ — ادارة الشراء :

نظمت ادارة الشراء على أساس وظائف على النحو التالي :

١ — قسم الشراء ويشرف على :

١ - قسم الابحاث .

٢ - القسم الكتابي .

٣ - لجان المشتريات التي يشترك بها ممثلين عن ادارة الانتاج .

ب - قسم المخازن ويشرف على :

١ - مخازن المواد الاولية .

٢ - مخازن القطع واللوازم .

٥ - ادارة الانتاج :

نظمت عملية الانتاج تنظيماً قطاعياً بحسب السلع التي ينتجها المشروع . أما عملية تخطيط ومراقبة جودة الانتاج وعملية الصيانة والحفظ وعملية حساب ومراقبة تكاليف الانتاج فقد أحدثت لها اقسام خاصة تشرف على جميع المصانع . وفي داخل مصنع كل سلعة كان التنظيم وظائفياً على أساس مراحل صنعها وبناء على ذلك كانت أقسام ادارة الانتاج كما يلي :

أ - قسم تخطيط ومراقبة الانتاج .

ب - قسم الصيانة والحفظ .

ح - قسم حساب ومراقبة تكاليف الانتاج .

د - قسم صنع السلعة الاولى وفيه الشعب التالية :

١ - شعبة صنع المرحلة (١)

٢ - شعبة صنع المرحلة (٢)

٣ - شعبة صنع المرحلة (٣)

٤ - شعبة التجميع والسلع الجاهزة

هـ - قسم صنع السلعة الثانية . وفيه الشعبتين التاليتين :

١ - شعبة صنع المرحلة (١)

٢ - شعبة صنع المرحلة (٢)

٣ - شعبة التجميع والسلع الجاهزة

و - قسم صنع السلعة الثالثة ، وفيه الشعب التالية :

١ - شعبة صنع المرحلة (١)

٢ - شعبة صنع المرحلة (٢)

٣ - شعبة صنع المرحلة (٣)

٤ - شعبة صنع المرحلة (٤)

٥ - شعبة التجميع والسلع الجاهزة

٦ - إدارة الشؤون الشخصية :

أما إدارة الشؤون الشخصية فقد تم تنظيمها تنظيماً وطائفياً على الشكل التالي :

أ - قسم الاختبارات النفسية والفنية

ب - قسم التدريب المهني

ح - قسم الاجور والتأمينات

د - قسم الخدمات الصحية .

ه - قسم الخدمات الاجتماعية والرياضية .

- و -- قسم الامن الصناعي والمراقبة .
ز -- قسم العلاقات النقاوية والشخصية .

٧ - ادارة البيع :

وقد نظمت من حيث الاساس تنظيماً قطاعياً على أساس الفئات التي يتعامل معها المشروع . أما قسم الدعاية فقد بقي مركزاً ومرتبطاً مباشرة بمدير البيع وعليه فقد ضمت ادارة البيع الاقسام التالية :

١ - قسم الدعاية والاعلان .

ب - قسم بيع تجار الجملة ، وهو منظم قطاعياً بحسب المناطق التي يعمل بها على النحو التالي :

١ - مركز المنطقة الجنوبية (في المصانع بدمشق) .

٣ - مركز المنطقة الشمالية (في حلب) .

٣ - مركز المنطقة الوسطى والغربية (في حمص)

ح - قسم بيع تجار المفرق : وفيه بجانب شعبة البيع شعبة خاصة للملاحقة والتحصيل لانه يقوم بالبيع نقداً وبالنسيئة بأن واحد .

د -- قسم بيع المستهلكين : وفيه شعبة خاصة لبيع كل سلعة من السلع الثلاثة .

٨ - الادارة المالية :

نظمت الادارة المالية تنظيماً وظيفياً وقد احدثت بها الاقسام التالية:

أ -- قسم المحاسبة وله عدة شعب .

ب -- قسم المراجعة والتدقيق :

ح -- قسم الاحصاء والمحفوظات

د -- قسم التقارير المالية والموازن .

★★★

الفصل الرابع

١٤٦

العلاقات والسلطات في التنظيم

- ١ — مقدمة .
- ٢ — العلاقة والاتصال الرتبوي .
- ٣ — المستشارون والاتصال الوظيفي .
- ٤ — المعاني والانواع المختلفة للسلطة ومصادرها .
- ٥ — تفويض السلطة .
- ٦ — المركزية واللامركزية في السلطة .

لا يقصد بالتنظيم الداخلي للمشروع الهيكل أو الخريطة التي تبين أجزاءه وأقسامه فحسب ، بل يقصد به أيضاً تحديد صلاحيات وسلطات ومسؤوليات جميع أقسام المشروع والأفراد العاملين فيه ، كما يشمل تحديد طرق الاتصال بين الأقسام والأفراد والسلطات وبيان علاقاتها مع بعضها .

وإذا كان من طبيعة التنظيم الإداري في المجتمعات الكبيرة والصغيرة (ومن هذه المجتمعات مشاريع الأعمال) أن يعمل الشخص مع زملاء له على تحقيق هدف واحد وأن يوجد بين الزملاء رئيس ومرؤوس ، فإن من خصائص التنظيم الجيد كما رأينا في فصل سابق أن تكون العلاقة بينهم جميعاً واضحة ومفهومة . ولا شك أن هذه العلاقات تتأثر بعدة أمور ، ومن أهم هذه الأمور ، سلطة الرؤساء وأنواعها ودرجات تفويضها لمساعدتهم ومرؤوساتهم ، ومقدار مركزيتها أو لامركزيتها .

٢ -- المعرفة والاتصال التربوي

توصف العلاقة التي تربط الأفراد العاملين بمشروع واحد أو بقسم واحد وفق خط تسلسلهم التربوي فيها بأنها علاقة رتبوية . وفي حال

اختيار هذا النوع من العلاقات يكون اتصال أي فرد في المشروع بغيره من أفراد المجموعة عن طريق رئيسه المباشر الذي يتلقى عنه وحده كل الأوامر وإليه فقط يرجع في كل الأمور . وهذا النوع من التنظيم منتشر في المجتمعات العسكرية بشكل هائل حتى أن البعض يصفه بأنه التنظيم العسكري ، ومن ميزاته أنه يوحد القيادة (Unity of command) ويجعل الشخص مسؤول تجاه رئيس واحد (No one has Two bosses) . ولاغرو في أن هذه الميزة تساعد على حصر المسؤولية وعلى سيادة الانضباط والنظام وتحول دون ارتباك المرؤوسين وضياعهم بين عدة جهات يسألون أمامها، إذ أن السفينة التي التي يوجد لها أكثر من قبطان واحد مصيرها الغرق لا محالة لما قد يصيبها من تشويش في العمل وتضارب في الأوامر .

ولكن هذا النوع من الاتصال ، من جهة أخرى ، لا يساعد المرؤوس على إستقاء المعلومات والأوامر الفنية من مصادرها الرئيسية بشكل مباشر ، الأمر الذي يحول بينه وبين التفاهم السريع حولها لأنه مرتبط برئيسه المباشر فقط ، وهذا أيضاً قد لا يستطيع أن يتصل بكل الجهات الفنية مباشرة بل عن طريق رؤسائه بالتسلسل الرتبوي . ولا شك بأن فداحة ذلك تظهر بشكل واضح وجلي إذا كان عمل القسم أو الفرد له صلة من حيث طبيعته بعدة اختصاصات ومهارات فنية، كما لا حاجة

للقول بأن نجاح هذا النوع من تنظيم العلاقات وطرق الاتصال مرهون إلى حد كبير بمقدرة الرؤساء أو المشرفين، وبمقدار ما يتمتعون به من ميزات إدارية وفنية تؤهلهم لإدارة أعمال الأقسام المشرفين عليها، ولقيادة وتوجيه ومراقبة مرؤوسيههم وتنسيق أعمالهم على اختلاف اختصاصاتهم وكفاياتهم وطبائعهم ليصلوا إلى أهدافهم بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والنفقات. فإذا ما وجد هذا النوع من الرؤساء كان بإمكان الاتصال الرتبوي أن يجعل من الرئيس أداة تأليف بين أعمال ومصالح مرؤوسيه يعمل على تنسيقها مع بعضها البعض لتعمل في جو من الانسجام وبأكبر ما يمكن من الكفاية من أجل تحقيق الهدف المشترك دون أن تطغى مصلحة على أخرى.

وليس من الضروري أن يكون الرئيس - كما قد يخيل للقارئ - أعلم من جميع العاملين تحت رئاسته على اختلاف اختصاصاتهم لأن مهمته الأساسية هي الإدارة أو القيادة، أو بعبارة أخرى هي الحصول على الأهداف المحدودة عن طريق مرؤوسيه فنيين وغير فنيين، وبقدر ما يستطيع أن يتعاون مع هؤلاء بقدر ما ينجح في مهمته.

٣ - المستشارون والاتصال الوظيفي

إلى جانب الاتصال والعلاقة الرتبوية هنالك شكل آخر من العلاقات يوجد في كثير من المشاريع بحيث يكون الاتصال فيه مرسوماً على

أساس العلاقة الوظيفية بين طرفي الاتصال ؛ فتعطي لبعض الرؤساء صلاحية الاشراف على وظيفة أو أكثر بحيث يمتد إشرافهم إلى أكثر من اتجاه واحد في نطاق هذه الوظيفة ، والمرؤسون تبعاً لذلك يتلقون التعليمات والأوامر من قبل عدد من المسؤولين يتناسب مع عدد الوظائف التي يرتبط بها عملهم الأصلي . فوظف البيع مثلاً يتلقى بعض التعليمات من رئيس المحاسبة وأخرى من مدير الشؤون الشخصية وتعليمات ثلاثة من مدير الاعلان وغيرها من مدير الشؤون القانونية . كل ذلك بالإضافة إلى أوامر رئيسه المباشر . وإذا كان هذا النوع من الاتصال يحقق ميزة الاستفادة القصوى من التخصص وميزة استقاء الأوامر والمعلومات من مصادرها الأساسية بشكل مباشر . فإنه يعرض لخطر تشويش المرؤوسين نتيجة تلقيهم الأوامر والتعليمات من أكثر من مصدر أو مرجع واحد تبعاً لاختلاف طبيعتها .

ولقد نشأ هذا النوع من الاتصال والعلاقات بعد أن عم استخدام المستشارين الفنيين (Staff Men) في المشاريع والمجتمعات ، وبعد أن اتضحت قيمة خدماتهم التي يقدمونها للمشرفين الإداريين . وفي الحقيقة يمكن أن يقال بأن الاتصال الوظيفي هو امتداد للعلاقة والاتصال الاستشاري ، فالمستشار عادة لا يقوم بإصدار الأوامر وإنما يعمل على جمع المعلومات عن الموضوع الذي يكلف بدراسته ثم يقوم بدراسة هذه المعلومات وتحليلها وترتيبها وعرض

اقتراحاته ونتائج دراساته الى المسؤول الاداري الذي كلفه بمهمته ،
فاذا ما اقتنع هذا المسؤول بتلك الاقتراحات أصدر أمره بها. وقد
يطلب الى المستشار بعد هذا أن يقوم بشرح اقتراحه الذي أصبح قراراً
إدارياً الى المكلف بتنفيذه وليقترح بالتالي على المسؤول الاداري ما قد
يتراءى له ضرورياً لجمعه أكثر انسجاماً مع الهدف الذي وضع من أجله.
هذا الدور الذي يقوم به المستشار تحول مع الأيام الى مسؤولين
اداريين في كثير من المشاريع الكبيرة بعد أن خصص لكل قسم في
المشروع شطر معين من العمل يؤديه لصالح المشروع كله ويشرف
عليه مسؤول اداري او فني مع الاستعانة بعدد من الموظفين المتخصصين
في هذا الشطر من العمل. والعلاقة في هذه الحالة بين هذا القسم وغيره
من اقسام المشروع علاقة وظيفية. ولا يمنع هذا من ان يكون
الاتصال داخل القسم الواحد اتصالاً رتبياً ، كما لا يمنع من ان يكون
الاتصال بين موظفي مختلف الاقسام محدداً عن طريق رؤسائها،
وذلك حرصاً على حصر المسؤولية وعلى نفوذ المشرف المباشر
وعلى سيادة الانضباط والاستفادة من التخصص بأن واحد وبأكبر
قدر ممكن .

ولاشك بأن التحول من المستشارين الفنيين الى مسؤولين فنيين
يتمتعون بالسلطة الادارية (سلطة اصدار الاوامر) ادى الى الاستغناء
عن تكاليف وجود المستشارين الى جانب المشرفين الاداريين ، كما

قضى على تعقيد العلاقات التنظيمية في المشروع ، لأن تحديد مركز
المستشار وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين أمر على غاية من الدقة
والصعوبة . فالمستشار يجب في الأساس أن يكون اتصاله من أسفل
الى أعلى ، يرفع آراءه ومقترحاته الى المشرف الاداري المرتبط به ،
وهذا الأخير يصدر أمره بها الى المرؤوسين التابعين له ، ولكن هؤلاء
يشعرون في كثير من الأحيان بأنهم يتلقون الأوامر فعلاً من المستشار
الذي يعلمون بأنه ليس رئيساً لهم لاسيما اذا كان أقل منهم في الراتب
أو في درجة الوظيفة ، وعليه لن يكون التعاون بينهم وبينه وكذلك
العلاقات بينهم وبين رئيسهم الفعلي على ما يرام نتيجة لذلك الشعور ، ولهذا
يرى الكثيرون بعدم اللجوء الى الاستعانة بالمستشارين الا اذا كانت
الواجبات المطلوبة من المشرف الاداري تتطلب خبرة معينة لا تتوفر
لديه من جهة ، وكان من جهة أخرى من غير المستحسن أن توزع هذه
الواجبات بين عدد من الأقسام المتخصصة ذات السلطة الادارية
نتيجة قلتها أو لضرورة التوحيد والتنسيق بينها . واذا ما تمت الاستعانة
بالمستشارين يجب ان لا يستغل المستشار قبول المشرف الاداري شبه
الدائم لتوصياته ومقترحاته بأن يقدم على اعطاء التعليمات الى الادارات
والمرؤوسين قبل الحصول على موافقة المشرف الاداري . بل عليه أن
يقوم دائماً باستشارتهم واستطلاع آرائهم ومحاولة الحصول على تأييدهم
لتوصياته قبل رفعها الى رئيسهم واعتمادها منه ليضمن تعاونهم على

انجاحها . وليخلق جواً من حسن التفاهم بينه وبينهم ، وبينهم وبين رئيسهم . واذا ما أمكن توفير هذا التعاون والتفاهم حقق استخدام المستشارين في التنظيم نفس النتائج التي يحققها الرؤساء الفنيون اصحاب السلطة الادارية دون حاجة الى تعدد الرئاسات والتعارض مع مبدأ وحدانية القيادة والاوامر .

٤ — المعايير والانواع المختلفة للسلطة ومصادرها

من الحديث عن العلاقات التي تنشأ بين افراد مجموعة معينة في الصفحات القليلة السابقة يمكن استخلاص اكثر من معنى واحد لما يقصد بكلمة سلطة . فالرئيس الذي يتمتع بصلاحيه الاشراف على مجموعة معينة تعمل لتحقيق هدف معين يملك سلطة قيادة هذه المجموعة الى تحقيق هذا الهدف بكل ما تتضمنه مهمة القيادة من تخطيط وتوجيه وتنظيم وتنسيق ومراقبة ، وهو بهذا يملك سلطة ادارية على هذه المجموعة منبثقة من كونه رئيساً لها ، وقد تكون هذه السلطة الادارية واسعة جداً اذا كانت مهمة المجموعة تشمل القيام بعدد متنوع من الاعمال ، كما قد تكون السلطة الادارية محدودة بنطاق معين اذا كانت مهمة المجموعة محصورة بالقيام بوظيفة معينة .

والخبير الفني الذي يعين لتقديم توصيات ومقترحات فنية لاحد المشرفين الاداريين يتمتع بسلطة ، ولكنها من نوع آخر ، تختلف

بطبيعتها عن السلطة الادارية ، ذلك لان السلطة الادارية تعني سلطة الادارة ، سلطة الامر والنهي والتوجيه وهي تنساب من رئيس الى مرؤوس ، من اعلى الى اسفل ، اما هذه السلطة ، سلطة رفع الاقتراحات الى المسؤول الاداري التي تنساب من اسفل الى اعلى يمكن ان يقال عنها انها سلطة استشارية ، وفي الواقع ان كل مرؤوس يتمتع من حيث المبدأ بسلطة استشارية ذلك لأنه يستطيع ان يقترح على رئيسه ما قد يترأى له من تحسينات وتعديلات تتعلق بعمله او بقسمه او بالمشروع كله ولولم يطلب منه ذلك رسمياً . ولكنها اكثر وضوحاً بالنسبة للخبير الذي يعين خصيصاً لتقديم مثل هذه الاقتراحات للجهات الادارية .

و كثيراً ما ينظر البعض الى السلطة من وجهة نظر قانونية على انها تعني الصلاحية القانونية لشخص معين للقيام بعمل معين ، فالمالك يتصرف باملاكه لان له سلطة قانونية عليها (على افتراض ان القانون يحترم حق الملكية) ورئيس مجلس ادارة شركة مساهمة مع العضو المفوض فيها يرخص لهما بالتوقيع عن الشركة والارتباط باسمها في حدود ما ينص عليه في نظامها الاساسي وفي القوانين العامة . وقد يرخص النظام الاساسي للشركة المساهمة او مجلس ادارتها لخدموظفها بتمثيلها في بعض الاعمال ، وعندها يقال بأن هذا الموظف لديه صلاحية او سلطة قانونية للقيام بهذا التمثيل . وفي مشاريع الاعمال يستحسن ان تتبع الصلاحية القانونية السلطة الادارية المحددة في تنظيم المشروع

الداخلي ، كما يستحسن ان تكون الصلاحية القانونية اوسع من حدود السلطة الادارية ، ليكون لدى ادارة المشروع العامة المرونة الكافية في تكييف تنظياته واعماله . فمثلا قد يعطى نظام الشركة الاساسي الحق لرئيس مجلس الادارة في شراء وبيع موجودات الشركة ، والاقتراض عليها وما الى ذلك ، في حين لا يمارس هذا الرئيس هذه الصلاحية القانونية الواسعة دون الرجوع الى مجلس الادارة وذلك لاعتبارات ادارية او تماشياً مع العرف الاداري او لان حدوداً معينة اتفق عليها مجلس الادارة لتحديد السلطة الادارية لرئيسه . كذلك قد يعطى نظام الشركة الحق لبعض كبار الموظفين بالتوقيع عن الشركة او تمثيلها في بعض الامور ، وهذا الحق هو سلطة قانونية ، ولكن مجلس الادارة قد يضع بعض الاجراءات الادارية والرقابية التي تحد كثيراً من استعمال هذه السلطة القانونية في كثير من الاحوال . وهناك انواع اخرى للسلطة ومعاني عديدة يمكن ان تتخذها عادة كلمة (سلطة) لا مجال للتفصيل عنها جميعاً . فالقني باختصاص معين يعتبر مثلاً بنظر معظم الناس سلطة فنية بالنسبة لاختصاصه يقبلون آراء ويعتبرونها من قبيل الاوامر المسلم بها ، والواقع ان السلطة في هذا المعنى تستمد قوتها من قبول الآخرين واقتناعهم بها ، وهذا على خلاف المصدر الآخر الذي يمكن ان تستمد منه السلطة وجودها وقوتها كلقانون او التنظيم الاداري للمشروع ، فالسلطة الاولى تبقى سارية

ونافذة ما بقيت القناعة بها موجودة ، اما الثانية فانها تبقى سارية و نافذة
ما بقي القانون او النظام الذي اوجدها نافذاً . وعلى كل حال لا غنى
عن قناعة المرؤوسين بسلطة الرئيس حتى ولو كانت هذه السلطة مستمدة
من القانون او التنظيم الاداري ، لأن الانصياع للسلطة خوفاً من
احكام القانون فحسب غير مأمون العواقب . وغالباً ما تكون السلطة
التي تستمد قوتها من القبول والاقترناع اكثر مضاء لانها تمثل رغبات
المجموعة ، والمجموعة في النهاية - كما يقال - هي مصدر كل السلطات .

٥ — تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة تخويل المشرف بعض صلاحياته وجزءاً
من سلطته لبعض مرؤوسيه ليقوموا بها بالنيابة عنه . ولا شك ان عملية
التفويض هذه ذات تأثير مباشر على نجاح المشروع لما يكتنفها من
ملاسات ولما تنطوي عليه من معان دقيقة . ولقد نشأت هذه الظاهرة
في التنظيم منذ ان اضحي في غير مقدور الشخص الواحد ان يقوم
بكل الاعباء التي يتطلبها العمل الذي يشرف عليه فمكان لا بد من
الاستعانة بعدد من المساعدين ، وهنا اصبح من الضروري ان يحدد
نطاق عمل كل من هؤلاء المساعدين . وتعمد مفهوم التفويض مع
توسع الاعمال وتعدد مستويات الاشراف في المشروع الواحد ،
فبات كل مشرف مضطراً لان يفوض جزءاً من مهامه وسلطته الى

واحد او اكثر من مساعديه . ومن الواضح ان الشخص الذي يفوض السلطة لغيره يجب ان تكون لديه السلطة للقيام او الاشراف على العمل الذي يفوضه لغيره ليقوم به نيابة عنه ، ومن هذا يتضح ان تفويض السلطة واعادة تفويضها مرة او عدة مرات هو امتداد لها ، وان الشخص الذي تفوض له السلطة يقوم باستعمالها نيابة عن الشخص الذي فوضها له ، وهو بالتالي مسؤول امامه عن هذا الاستعمال . ولكن الشخص الذي يفوض قسما من سلطته الى غيره يبقى مسؤولا مسؤولية كاملة عن سلطته تجاه رئيسه او مرجعه الاداري ، ولا يعفيه تفويض جزء من هذه السلطة او كلها من مسؤوليته او من جزء منها لأن المسؤولية لا تفوض . وعلى ذلك يمكن القول بان المشرف الذي يفوض جزءا من سلطاته الى مساعديه يريح نفسه من أداء بعض الأعمال ولكنه يكلف نفسه من جهة أخرى قدراً جديداً من مهام الاشراف ، لأنه لا زال مسؤولاً عما فوضه من سلطاته ومهامه تجاه رئيسه .

ولا شك أن تفويض السلطة مبادئ أساسية ينبغي مراعاتها وأهم هذه المبادئ ما يلي :

أ - تخصيص أو تعيين الواجبات التي يفوضها الرئيس لمروءيه المباشرين بشكل واضح ومتناسب مع امكاناتهم . والرئيس المسؤول هو المختص بتعيين هذه الواجبات لأنه أدري من أي كان بواجباته وبما يرى تفويضه منها بشكل عام وبالنسبة لكل مروءوس . ولا بد من أن

تكون الواجبات المفوضة لمسؤول ما واضحة كل الوضوح بالنسبة له بحيث لا ينجم عن تنفيذها أي تقصير أو تجاوز أو تدخل في السلطات وما يتبع ذلك من سوء العلاقات بين الأقسام والأفراد .

ب — منح المرؤوس الذي صدر له بعض الواجبات السلطة أو الصلاحية الطافية رؤسها ، ولا شك أن ذلك يشمل توفير الامكانيات من مواد وادوات وعمل ، كما قد يشمل اعطاء الحق في اتخاذ القرارات واصدار التعليمات الضرورية لتنفيذ الواجبات التي عهد بها إليه .

ج — خلق التزام مدير لدى المرؤوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي خصصها له على وجه مقبول . (دون أن يؤثر ذلك على التزام هذا الرئيس تجاه رئيسه عن نفس هذه الواجبات) .

ومن الضروري الإشارة إلى أن هذه المبادئ الثلاثة مرتبطة ببعضها البعض ، فالشخص الذي تزداد واجباته المخصصة له تزداد مسؤوليته وبالتالي لا بد من منحه سلطة اضافية بنفس المقدار الذي ازدادت به مسؤوليته . والشخص الذي يعطى سلطة أكبر للاتفاق باسم المشروع تزداد واجباته كما تزداد التزامه أو مسؤوليته بنفس المقدار إذ لا بد من أن تكون السلطة متكافئة مع المسؤولية ، وهذا مبدأ هام من مبادئ التنظيم لأنه لا يمكن بدون هذا التكافؤ محاسبة الشخص عن مسؤوليته بعض الواجبات إذا كان لا يملك السلطة الكافية للقيام بهذه الواجبات ، كما لا يجوز من جهة أخرى منح الشخص من الصلاحيات

والسلطات قدراً لا يحتاج إليه في أداء واجباته لأن الإنسان مسؤول كمبدأ عن استخدام كل السلطات الممنوحة له . ولا يحد من المسؤولية عن سلطة ما شيء سوى العوامل الخارجة عن إرادة الشخص الممنوحة له السلطة التي تحول بينه وبين استعمال هذه السلطة كاملة ، بحيث تقل المسؤولية بمقدار الحدود التي قيدت السلطة والتي لم يكن في مقدور الشخص التغلب عليها أو التحكم فيها سواء كانت هذه الحدود ناشئة عن قوة قاهرة أو عن عوامل خارجية (ظروف السوق) أو عن عوامل داخلية (كالسياسة العليا للمشروع وخططه وبرامجه) .

٦- المركزية واللامركزية في السلطة

يقال أن هناك مركزية في السلطة إذا كانت سلطة البت في الأمور مركزة بيد رجال الفئات الأولى في التنظيم الإداري للمشروع. والمشروع الصغير مثال واضح على نجاح مركزية السلطة، لأن صاحب المشروع أو مديره الذي تتركز لديه سلطة إصدار جميع القرارات يكون بمقدوره أن يلم بجميع قضايا المشروع وأمور نشاطه . أما في المشاريع الكبيرة فلا يكون بمقدور صاحب المشروع أو مديره أن يلم بجميع أوجه نشاطه ، كما أن بإمكان المشروع أن يوظف عدداً من ذوي القدرات المتنوعة الذين يمنحون حق إصدار القرارات كل في مجال معين . وإذا نجحت المراكزية في بعض المشاريع الكبيرة فإنما يعود ذلك لوجود

بعض كبار الإداريين النوابغ فيها ، أو لأنها من المشاريع التي تقدم نوعاً واحداً من الخدمات كالمطاعم مثلاً التي تهتم بتقديم نوع واحد من الطعام وطرق الخدمة والترتيب في كل فروعها يقرره المشرف العام عليها . وبدون هذه الظروف الاستثنائية تكون مركزية السلطة في المشاريع الكبيرة مدعاة لإشغال الرؤساء الكبار بأمور صغيرة ، ومدعاة لبعث القرارات عن الظروف المحلية وعن واقعية التنفيذ بل ومدعاة لإضاعة كثير من الفرص ولعلاج كثير من الأزمات الطارئة نتيجة انتظار القرار من المرجع الأعلى .

واللامركزية تنشأ عن تفويض السلطة ، وكلما اشتملت عملية التفويض على حق اتخاذ عدد أكبر من القرارات الرئيسية كلما كانت درجة اللامركزية أوسع ، بحيث تصبح السلطة التي تملك حق اتخاذ هذه القرارات أقرب ما يمكن من المنفذين سواء من حيث المستوى الإداري أم من حيث المكان . ومما لا شك فيه أن ذلك يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية :

- أ — إعفاء الإداريين الكبار من أوضاعه وقتزعم الثمين في أمور بسيطة وإتاحة الفرصة لهم للاهتمام بالقضايا الهامة وبخطوات التطور والتوسع
- ب — زيادة المرونة في العمل الإداري ، وسرعة البت واتخاذ القرارات دون انتظار موافقة مرجع أعلى .
- ج — ازدهار روح الحماس والنشاط لدى المساعدين الذين ترتفع

معنوياتهم ويزداد تعلقهم بالمشروع نتيجة سلطه اتخاذ القرارات التي تمنح لهم والتي تجعلهم يشعرون بأنهم جزءاً أساسياً من المشروع ومسؤولين عن نجاح أعماله التي يسهمون في تقريرها .

د - صفق مواهب المساعدين وتنمية شخصياتهم نتيجة وضعهم وجهاً لوجه مع مشاكل أعمالهم المختلفة المتجددة وضرورة حلها ، ولا شك أن هذا يؤدي الى فتح مجال الترقى أمامهم والى اكتشاف من يصلح أكثر من غيره للقيادة والمراكز الادارية الرئيسية .

هـ - تهيئة الفرص لاتخاذ القرارات المناسبة لكل طرف ، وبصورة خاصة مراعاة الظروف المحلية لكل منطقة اذا كان للمشروع فروع في عدة مناطق .

ولعل أهم ما في هذا الموضوع هو معرفة درجة اللامركزية الملائمة لكل مشروع ، لأنه من النادر جداً أن يوجد مشروع متوسط الحجم والسلطات فيه كلها مركزه بيد مديره العام ، كما أنه من النادر أيضاً أن يوجد مشروع كل فرد فيه يملك حق اتخاذ القرارات اللازمة لعمله مهما كبر حجم هذا المشروع ، إذ لا بد في معظم المجتمعات صغيرة كانت أم كبيرة ، اقتصادية أو غير اقتصادية ، من التنازل عن سلطة اتخاذ بعض القرارات ولو كانت هذه القرارات تفصيلية وتطبيقية ، كما أنه لا بد من تركيز بعض القرارات الهامة والرئيسية بيد المرجع الاعلى للمشروع أو بيد بعض كبار المسؤولين الاداريين .

ولا شك بان القرار المناسب من المراكزية لكل مشروع يتوقف على عدة عوامل وأهمها :

آ - مصدر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، إذ أن مصلحة كل مشروع تقضي باعطاء سلطة اتخاذ قرار ما إلى الشخص الذي تتوفر لديه (بحكم عمله) جميع الحقائق والمعلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار لما في ذلك من تقصير الوقت اللازم لاتخاذ لو كانت سلطة اتخاذ مركزه بيد مرجع أعلى يضطر إلى طلب المعلومات والبيانات اللازمة من مصدرها. ولكن الوضع يختلف تماماً اذا كان القرار يحتاج إلى بيانات ومعلومات من مصادر متعددة بحيث يفضل في هذه الحالة أن تكون سلطة اتخاذ مركزه بيد مسؤول اداري أعلى يتلقى كل هذه المعلومات بأسرع وأسلم وسائل الاتصال من مصادر مختلفة وينسقها جميعاً لما فيه مصلحتها المشتركة .

ب - مقدره المشرفين والموظفين في المستويات الادارية المختلفة ، من الواضح أنه كلما ازدادت قدرة المشرفين والموظفين في المستويات الوسطى والدنيا من الهرم الاداري أن تشجع ادارته العليا والعامه على التوسع في لامر كزية الادارة والسلطة نتيجة اطمئنانها على اتخاذ القرار السليم ، ولكنه من الواجب القول بأنه مهما توسعت الادارة في اللامر كزية ، فإنه لا بد لكل مشرف في بعض الظروف غير العادية من الرجوع إلى مرجع أعلى للحصول على التوجيهات اللازمة ، كما لا بد

من الإشارة إلى أن التوسع في اللامركزية وتوزيع السلطة على مختلف المستويات الإدارية لا يعني إطلاق حرية المشرف في كل مستوى إطلاقاً كاملاً للتصرف كما يشاء في علاج أموره لأنه يبقى مقيداً بسياسات المشروع العامة وخططه وأهدافه وبرامجه التي تقرها إدارته العليا وتبقى هي مراقبة لنتائجها .

ج - **امكانيات الرؤساء وواجباتهم** ، ان امكانية كل مسؤول اداري على الاشراف والقيام بالأعمال محدودة بمقدار وقته وامكانياته الفنية والإدارية ، ومن مصلحة المشروع أن يدخر موظفوه الكبار طاقاتهم وامكانياتهم للأمور الهامة والتفكير في التطور والتوسع . ولن يستطيع هؤلاء أن يفعلوا ذلك إلا إذا تنازلوا عن سلطة القيام ببعض واجباتهم إلى مرؤوسيههم مراعين بذلك طاقاتهم على الاشراف وحسن استغلال أوقاتهم ، ومما لا شك فيه أن ذلك يتأثر بمقدرة مرؤوسيههم التي بحثت أعلاه ، كما يتأثر بطبيعة أعمالهم وبما يمكن التنازل عنه منها بنجاح دون أن يؤثر ذلك على سلامة القرارات . ويحذر البعض في هذا المجال من أن يغالي المشرفون في التنازل عن سلطاتهم الى مستويات مختلفة ومتعددة من الموظفين ، الأمر الذي يزيد في مستويات الإدارة وفي نفقاتها وفي صعوبة الاتصال الداخلي بينها ، كما قد ينتج عن ذلك عدم استثمار أوقات المشرفين استثماراً كاملاً وما يتبع ذلك من زيادة في النفقات الإدارية أيضاً . والواقع أن نطاق إشراف كل مشرف يتأثر كما سبق القول بامكانياته

وبمقدرة رؤوسيه وبطبيعة الأعمال المسؤول عنها ، ومن الواجب أن يستفاد من هذا النطاق إلى أبعد حد ممكن دون أن يكون في ذلك ارهاق للمشرف ، وعندها يصبح من الواجب أن يتنازل هذا المشرف عما بقي مسؤولاً عنه من واجبات الى مساعديه وأن يمنحهم السلطة الكافية للقيام بهذه الواجبات واتخاذ مايلزمها من قرارات ، بل وعليه أن يحدد لهم — إن أمكن — الأمور التي ينبغي عليهم أن يعودوا بها إليه لأخذ التوجيه أو القرار .

د - أهمية القرارات وأنواعها : تتأثر درجة اللامركزية أيضاً بالقرار أو القرارات التي يبحث موضوع التنازل عن سلطة اتخاذها . فإذا كانت هذه القرارات مما تستدعي السرعة في اتخاذها كان من الأفضل أن تكون السلطة التي تملك حق اتخاذها أقرب ما يمكن أن تكون إلى جهة التنفيذ، ومكانه ، أي عدم تركيزها وذلك حرصاً على عدم ضياع الوقت وتعطيل الأعمال . وإذا كانت القرارات من النوع الذي لا يترتب عليه أمراً خطيراً بالنسبة للمشروع كان بالامكان أيضاً إعطاء حق اتخاذها إلى أقرب مستوى إداري لجهة تنفيذها ومكانه (أي عدم تركيز البت بها) . أما إذا كانت النتائج التي تترتب على القرار من النوع الخطير الذي يؤثر على مركز المشروع المالي أو التجاري فإنه من الأفضل أن تركز سلطة اتخاذها بيد مرجع إداري كبير يستطيع أن يدرك خطورته ويتحمل مسؤوليته . وهكذا بالنسبة للقرار الذي يؤثر في عدد من

أوجه نشاط المشروع كخطيط حملة اعلانية كبيرة أو تحديد برنامج
للاتنتاج ، فانه يفضل أن تبقى سلطة البت فيه مركزية هيئة ادارية عالية
أو بشخص ذي مركز اداري عال يعمل على التنسيق بين جهود ومصالح
مختلف الجهات التي تتأثر بالقرار وتشارك بتنفيذه .

مما سبق يمكن الاستخلاص بأن الامر كزنية الملائمة لمعظم المشاريع
بل لكها هي ليست باللامر كزنية المطلقة ، وانما هي لامر كزنية نسبية
أو محدودة ، واسعة بالنسبة لبعض أوجه النشاط كالبيع مثلاً ، وضيقة
بالنسبة للبعض الآخر كالتمويل والشراء ، ناجحة في تفاصيل الخطط
الادارية اليومية ، وغير عملية بالنسبة للخطط الرئيسية للمشروع ، سهلة
وممكنة في المستويات العليا من الهرم الاداري ، ومحفوفة ببعض
المساوىء في المستويات الدنيا منه . وهكذا ينبغي على كل مشروع أن
يعمل على تحقيق قدر من اللامر كزنية ليستفيد من مزاياها العديدة
وليساير الاتجاه المتزايد في عالم الادارة دون أي شطط ودون الاطاحة
بفوائد المركزية بالنسبة لبعض القرارات .

الفصل الخامس

توجيه التنفيذ

١ - معنى التوجيه

٢ - خطوات التوجيه الاساسية :

أ - اصدار التعليمات او الاوامر الجيدة

ب - اىصال التعليمات المصدرة الى الاشخاص الموجهة اليهم .

ج - تتبع التعليمات المصدرة .

معنى التوجيه

ان اختيار عوامل الانتاج المختلفة وتجميعها ، واختيار طريقة التنظيم ووسائل الاتصال لا يكفي لاتمام عملية التنفيذ بشكل يحقق أهداف البرامج والسياسات المراد تنفيذها . وذلك لان القائمين بالتنفيذ بحاجة مستمرة الى توجيهات رؤسائهم حول البدء في عمل معين وحول الاستمرار فيه او تغييره . إنهم بحاجة الى تعليمات تفسيرية للبرامج والخطط التي يطلب اليهم تنفيذها . وحاجتهم هذه حاجة

مستمرة لا تنتهي بعد اعطاء التعليمات الكافية لتنفيذ أمر معين ، لان عملية التنفيذ في الحياة الواقعية عرضة لظروف متغيرة متبدلة تجعل التعليمات الصالحة في ظرف معين غير صالحة في ظرف آخر. وتوجيه التنفيذ يعني ملاحظة الرئيس للمرؤوس، اي ملاحظة أدائه وتوجيهه الى الكيفية التي تحقق الهدف الموضوع، وهي تشمل المشاهدة والتفسير والأمر بالبدئي والتوقف. وقد يظن البعض أن التوجيه يعني الادارة « سيا وان كلمة التوجيه باللغة الانكليزية هي Direction ، والواقع أن التوجيه هو فقط جزء من الادارة لا بد منه لتنفيذ السياسات ولجعل الخطط المرسومة فعالة ومجدية . ويقول آخرون بأن التوجيه هو الاشراف Supervision ولكن الحقيقة ان الاشراف على عدد من الناس لاداء عدد من الاعمال يشمل تنظيمهم وتوجيههم لاداء هذه الاعمال كما يشمل بنفس الوقت تدريبهم عليها وحثهم على العمل ومراقبة أدائهم واقتراح التعديلات والمسكافات والعقوبات اللازمة . فالتوجيه جزء من عمل الادارة التنفيذية وجزء من مهمة الاشراف وبدونه لا يمكن أن يتم اي عمل ، ولكن نظراً لأن كثيراً كانوا يعتقدون بان التوجيه عنصر بديهي من عناصر الاشراف لا حاجة للكلام عنه كان حظ هذا العنصر من البحث والدرس اقل من حظ العناصر الاخرى كالتدريب والمراقبة . كذلك يمكن القول بان كتب الادارة القديمة لم تتكلم عن التوجيه بشكل بارز لكون عناصر الاشراف متداخلة مع بعضها

البعض تداخلا كبيراً ، فمثلاً التوجيه لاداء عمل معين والتدريب على هذا الاداء او التوجيه لاتباع طريق خاص وكسب الحماس لهذا الطريق كلها من اعمال الاشراف التي تتداخل كثيراً مع بعضها .

ان فقر المراجع عن التوجيه جعل تنظيم وتنفيذ هذه العملية الهامة من أعمال الادارة والاشراف - حتى قبل خمسة وعشرين عاماً تقريباً - مهملاً وعشوائياً . الامر الذي كان يزيد من نفقات التنفيذ بل ومن مشاكلكه ومتاعبه ، كما سيتضح لنا بعد الكلام عن خطوات التوجيه الاساسية وعن فوائد تطبيقها واستعمالها استعمالاً فنياً ومنظماً ومدروساً . وخطوات التوجيه الاساسية تتضح لنا من تعريفه التالي الذي يعتبر أصدق معبر لما تنطوي عليه هذه العملية الهامة « التوجيه هو فن اصدار التعليمات الجديدة وايصالها الى الاشخاص الموجهة لهم » . وقد يبدو هذا التعريف للبعض ناقصاً لان فن اصدار التعليمات وايصالها يجب ان يتمم بكسب تأييد الاشخاص الموجهة لهم التعليمات وبتدريسيهم عليها وبالتأكيد من تنفذها . وهذا صحيح لاشك فيه الا أنه يمزج فن التوجيه بفن التدريب وبفن المراقبة وبفن الاقناع وشحن الهمم . ويجعله تعريفاً لمهمة الاشراف اكثر مما هو تعريف لمهمة التوجيه بحد ذاتها .

ولا بد من الاشارة هنا الى اننا حين سنتكلم عن خطوات التوجيه سنتعرض — بدون اي قصد — لاكثر من فن التوجيه ولكن داخل

حدود مهمة الاشراف ، وذلك لان عناصر الاشراف متداخلة مع بعضها تداخلا شديداً ، كما سبق ان ذكرنا . فيجب على القارىء ادراك ذلك والانتباه له .

خطوات التوجيه الاساسية

١ - اصدار التعليمات او الاوامر الجيدة Issuance of good

Instructions or Orders ان الخطوة الاولى في توجيه التنفيذ هي اعطاء الاوامر او التعليمات للبديء في العمل ولتحديد كيفية الاداء المختارة ولشرح دقائقها وتفسير تفصيلاتها ، ولاعطاء تعليمات جديدة عند كل تغيير ناتج عن تبدل الظروف او عن مجرد تعديل او تبديل الخطط المرسومة .

والتعليمات او الاوامر المعطاة يجب ان تكون كاملة وواضحة . كاملة بمعنى انها لا تترك في ذهن الشخص الذي توجه اليه التعليمات أي سؤال حول أمر رئيسي يتعلق بكمية الاداء او نوعيته او الوقت الذي يجب ان يستغرقه او كلفته ، وواضحة بمعنى ان تكون التعليمات المصدرة مفهومة للشخص الموجهة اليه وليس للشخص الذي اصدرها . كما يجب شرح الاسباب الموجبة لجميع التعليمات (WHY) بشكل مختصر لا يدعو للتشويش ، وخاصة بالنسبة للامور غير العادية والتعليمات الجديدة بالنسبة للمنفذين ، وذلك لكي تتولد لديهم القناعة الكافية لقبولها وكي

يفهموا روح التعليمات والمقصود منها مما يساعدهم على التصرف الحكيم اثناء اختلاف الظروف والمناسبات ، وفي كثير من الاحيان يستحسن استشارة هؤلاء المنفذين قبل اصدار التعليمات للاستفادة من خبرتهم الواقعية العملية ، ولكسب تعاونهم وتأيدهم لهذه التعليمات ولتنمية امكانيات هؤلاء المنفذين واشعارهم بانهم من الاعضاء العاملين في المشروع^(١) . ولعل من اهم الخصائص التي تتميز بها التعليمات الجيدة بالاضافة الى ما ذكر هو ان تكون هذه التعليمات او الاوامر قابلة للتنفيذ من المنفذين الموجودين وعلى ضوء الظروف المختلفة المحيطة بهم (من آلات ومواد وظروف عمل الخ . . .) ، وذلك لكي لا تكون هذه التعليمات مصدراً للنفور وباعثاً على الفوضى وعدم الطاعة والانضباط . وقد يما قيل اذا اردت ان تطاع فاطلب المستطاع .

(١) - ولكن هذا لا يعني ضرورة الاستشارة او ان استشارة المنفذين هي دوماً نافعة ومفيدة . فقد تكون هذه الاستشارة مفيدة اذا كانت التعليمات مصدرة لعدد كبير من الاشخاص وكان هؤلاء الاشخاص ممن يستفاد من استشارتهم اي من النوع الفني ، ومن يفهمون معنى الاستشارة فلا يحاولوا استغلالها والتمسك بها على انها حق من حقوقهم ، ومن يستطيعون الاستفادة من الاستشارة فلا تشوش افكارهم بما لا حاجة لهم به او بما لا يستطيعون ادراكه وفهمه . كذلك يجب ان تقتصر الاستشارة على التعليمات الهامة لان للاستشارة تكاليف في المال وتكاليف في الوقت لا تستحقها التعليمات البسيطة .

٢ - اىصال التعليمات المصدرة الى الاشخاص الموجهة لهم :

لا شك ان المقصود بهذه الخطوة من خطوات التوجيه هو اىصال التعليمات المصدرة الى من وجهت اليهم كما هي تماماً وبالسريعة المطلوبة. فكثيراً ما يحدث ان يفهم الشخص التعليمات الموجهة اليه بشكل مغاير لما يريد موجه هذه التعليمات ، وكثيراً ما تصل بعض التعليمات متأخرة فيصعب تنفيذها في الوقت المحدد لها ، كما قد تصعب الاستفادة المرجوة منها . وقد تصل احياناً بعض التعليمات مبكرة فتشوش افكار الاشخاص الموجهة لهم بأشياء لا حاجة لهم بها في ذاك الحين . ومن شأن كل هذه الاخطاء ان تزيد من التلف في المواد والوقت وان تزيد من حوادث العمل ومن تكاليف الانتاج بالاضافة الى ما قد تسببه من فساد في جو العلاقات الداخلية في العمل .

ويتم اىصال التعليمات الى الاشخاص الموجهة لهم شفاهة او كتابة او بوسائل تصويرية أو آلية . ويفضل البعض اىصال التعليمات مكتوبة في كل الاوقات ، لان الكتابة وسيلة من وسائل الاثبات تساعد على حصر المسؤوليات وتوفر مجالا اوسع واثبت للايضاح يمكن الرجوع اليه عند الحاجة أثناء تنفيذ التعليمات . ولكن كتابة التعليمات تكلف مالا وتكلف وقتاً من السكاتب والقارئ على حد سواء ، كما انها قد تؤدي الى اضعاف المرونة المرغوبة التي يجب ان تتحلى بها اعمال

مشاريع الاعمال . لذلك نرى الاختصار في ايصال التعليمات بشكل كتابي على التعليمات الهامة او التعليمات المعقدة او التعليمات المصدرة لعدد كبير من الاشخاص او تلك التي ينتظر استعمالها لمدة طويلة .

اما الذين يفضلون ايصال التعليمات شفاهة فحجتهم في ذلك ان هذا الطريق هو اسرع الطرق واقلها كلفة سواء كان بواسطة المحادثات الهاتفية او الشخصية ، بالاضافة الى كون الاتصال الشخصي مؤثراً ومقنعاً ومساعداً على التفاهم والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين . ولكننا لا نرى هذه المزايا كافية لقبول هذا الاسلوب قبولاً مطلقاً فلا بد في رأينا من كتابة بعض التعليمات وعلى الاقل تلك التي تتصف ببعض الصفات التي ذكرناها اعلاه .

وهناك بعض التعليمات الفنية الدقيقة التي تتعلق بشرح بعض طرق العمل او بعض وسائل تجنب الحوادث الصناعية او ما الى ذلك مما لا يمكن ايصالها واضحة ومفهومة بالحديث الشفوي او بالنص الكتابي ، ولذلك لا بد من ايصال مثل هذه التعليمات الى جميع الاشخاص الموجهة لهم عن طريق شرحها في محاضرات او مؤتمرات او عن طريق عرضها بافلام وصور وبغير ذلك من الوسائل التي تساعد على ايصالها كما هي تماماً الى اذهان الذين سينفذونها .

وتجدر الاشارة في هذا المقام الى ان الكيفية التي يتم بها ايصال التعليمات سواء كانت شفاهة او كتابة او تصويراً او عرضاً او ما الى

ذلك لا تتأثر بالعلاقة الداخلية بين موجه التعليمات وبين الشخص او الاشخاص الموجهة لهم سواء كانت هذه العلاقة رتبوية او وظيفية اي انها لا تتأثر بطرق الاتصال او بنوع العلاقات . ولكن لا بد من وجود سلطة ادارية للشخص الذي يوجه التعليمات على الشخص او الاشخاص الذين توجه لهم . اي انه لا يمكن لصاحب السلطة الاستشارية أن يوجه تعليمات ، انه يقدم اقتراحات لمن هم اعلى منه مركزاً من الناحية الادارية ، اما التعليمات فتوجه دوماً من اعلى الى أسفل استناداً الى السلطة الادارية التي يملكها موجه التعليمات على مرؤوسيه بصرف النظر عن كون علاقته واتصاله بهم رتبوياً او وظيفياً .

٣ - تتبع التعليمات المصدرة :

ويقصد بتتبع التعليمات المصدرة التأكد من تنفيذها . وهل ان تنفيذها يتم بسهولة وفهم ، ام أنها لازالت بحاجة الى شرح او الى تدريب الاشخاص الموجهة لهم عليها .^(١) قد يظهر التنفيذ ضرورة تعديل بعض التعليمات او الغائها .

ولا شك ان التعليمات التي يراد لها ان تكون محترمة من الاشخاص الموجهة اليهم يجب ان تكون موضع اهتمام الشخص الذي اصدرها

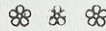
(١) - هانحن بدون قصد نتعرض لمهمة التدريب حين نتحدث عن مهمة التوجيه فكلتيهما - كما سبقت الاشارة - من مهام الاشراف المتداخلة ببعضها .

قبل أي انسان آخر ، ويجب أن يشعر جميع المعنيين بين حين وآخر ان هذه التعليمات مازالت قائمة وانها لم تهمل ولم تنس وان تنفيذها واجب والاهمال فيه مؤاخذ عليه ويعرضه للعقوبة^(١) .

وبالمقابل يجب أن يكون موجه التعليمات على استعداد لسحب تعليماته او الغائها او تعديلها عندما تتضح له ضرورة ذلك . وان لا يتأخر في ذلك . وهذه ناحية هامة كثيراً ما يصعب على المشرفين مراعاتها ، وكثيراً ماتخونهم الشجاعة للاقدام على هذا التراجع الضروري . فيبقون بعض التعليمات التي أصبحت غير ضرورية سارية المفعول ولكنهم يحملون في تتبعها ، ولا شك ان هذا يحمل في طياته أمثلة غير مستحبة قد تفسر بعدة تفسيرات من الاشخاص الموجهة اليهم هذه التعليمات . وقد يؤدي ذلك أيضاً الى اضعاف هيبة المشرف ، والى إهمال تنفيذ تعليماته الاخرى التي لازالت ضرورية . او الى كثير من الاحتكاكات داخل العمل حين يريد نفس المشرف ان يدقق بخصوص تنفيذ بعض التعليمات . والخير كل الخير ان تسحب التعليمات التي لم تعد ضرورية بكل جرأة وأن يراقب تنفيذ التعليمات التي لازالت ضرورية بكل حزم وجد .

(١) - وهنا أيضاً نتعرض لمراقبة الاداء عند الحديث عن التوجيه بدون اي قصد وذلك للتداخل الشديد بين مهام الاشراف المختلفة . (قيادة ، توجيه ، تدريب ، مراقبة) .

ولا بد من الاشارة هنا الى ان المشرف الذي يصدر التعليمات الجيدة (الكاملة والواضحة والممكن تنفيذها) والذي يوصل هذه التعليمات الى الاشخاص الموجهة اليهم (كما هي وبالسرعة المطلوبة) ، والذي يتتبع تنفيذ تعليماته . يجب عليه أيضاً أن يدفع هؤلاء الاشخاص الى هذا التنفيذ ، ان يحثهم ويشجعهم على ذلك بمختلف الوسائل ، ان يبسط لهم طرق التنفيذ والاداء ، ان ينمي روح التعاون والفريق بين الاشخاص العاملين على تحقيق غرض واحد . أن ينمي كفاءاتهم ويدربهم على كل جديد . فتلك هي مهام الاشراف الصحيح المتداخلة المتشابكة التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض الا من الناحية النظرية لسهولة الدرس والبحث والتحليل .



الباب الخامس

الرقابة (رقابة النتائج)

- ١ — الحاجة الى الرقابة
- ٢ — شمول الرقابة
- ٣ — اختيار نظام الرقابة الملائم
- ٤ — خطوات الرقابة :
 - أ — وضع الاهداف والمقاييس
 - ب — تقييم النتائج الفعلية وقياسها ومطابقتها مع الاهداف
 - ج — كشف سبب الانحراف واقتراح العلاج .
- ٥ — استعمال الميزانيات التقديرية في الرقابة وشروط نجاح هذا النوع من انظمة الرقابة .

الحاجة الى الرقابة

تتكلف الادارة كثيراً من المال والجهد والوقت لتخطط لنفسها أهدافاً وبرامج معلومة ، ثم تسير في تنفيذ هذه البرامج والأهداف . وهي بحاجة ماسة الى التأكد من سلامة الخطة الموضوعة وسلامة تنفيذها . اذ ان عدم تحقيق الأهداف والسياسات ليس دوماً ناجم عن الاخفاق في عملية التنفيذ ، فقد يكون ناجماً أيضاً عن ضعف الأهداف أو السياسات نفسها التي لم يتم وضعها بشكل متوافق مع الظروف التي ستطبق بها مما يجعلها غير قابلة للتنفيذ كما هي تماماً .

ان معرفة سبب عدم تحقيق الخطط والغايات وهل هذا السبب ناشيء عن خطأ في التخطيط أو عن خطأ في التنفيذ أمر لا بد منه لإتمام عمل الادارة ، إن الاخفاق في الوصول إلى الأهداف قد يكون ناشئاً عن تبدل الظروف وعن فعل القوى القاهرة أو عن فعل الإنسان ؟ إن معرفة كل ذلك هو الذي يجب أن تحققه الرقابة ، رقابة النتائج الفعلية لتنفيذ البرامج والسياسات الموضوعة ، وما تشمله هذه الرقابة من مطابقة لتلك النتائج مع الأهداف والمقاييس المحددة وتبيان لأسباب

الانحراف عن هذه المقاييس والأهداف ، هل هي اسباب ارادية خاضعة لسلطة المشرفين على المشروع أم هي أسباب قاهرة لا ارادية ، هل هي أسباب ناشئة عن الخطأ في التخطيط أم هي أسباب ناجمة عن إهمال في التنفيذ . فان كانت الأسباب إرادية ساعدت الرقابة على مكافأة المجد ومحاسبة المقصر حساباً عادلاً مقنعاً . وإن كانت الأسباب غير إرادية ساعدت الرقابة على اختيار التعديل الملائم الواجب ادخاله على البرامج أو الأهداف أو على طرق التنفيذ وأدواته .

وباختصار نقول أنه لا يمكن أن توجد ادارة ناجحة أو وظيفة إدارية كاملة بدون هذه الرقابة سواء كان ذلك في المؤسسات التجارية أو الصناعية أم في الحكومات والجيش أم في القبائل أو الاسر أم في ادارة الانسان لنفسه .

سُمول الرقابة

لقد قال الاستاذ (جوتز Goetz) أن الرقابة الادارية تهدف إلى ارغام الحوادث الواقعية لتتفق والخطط الموضوعة . ولا شك ان هذا التعريف يفترض وجود تخطيط مسبق لكي يمكن أن تكون هناك رقابة سليمة . فالتخطيط هو الذي يوجد الأهداف والمقاييس التي ستطبق عليها النتائج الفعلية . والرقابة السليمة التي يريد الاستاذ جوتز هي التي تستطيع أن تسبق الحوادث فتعمل على التنبيه الى

الانحرافات المتوقعة وتصحيح هذه الانحرافات قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقاً للخطة المرسومة . وإذا لم تتمكن الإدارة من الوصول بجهازها الرقابي الى ذلك المستوى الرفيع كانت الرقابة فيها عبارة عن كشف الانحرافات وقت حدوثها وتحليل سبب هذه الانحرافات ، وتصحيح ما يمكن تصحيحه منها ثم اتخاذ القرار المناسب بخصوص التعديل أو المكافأة أو المؤاخذة .

والرقابة التي سبق شرح المقصود منها هي في النهاية من مهام الهيئة التي تخطط الأهداف والسياسات لأن التخطيط يمد الرقابة بالاساس السليم الذي تعتمد عليه فحسب بل لأن الرقابة تمد التخطيط أيضاً بالأسباب الوجيهة لتعديل الخطط أو الغائها أو الاستمرار فيها . ولكن الرقابة التي يجب أن تبين أسباب الانحراف الدقيقة والتفصيلية يجب أن تتم في مختلف مستويات الإدارة ، يجب أن تتسلل الى كل الأقسام والأدارات التنفيذية ، كل في محيط عمله وبالنسبة لخطته وبرامجه ، على أن ترفع في النهاية نتائج التنفيذ مركزاً وملخصة ومبوبة إلى هيئة الإدارة العليا - (هيئة التخطيط وهيئة الرقابة العليا) - . وعليه لكي تكون الرقابة فعالة ومجدية يجب أن تشمل كل أوجه نشاط المشروع في كل مراحل عمله ، وبالنسبة لكل عناصر الانتاج المستعملة .

اختيار نظام الرقابة الملائم

لا شك ان نظام الرقابة الملائم لوجه معين من أوجه نشاط المشروع قد لا يكون هو النظام الملائم لوجه آخر أو لمرحلة أخرى . فنظام الرقابة في دائرة المشتريات قد لا يكون هو النظام الذي يجب استعماله في ادارة الانتاج أو في ادارة التمويل ، ونظام الرقابة الذي يصلح في المشروع الكبير هو غير النظام الذي يستحسن استعماله في المشروع الصغير . وكذلك فان نظام الرقابة الذي يصلح للتأكد من نتائج سياسة معينة تتعلق بنشاط الأفراد لا يصلح للتأكد من نتائج سياسة أخرى تتعلق بحركة المواد او عمل الآلات . وبناء على ذلك يجب اختيار نظام الرقابة الذي يلاءم كل حالة ويستطيع ان يعطي النتائج المطلوبة بأقل جهد ونفقة ووقت وذلك على ضوء المبادئ التالية :

١ -- ان الرقابة يجب ان لا تؤدي الى زيادة التكاليف زيادة لا تبررها النتائج التي تؤديها كما يجب ان لا تؤثر عملية الرقابة اعمال التنفيذ وتعطلها فتزيد من نفقاتها ولهذا يجب تحديد مراكز الرقابة عند المواضع الهامة في العمل التي يسمونها بالعوامل الاستراتيجية ، وهذه المواضع تختلف من قسم لآخر ولكنه بصورة عامة يعتبر احيد المواضع هاماً اذا كان ذو تأثير مباشر على وقت العمل أو تكاليفه أو شموله أو توازنه .

٢ -- يجب أن تعطي عملية الرقابة نتائجها باقضى ما يمكن من السرعة
اذ لا قيمة للنتيجة التي تعطيها الرقابة للادارة اذا كانت تتعلق باعمال
مضي على تنفيذها عدة شهور . ان قيمة الرقابة تتوقف على السرعة
التي تصل بها نتائجها للادارة . والرقابة النموذجية هي التي تستطيع ان
تتنبأ بالنتائج قبل وقوعها او على الأقل تلك التي تبلغ تلك النتائج فور
وقوعها مباشرة واولاً باول .

٣ - ان النظام الملائم للرقابة هو الذي يتفق مع طبيعة العمليات
المراقبة وهو الذي يمكن فهمه واستعماله من جهاز الرقابة فكثيراً ما
تحدد طرق الرقابة بخرائط بيانية او بمعادلات رياضية ونقط تعادل مما
يصعب فهمه واستعماله على كثير من الموظفين او مما يستغرق وقتاً ومالاً
كثيراً لهضمه وتطبيقه . ولذلك يجب ان يتميز نظام الرقابة بالبساطة
والسهولة وان يكون قابلاً للاستعمال ممن يوكل اليهم القيام به مع
ضرورة ملائمة لنوع العمل .

خطوات الرقابة

تعتمد الرقابة على التخطيط فلا بد اذن من القول بان الخطوة الاولى
في الرقابة هي وضع كل خطة ومقياس الاداء لكل عمل وترجمة ذلك
الى وحدات ومفردات مادية تستعمل كأساس للرقابة كلما كان

ذلك ممكناً ككمية معينة من الانتاج او مقدار معين من الزمن أو مبلغ معين من المال او نسبة مئوية من الجودة او رقم معين من المبيعات.. الخ أما في الأحوال التي لا يمكن فيها ترجمة الاهداف الى مفردات مادية فتصبح مهمة الرقابة فيها اصعب (كدرجة ولاء العمال وحماسهم ، أو درجة رضاء البيئة والمحيط) وهنا لابد من قياس نتائج السياسات الموضوعية لتحقيق كل هذه الاهداف عن طريق غير مباشر ، عن طريق الاشياء التي تؤثر فيها هذه الاهداف فمثلا للوقوف على مدى تحسن درجة ولاء العمال لابد من قياس التبدل الطارىء على كمية انتاجهم وعلى جودة الانتاج وعلى حوادث العمل ومقدار التالف من المواد وما الى ذلك. وللوقوف على مدى تقدم رضاء البيئة والرأي العام لابد من قياس مقدار المبيعات المحلية لمنتجات المشروع بالنسبة لمبيعات المنافسين ولما كانت عليه في السابق ، ومن قياس شكاوى الجوار والاضرار التي يتعرض لها المشروع منهم نتيجة لعدم رضائهم عنه... الخ وكذلك يستحسن ربط المقاييس التي يراد التأكد من الحصول عليها بمسؤوليات شخصية كلما كان ذلك ممكناً بحيث يسهل حصر المسؤولية كما يسهل اتخاذ خطوات العلاج .

أما الخطوة الثانية في الرقابة فهي قياس النتائج وتقييمها ومطابقتها مع الأهداف والمقاييس الموضوعية أولاً بأول . ولا شك انه كلما كانت الأهداف محددة بمفردات مادية ومرتبطة بمسؤوليات شخصية

كلما امكن قياس النتائج الفعلية بنفس المفردات وتحديد المسؤول عن الانحرافات وكلما كانت المطابقة او المقارنة سهلة وبسيطة . والعكس من ذلك صحيح حيث يكون قياس النتائج الفعلية للسياسات او البرامج التي لا يمكن تحديد اهدافها بمفردات مادية عن طريق قياس اتجاه عدد من الحوادث التي يحتمل ان تتأثر سلباً او ايجاباً باتباع تلك السياسات التي يراد التأكد مما حققته من أهدافها المرجوة . وهكذا بالنسبة للاهداف التي لا ترتبط بمسؤوليات شخصية حيث يكون من الصعب معرفة المسؤول عن تحقيقها أو الانحراف عنها .

والخطوة الثالثة في الرقابة هي معرفة سبب انحراف النتائج الفعلية عن الأهداف المحددة هل هو ارادي ناتج عن خطأ أو اهمال أم هو لا ارادي ناتج عن تبدل الظروف التي وضعت بها الأهداف . ولا يمكن ان تكون الرقابة قد أدت مهمتها مالم تكن قد حددت أسباب الانحراف واقرحت لكل سبب العلاج المناسب الذي ينبع من صميم السبب .

ان كشف الخطأ دون معرفة سببه الصحيح يؤدي الى احتكاكات وأفعال مثيرة وضارة في حين ان معرفة السبب الصحيح تكون مصدراً هاماً للمخطط ليعدل من خططه وأهدافه اذا كان لذلك ضرورة ، ومصدراً هاماً للمشرف على التنفيذ ليكافأ على أساسه من قام بعمله كما يجب ، وليحاسب من قصر ويعاقبه عقوبة عادلة . كما أنهم مصدر

هام لا قناع الشخص المعاقب .

ان الرقابة التي تكشف عن سبب الانحراف وتقترح طريق العلاج تتمم الوظيفة الادارية القائمة على التخطيط والتنفيذ والرقابة ، وتوضح لنا أن تقسيم الوظيفة الادارية الى هذه العناصر الثلاثة بهذا التسلسل - تخطيط تنفيذ رقابة - ماهو الا لغرض ادراك المقصود بالوظيفة الادارية . لان هذه العناصر الثلاثة متداخلة ومرتبطة ببعضها البعض وليست منفصلة عن بعضها ، ولا تتم بهذا الترتيب الذي سبق شرحه ، انها في الحقيقة تمثل دائرة متتابعة بشكل دائم تعمل أجزاؤها جميعاً في وقت واحد . ولا شك ان مهمة الرقابة تكون اسهل وابسط اذا كان التخطيط ناجحاً وكان التنفيذ ناجحاً ايضاً ، كما أنه من الممكن القول ان النجاح في مهمة الرقابة يحسن عملية التخطيط وعملية التنفيذ على حد سواء ويجعلها اكثر اتفاقاً مع الظروف الواقعية التي تعيش فيها . ذلك لان اكتشاف التعديلات اللازمة بنتيجة الرقابة قد يؤدي الى تعديل في السياسة والبرامج أو الى تعديل في طرق التنفيذ وادواته ومواده . فكثيراً ما يرى رجل الاعمال بنتيجة الرقابة ضرورة او حاجة ماسة لتعديل بعض الخطط الموضوعة اثناء تنفيذها فيعمم التعليمات الضرورية والتوجيهات اللازمة ثم يراقب نتائج تنفيذ هذه التعليمات فان كانت مرضية ادخلها بصورة نهائية في برامج المشروع .

بصفة علانية عن منشأه ولتأمله.

استعمال الميزانيات التقديرية في الرقابة
من الممارسات المتبعة في الأعمال التجارية والمالية بان
ان الميزانيات التقديرية (المشروع) بأكمله ولكل قسم من اقسامه
التي أصبحت تستعمل كوسيلة فعالة ودقيقة من وسائل التخطيط للمستقبل
يمكن استعمالها ايضاً كوسيلة ناجحة من وسائل الرقابة الادارية
وذلك عن طريق تقديم التقارير الدورية التي تبين المبالغ المعتمدة (في
ميزانية المصروفات) او الارقام او الكميات المتوقعة (في ميزانية البيع
وميزانية الانتاج). ثم تبين هذه التقارير المبالغ والارقام والكميات
المتحققة فعلاً مع ملاحظات رؤساء الاقسام عن اسباب الاختلاف
الذي قد يحدث بين المتوقع والواقع. ولا شك ان نجاح هذا النظام
من انظمة الرقابة يتوقف على عدة عوامل: فبالاخص في راجعنا ان
البيانات التقديرية للتقارير الدورية بحيث تصل الى المراجع المختصة
في وقت يساعدها على اتخاذ الاجراء اللازم الذي ظهرت ضرورته قبل
فوات الاوان وقيل يستفحال الخطر. مع ذلك في وجهه بالاعتماد على
تسليم صحة التقارير ودقتها وكمية المعلومات التي تبينها. فمثلاً يمكن
ان تقتصر التقارير على ذكر المتوقع والواقع ومقدار الاختلاف وسببه،
كما يمكن ان تشمل اكثر من ذلك بعض المقارنات المفيدة كأن يذكر
مثلاً في تقرير المبيعات الشهرية، المبيعات المتوقعة بيعها في شهر آذار،
والمبيعات التي بيعت فعلاً في آذار، والمبيعات التي بيعت فعلاً في شباط،

والمبيعات التي بيعت فعلا في شهر آذار من العام الماضي . مع ذكر
سبب الاختلاف بين المتوقع والواقع . ولا شك انه كلما كانت المعلومات
المقدمة في التقارير صحيحة وواسعة كلما ساعدت الادارة التي تقدم لها
هذه التقارير على اتخاذ الاجراء السليم الذي تظهر ضرورته . ولكن
ذكر عدد كبير من المعلومات في التقارير الدورية يقتضي بطبيعة الحال
وجود احصائيات منظمة ودقيقة وشاملة في ادارات المشروعات المختلفة
عن نشاطها السابق . اذ انه بدون وجود هذه الاحصائيات المنظمة
يصبح ذكر المعلومات الاضافية في التقرير مديعة لتأخير وصوله الى
الجهة المختصة فتضيع الفائدة المتوخاة من ذكرها . بل قد يمتنع
عن ذلك . فمقدار المرونة الذي يتمتع به الميزانيات التقديرية : أي عدم
جمودها والتقييد المطلق بها وذلك لكي يمكن تعديل ارقامها كلما تبدلت
الظروف التي وضعت فيها هذه الارقام بسهولة وسرعة . وذلك لان
هذه الظروف متغيرة بصورة مستمرة للتغيير . وعليه يجب ان لا تعتبر
ارقام الميزانية التقديرية قوانين مقدسة لا يمكن مسها وتعديلها ، فهي
في الواقع مجرد وسيلة منظمة لترجمة البرامج والسياسات المخططة الى
ارقام تساعد في التنفيذ والمراقبة . وتعديلها واجب كلما تغيرت
الظروف . ولا بد من اجراء مراجعات دورية او غير دورية للميزانيات
التقديرية الموضوعة على ضوء الظروف المتبدلة وادخال ما يرى ضرورة
ادخاله من تعديلات . كذلك يمكن وضع عدة ميزانيات تقديرية

بديلة على اساس عدة اقتراضات بصورة مسبقة بحيث يمكن استعمال الميزانية التي تكون الافتراضات المعتمدة عليها هي الافتراضات الصحيحة . فمثلا الميزانية العامة التقديرية للمشروع تعتمد على قيمة المبيعات المتوقعة الحصول عليها خلال السنة المقبلة فاذا ما تبذلت هذه القيمة ولم يتحقق كما هي اصبحت كل ارقام الميزانية غير صحيحة او لا يمكن الاعتماد عليها ولهذا يجب مراجعة ما يتحقق من المبيعات كل شهر وهل هو متناسب مع الارقام المتوقعة في الميزانية او ان هنالك اختلاف جوهري يقتضي التعديل او الانتقال الى ميزانية اخرى تعتمد على فرضية جديدة . وكذلك يمكن تحقيق المرونة بالسرعة المطلوبة بوضع عدة ميزانيات بديلة بصورة مسبقة مستندة على عدة ارقام معينة للمبيعات تصلح كل منها للاستعمال عندما يكون رقم المبيعات المعتمدة عليه هو الرقم الذي يتحقق . وتعتمد الميزانية العامة التقديرية للمشروع ايضاً على اسعار معينة شبه ثابتة لعناصر الانتاج المختلفة فاذا ما اختلف احد هذه الاسعار زيادة او نقصا بصورة مفاجئة اختلف سعر التكلفة المقدّر في الميزانية ووجب تعديل سعر البيع او الحد الادنى للمبيعات وتعديل الميزانية التقديرية بالتالي . وهنا تتضح لنا مرة اخرى ضرورة المراجعة المستمرة لارقام الميزانيات التقديرية وافضلية اعداد ميزانيات مختلفة بديلة لعدة اسعار متوقعة من اسعار التكلفة تستعمل اي منها عند مطابقتها للظروف الواقعية اكثر

من غيرها بسرعة فائقة دون حاجة الانتظار الى اعداد ميزانية جديدة.
ولا شك ان الميزانيات التقديرية لكل قسم تعتمد على الميزانية التقديرية
العامة للمشروع وكل تعديل في الآخرة لا بد وان تظهر آثاره وتمتد
الى الميزانيات الفرعية جميعاً .

ولا بد من الإشارة في هذا المقام الى ان مجال استعمال الميزانيات
التقديرية والتقارير الدورية في الرقابة مرهون بوجود احصائيات
دقيقة في المشروع وبوجود محاسبة صحيحة وبوجود محاسبة تكاليف
دقيقة — اذا كان المشروع صناعياً — وبوجود رقم كبير من الاعمال
يتحمل نفقات هذا النوع من الرقابه الذي لا تقدر عليه في الواقع الا
المشاريع الكبيرة . وأهم من هذا وذاك يتوقف نجاح استعمال هذا
النوع من الرقابة على قناعة ادارة المشروع به وتشجيعها له وتفهم جميع
الموظفين وبصورة خاصة المشرفين لأهميته وفوائده .



شبكة قضاة

مفتحة قضاة

الميدان

نم

ق

الباب السادس

الاداري الناجح

١ — مسؤوليات رجل الادارة الحديث .

٢ — متطلبات العمل الاداري .

٣ — صفات الاداري الناجح :

أ — الخبرة الادارية .

ب — الخبرة الفنية .

ج — الافق الواسع .

د — المرونة .

هـ — القدرة على التحليل واتخاذ القرارات .

و — الشخصية القوية .

ز — القدوة الحسنة للمرؤوسين .

مسؤوليات رجل الإدارة الحديث

يعتبر رجل الإدارة — في مختلف المستويات الإدارية ومختلف الظروف والازمات مسؤولاً عن تحقيق اهداف الوحدة التي يديرها، ويقاس نجاح رجل الإدارة في وظيفته الإدارية بمقدار ما يوفره من وقت وجهد ومال في الوصول الى تلك الاهداف كاملة غير منقوصة (عن طريق اعضاء الوحدة العاملين وامكانياتها الاخرى المستثمرة).

ان مسؤولية تسيير دفة العمل بنجاح لم تعد بكافية اليوم لشرح مهام رجل الإدارة الحديث — الذي أصبح ذا مسؤوليات اجتماعية واقتصادية تتعدى نطاق المصلحة المادية المباشرة للمشروع الذي يديره.

لقد أصبح رجل الإدارة مسؤولاً عن اعداد جيل جديد من الاداريين والفنيين يؤمن حاجة العصر المتزايدة بصورة عامة وحاجة مشروعه بصورة خاصة . وأصبح من واجب رجل الإدارة ان يعمل على رفع مستوى المعيشة للجمهور الذي يستهلك منتجاته او خدماته وذلك عن طريق تحسين نوعيه هذه المنتجات او الخدمات وعن طريق خفضه تكاليفها واسعار الحصول عليها، كما يعمل على كسب تأييد واحترام هذا الجمهور لمشروعه . ولا تنتهي مهمة رجل الإدارة الحديث عند هذه الحدود بل تتعدها لتشمل مسؤولية تحسين الوضع المادي والمعنوي للعاملين في الوحدة التي يديرها ورفع مستواهم الصحي ،

والاجتماعي والثقافي ليكونوا مواطنين صالحين متعاونين ومنتجين
لا انفسهم وامتهم على حد سواء كما هم منتجين للمشروع الذي يعملون به ،
عليه أن يعمل على تنمية روح الفريق بين العمال والموظفين ، وتقوية ثقتهم
بالمشروع الذي يعملون فيه ، واذكاء حماسهم لسياساته واهدافه . كما
يعمل من جهة اخرى على كسب ثقتهم به وعلى جعلهم يثقون بانفسهم
كاعضاء عاملين بنائين في المجتمع الصغير الذي يعيشون فيه (المشروع)
وفي المجتمع الكبير الذي ينتمون اليه ^(١) .

متطلبات العمل الإداري

لقد تبين لنا في الابواب السابقة ان رجل الادارة الحديث الذي
يستطيع ان يسير دفة العمل بنجاح يمارس وظيفته الادارية عن طريق
تخطيط سياسات المشروع الطويلة الاجل والقصيرة ، الكبيرة والصغيرة
وعن طريق الاشراف على تنفيذ هذه السياسات وتهيئة ماتقتضيه من
لوازم مادية وبشرية وتنظيم جهاز التنفيذ وتوجيه اعماله ومراقبة نتائجها
الفعلية مع الأهداف المتوقعة اولا بأول .

(١) ولقد قيل عن حق ان المدير الجيد هو الذي يستطيع ان يجعل
مساعديه يثقون به ، في حين ان المدير العظيم هو الذي يستطيع ان يجعل
مساعديه يثقون بانفسهم .

وعليه فإن أول ما يتطلبه العمل الإداري هو الامام والمهارة بعناصر
الوظيفة الإدارية المذكورة (التخطيط ، التوجيه ، الرقابة ، التنظيم ،
تهيئة لوازم التنفيذ ، بالقدر والنوع المطلوب والوقت والسعر المناسب) .
وإذا تذكرنا أن الأهداف التي تسأل عنها الإدارة تصل إليها عن
طريق الأفراد الآخرين يتأكد لنا أن العمل الإداري يتطلب خبرة
فائقة بإدارة الناس وقيادتهم ومعاملتهم . كذلك إذا تذكرنا المسؤوليات
الاقتصادية والاجتماعية لرجل الإدارة الحديث تبين لنا أن العمل
الإداري يتطلب درجة عالية من الثقافة العامة ولا سيما بالنسبة للمستويات
العليا من الإدارة ، ليتمكن من تفهم مختلف القضايا التي تواجهه
وليستطيع تكيف نفسه مع الظروف الدائمة التبدل .

أما من حيث الحاجة إلى الخبرة الفنية في نوع العمل الذي يقوم
به المشروع فهي في الحقيقة متفاوتة بين مستويات الإدارة المختلفة إذ
أن نسبة العمل الإداري الذي يقوم به رجل الإدارة إلى مجموع وقت
عمله وأهميته النسبية إلى مجموع مسؤولياته تزداد كلما اتجهنا بمستويات
الإدارة إلى أعلى الجهاز . في حين أن الجزء الذي يقوم رجل الإدارة
بإدائه من الأعمال التي يشرف عليها يزداد كلما اتجهنا بمستويات الإدارة
إلى أسفل الجهاز ، وعليه فإن القدر الأمثل من الخبرة والمهارة بنوع
العمل يتضاءل بالنسبة للمهارة الإدارية كلما اتجهنا بالمستويات الإدارية
إلى أعلى الجهاز وخاصة في قمة الجهاز .

ت الحساسة لـه كالحال في تبعه آنية مخرج من يبسلنا له الخشكال
ولجنتا ما عليه راء اسعد به في التفتيد كما قد ورد وجداً
فبعد استطلاع مسؤوليات وجل الادارة الحديث وبعد عرض
متطلبات العمل الإداري يمكننا استنتاج الصفات التالية التي يتميز بها
لرجل الإدارة الناجح .
١- الخبرة الإدارية
ولما كان له يد تفتد رة قديماً فله ثقة بالاعتبار قبل ان
ت كالان في نفسه كالجبره ناعده اوت سيات فتلتك لت لم تلخ
ن ينبغي على الشخص الذي يريد أن يقوم بعمل إداري ان يكون
اماماً بالمبادئ والأسس النظرية للوظيفة الادارية وبعيناً صر لها المختلفة ،
فشأن ينبغي أن يكون مقتنعاً بل ومؤمناً بأن النجاح في الأعمال ،
في الاحوال العادية على الاقل لا ليس وليد الصدفة أو الحظ كما يظن عامة
الناس ، بل هو وليد التخطيط المسبق لكل عمل ، وهيئة كل ما يلزمه
من عوامل مادية أو بشرية بالقدر والمواصفات المطلوبة والاسعار
والاوقات المناسبة ، ووليده تنظيم جهاز التنفيذ بشكل أو آخر يحقق
أطيب ما يمكن من العلاقات الداخلية بين أعضاء المشروع وأكثر
ما يمكن من التسابق في أعماله ، وينتفع أكثر ما يمكن من الرقابة التفائية
والتخصص بأقل ما يمكن من التكاليف ، ووليده التوجيه الصحيح
المستمر للعمل وتبسيطه ومراقبة نتائجه مع الاهداف والمقاييس
الموضوعة ولا يأول بل يجب أن يكون مقتنعاً بأن تفويض الاعمال

الى الاشخاص المناسبين ومنحهم قدراً معيناً من الصلاحيات والسلطات
أصبح ضرورة لا بد منها في كل عمل اداري يراد له النجاح .
يجب أن يكون مؤمناً بان الانفاق بدون التأكد من مردوده مغامرة
خطيرة وان الانفاق دون الاستفادة منه أكثر مايمكن اهمال شنيع ،
كلاهما يعرض المشروع للفشل والانهيار . بل يجب ان يكون عارفاً
ان طرق استغلال نفقاته العديدة التي تنفق على عوامل الانتاج
والخدمات المختلفة ليست واحدة وان ما يصلح للاستفادة من الآلات
مثلا لا يصلح الاستفادة من المشرفين وهكذا . ويجب أن يكون
أيضاً من المؤتمنين بأهمية ارضاء المستهلكين والعمال والموظفين كشرط
أساسي لا بد منه لتحقيق آمال أصحاب المشروع في الربح والتوسع ...
الى ما هنالك من المبادئ والأسس والأفكار والنظريات الادارية .

٢ — الخبرة الفنية

لا بد لكل من يشرف على عمل ما من ان يكون على قدر معين
من الخبرة به ، لكي يستطيع تفهم ما يعرض عليه بخصوصه ، وليتمكن
من فهم مشاكل الفنيين العاملين فيه ومناقشتهم بل وليتمكن من السعي
الى تبسيط ادائه الى اكثر حد ممكن . وقد يبلغ قدر الخبرة الفنية
اللازم لرجل الادارة في بعض الاعمال حداً كبيراً يجعله اخبر من اي
شخص يساعده في اداء العمل الذي يشرف عليه ، بحيث يعتبر رجل

الادارة في مثل هذه الاحوال الحجة الفنية المقنعة لكل من يشرف عليهم. وقلما يكون رجل الادارة الفني من هذا الطراز من رجال المستويات العليا للادارة الذين يشرفون عادة على اكثر من اختصاص واحد يتعذر على اي منهم ان يكون حجة فيها جميعاً بأن واحد .

٣ - الاتفاق الواسع

من اهم ما يجب ان يتميز به رجل الادارة ان يكون ذا افق واسع لا ينظر الى الامور بمنظار ضيق او من زاوية واحدة . يراعي مختلف الاحتمالات ويتخذ القرار الذي يضمن ردود الافعال السليمة والنتائج الطيبة المرجوة . وبذلك وحده يستطيع ان يتصرف تصرفاً حكيماً في المشاكل العديدة المختلفة المتنوعة التي تتميز بها الحياة العملية والتي تواجهه كل يوم . وبذلك ايضاً يستطيع ان يتفاهم مع الفنيين المختلفين الذين يتعاون معهم فيكتسب منهم ، وينسق عملهم ، ويتمكن من اقناعهم بمراعاة الاهداف العامة للمشروع التي قد تقضي بالتضحية بعض الشيء بالاهداف الخاصة لكل منهم (لاقتسامهم المختلفة) .

٤ - المرونة

ان التغلب على مشا كل الحياة لا يكون دوماً بالصمود والثبات على موقف معين ، بل كثيراً ما يكون نتيجة المرونة التي تمكن من

التكيف مع الظروف المختلفة والتأقلم مع الاحوال المتبدلة، كذلك فإن
اختتام الفرض الموالية يقتضي مرونة كبيرة في تعديل الخطط الموضوعية
دون الاخلال بجوهرها واهدافها. ولا شك ان القدرة على ذلك تحتاج
الى جرأة وشجاعة كما تحتاج الى حكمة وخبرة لا بد لرجل الادارة الناجح
من ان يتحلى بها .

٦ - اعمال اخرى

٥ - القدرة على التحليل واتخاذ القرارات

ان اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب هو الامل الذي يرجو الوصول
اليه كل اداري، ولا بد لمن يريد الوصول الى ذلك من ان يكون
قادراً على تحليل الأمور والمشاكل التي يريد ان يتخذ بها قراراً ما تحليلاً
دقيقاً وصحيحاً ومنطقياً يساعده على معرفة الاسباب الرئيسية والاسباب
الفرعية المباشرة منها وغير المباشرة لكل مشكلة او معضلة، وتحليلاً يساعده
ايضاً على معرفة العوامل السلبية والايجابية التي تكتنف الحلول المختلفة
الممكنة لكي يتمكن في النهاية من اختيار افضل الحلول واقلمها كلفة
بالوقت المناسب دون تأخير او تعجيل .
ويقصد بالقدرة على اتخاذ القرارات عدم الخوف من المسؤولية
ومواجهة الامور بقرارات حاسمة مدروسة ومعلملة .

٧ -

تلبات، ومحاولة من كمال ليل الى ليل بلغتنا
نه نكتة القاتل، فاجبت ان يحيله آيشك لاد نيعه بفقوم لاد

ينبغي ان يكون له من الامور التي يجب ان يهتم بها كمال الاهتمام في مستيها
 كمال الشخصية القوية. فهو من الذين يهتمون بالخدمة لفتسا كمالا في جميع منته
 تلك لفتات لفتته في ذلك العمل. .. نرى ان كماله في العمل كمالا في
 لا بد لرجل الادارة الذي يعمل على تحقيق اهدافه عن طريق
 مساعدته من موظفين وعمال من ان يكون ذا شخصية قوية مؤثرة
 تفرض احترامها عليهم جميعاً بما تنطوي عليه من هبة وذكاء ومنطق
 وحزم وعزم وسرعة بديهة. ورجل الادارة في دنيا الاعمال الذي
 يتعامل مع جماهير مختلفة من المستهلكين والموردين والعملاء والمساعدين
 بحاجة ماسة الى الشخصية القوية التي تكسب ولاء واحترام جميع هذه
 الفئات وتستطيع ان تؤثر في سلوكهم وتجعله يسير في الاتجاه
 الذي يريده .

٧ - الفروة الحسنة للمرؤوسين

من أحسن الطرق التي يضمن بها رجل الادارة توافر خصائص
 معينة لدى مرؤوسيه ان يكون هو خير مثال لهم يحتذونه في تلك
 الخصائص . فمثلاً يجب على الاداري او المشرف ان يكون حسن
 المظهر ، خلوقاً ، ذا سمعة طيبة ، مخلصاً لعمله معترفاً به ، متفانياً في اداء
 واجباته ، حريصاً على تطبيق قواعد النظام والانضباط ، لبقاً مع
 الغير ، يستعمل سلطته دون ان يشعر الناس بالتسلط عليهم ، هادئاً

لا يتسرع في الحكم على الامور ، صبوراً يجب ان يعلم من هو اصغر
منه ويسعى للاستفادة ممن هم ادرى منه ، موضوعياً في دراسة الامور
عادلا في الحكم على نشاط الآخرين .. الى ما هنالك من صفات القائد
المحبوب الناجح .



الباب الثاني

دراسة الحالات وكتابة التقارير الادارية

- ١ - ماهيتها واستعمالاتها .
- ٢ - دراسة الحالة وتحليلها :
 - ا - ايجاد الموضوع الاساسي للحالة .
 - ب - تحديد عناصر الموضوع الهامة .
 - ج - تكوين اسئلة لاستكشاف ماهية العناصر .
 - د - جمع وترتيب وبحث الأدلة .
 - هـ - اتخاذ قرار في كل عنصر ثم الوصول الى قرار نهائي للمشكل
- ٣ - كتابة التقرير

- ١ - تصميم هيكل التقرير .
- ب - كتابة الصورة الأولية
- ج - كتابة الصورة النهائية
- ٤ - نماذج لبعض الحالات الادارية .

- ١٩٣ -

ماهيتها واستعمالاتها

بدأت جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الامريكية وتبعها جامعات أخرى في اتباع طريقة جديدة لتدريس مواد ادارة الأعمال، وهذه الطريقة هي طريقة دراسة الحالات (Cases Study) التي تهدف الى تعويد الطالب على التفكير العملي العلمي الذي تقتضيه طبيعة هذه المواد . فعوضاً من ان يلقي الطالب المحاضرات والدروس والنظريات والمبادئ التي قد لا يجدها في مستقبله العملي صافية كما درسها ، تعتمد دراسة الحالات على اطلاع الطالب على نماذج لحالات معينة مستقاة من واقع أعمال بعض المشاريع وتدريبه على تفهمها وتحليلها ولفت نظره الى ما فيها من مخالفات لنظريات ومبادئ الادارة، ومن ثم مساعدته على اقتراح الحلول والخطوات الواجب اتخاذها لتحسين الوضع وعلاج مشاكله ونواقصه على ضوء ظروف المشروع الذي تبحث حالته . ولا شك ان هذه الطريقة في التدريس تعتبر فتحاً وتقدماً كبيراً لما تحققه من فوائد للطالب سواء من حيث اطلاعه على الواقع العملي لحياة مشاريع الأعمال ام من حيث فسح المجال أمامه ليتناقش مع زملائه وليكون لنفسه رأياً يدافع عنه . ولكن نجاح طريقة الحالات يقتضى توافر عدة شروط ، ومن أهمها أن يكون الطالب مؤهلاً لهذا النوع من طرق التدريس مطلعاً على النظريات

والمبادئ التي يراد منه أن يستتبع مخالفتها مدر كاً بعض الشيء لواقع حياة مشاريع الأعمال وللعوامل التي تؤثر فيها من اقتصادية واجتماعية وغيرها ، كذلك ينبغي ان تكون دراسة الحالات في قاعات صغيرة لا يتجاوز عدد الطلاب فيها الثلاثين طالباً لكي تتاح الفرصة لهم جميعاً للاشتراك الفعلي في الدراسة والمناقشة .

وعلى ضوء هذه الشروط قررت أن أقتصر في الجزء الأول من هذا الكتاب على التلميح الى هذه الطريقة الهامة من طرق تدريس مواد ادارة الأعمال والى ما تتضمنه دراسة الحالات من خطوات ، والى كيفية كتابة التقارير الإدارية التي تصف هذه الدراسة . لاسيما وأن استعمال هذه التقارير أصبح شائعاً خارج المعاهد والجامعات ، في دنيا الأعمال وفي عالم الادارة بصورة عامة . حيث أصبح المدير أو المشرف عاجزاً مع تضخم مسؤولياته عن أن يقوم بنفسه بجمع وترتيب وتحليل الحقائق والمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراته في كل الحالات والمشاكل التي تواجهه . لذلك بات من الضروري أن يحيل الى مساعديه مهام دراسة هذه الحالات والمشاكل على ان يقدم له هؤلاء نتائج دراساتهم في تقارير تساعد على اتخاذ قراره النهائي السليم بالنسبة لكل حالة . ويستطيع أن يستخلص المدير من هذه التقارير أيضاً مقدار كفاية وتقدم كل من مساعديه ، لأن كتابة هذه التقارير تعتبر اختباراً جيداً لقياس مقدرة كاتبها على التحليل والاستدلال

واستنتاج الحلول الصحيحة .

وسأحاول بقدر الامكان أن أقدم في هذا الجزء بعض الحالات المبسطة (افتراضية أو واقعية) لفسح المجال أمام الطالب أو القارئ للتدرب على دراستها وتحليلها وكتابة نتائج دراساته بتقارير إدارية وفق الطريقة المشروحة في هذا الباب. مؤكداً أن هذه الطريقة ليست بالطريقة الحتمية الوحيدة التي يمكن اتباعها في دراسة الحالات ، ولكنها طريقة دلت التجارب على صلاحيتها في كثير من مشاريع الأعمال . ومن المفضل دائماً أن يكون الشخص لنفسه - بعد المران والتجربة - طريقة خاصة به توصله الي الغرض المقصود من دراسة الحالات وكتابة التقارير .

دراسة الحالة وتحليلها

- إن أهم شيء يجب على دارس الحالة أن يقرره قبل أن يبدأ بدراسته هو الخطوات التي سيتبعها في الدراسة والتحليل، وفيما يلي شرح لأحدى الطرق الناجعة في دراسة الحالات وهي تعتمد على الخطوات الخمس التالية:
- أ - إيجاد وتعريف المشكل أو الموضوع الاساسي للحالة .
 - ب - تحديد عناصر الموضوع الهامة .
 - ج - تكوين اسئلة استكشافية حول تلك العناصر .
 - د - جمع وترتيب الأدلة واستعمالها للوصول إلى اجابة مقنعة لتلك الأسئلة .

هـ — اتخاذ قرار في كل عنصر من عناصر المشكلة الاساسي على حدة ثم استعمال تلك القرارات الجزئية في الوصول الى قرار وحل نهائي للحالة أو المشكلة .

١ — الموضوع الاساسي للمحالة يتعذر السير في الدراسة والتحليل قبل معرفة المشكلة أو الموضوع الذي يجب على الباحث ان يتخذ فيه قراراً ويوجد له حلاً . وفي الكثير من الاحيان يكون تحديد الموضوع في دوائر الأعمال صعباً يكتنفه الغموض والتعقيد ويحتاج للكثير من الوقت والجهد وخصوصاً إذا كان على كاتب التقرير ان يقوم بنفسه بجمع الحقائق والبيانات اللازمة — أي لا تجمع له بواسطة آخرين .

وإذا كان كاتب التقرير يعتمد على الحقائق والبيانات المجموعة والمدونة فإن قراره في تحديد المشكلة واكتشافه يكون أسهل وأبسط .

أما إذا كان المشكلة محدداً أو معروفاً من أول الامر فما على كاتب التقرير إلا أن يبدأ في التحليل فالتدليل فالحل وبذلك يوفر جهوده في البحث عن المشكلة ،

وعلى العموم متى أصبح المشكلة الاساسي واضحاً معلوماً — سهلت مهمة التحليل كثيراً .

ب — عناصر الموضوع الهامة : يندر ان يوجد المشكلة الذي هو من البساطة بحيث ان وجهاً واحداً من أوجه التدليل يكفي لحله . وفي العادة يتكون المشكلة الاساسي من مجموعة من العوامل والعناصر

المتعددة . فمثلا مشكل تعيين أحد الاشخاص من الخارج في وظيفة مهمة بالمنشأة ينقسم الى عدة عناصر يجب اتخاذ قرارات فيها بجانب مؤهلات هذا الشخص و كفاءته ؛ فهناك الموظفين القدامى و كيف يؤثر عليهم ذلك التعيين ثم هل يصلحون لشغل تلك الوظيفة بالترقية ثم هل يمكن تدريب اللائق منهم لشغلها ، كذلك هناك عوامل اخرى كسياسة المنشأة بخصوص التعيين والترقية وما شاكل ذلك . وهنا يتوقف القرار النهائي على موازنة القرارات الجزئية التي اتخذت في العناصر المختلفة السابقة . ولعل من أهم الاسباب لتقسيم المشكل الى عناصره المختلفة هو قصور العقل البشري عن الالمام باكثر من موضوع واحد في وقت واحد وتلك حقيقة تغيب على الكثيرين وكل محاولة للالمام بمواضيع شتى في وقت واحد اهدار للقوى العقلية واستعمالها استعمالاً غير منتج .

ج - تكون اسئلة الاستكشاف ماهية العناصر : بعد أن يتم تقسيم الموضوع الأساسي الى عناصره تكون الخطوة التالية في التحليل هي تكوين عدة اسئلة الغرض منها الاستكشاف العميق لكل عنصر . ولا يجب ان يعمل ذلك الاستكشاف بطريقة اجتهدية بل يجب ان يعمل بنظام ومن وحي الموضوع . فالموضوع الاساسي هو الذي يوحى بالاسئلة التي تختص بكل عنصر والتي تجب الاجابة عليها ، كذلك يبين الموضوع الاساسي العناصر المهمة التي يستدعي استكشافها تعمقاً واجابة على الكثير من الاسئلة ، والعناصر الأقل اهمية والتي لا تستدعي نفس

التعمق . كل ذلك يدلنا على ان المشكل أو الموضوع الأساسي لا يجب
بتاتا ان يغيب عن البال أثناء البحث والتحليل .

ومتى وصل الباحث الى هذه الدرجة في التحليل يصبح الموضوع
واضح المعالم أمامه كما تبدأ في الظهور شيئاً فشيئاً خطة أكيدة منظّمة
للمعالجة . وهنا يجب البدء في جمع وبحث الأدلة للاستعانة بها على الاجابة
على الاسئلة التي اعدت بخصوص كل عنصر من عناصر الموضوع .

د - جمع وترتيب ومحت الورد : اذا كانت المعلومات والحقائق
تجمع للباحث كما هو الحال في طريقة دراسة الحالات بالجامعات فان
بإمكانه ان يجد كل الادلة اللازمة لمعالجة المشكل في صميم الحالة . ولكن
لا يعني هذا بالطبع ان تلك الادلة سوف تكون دائماً مرتبة أو بصورة
واضحة صالحة للاستعمال المباشر . ان من واجب الباحث أو الطالب أن يقوم
بتجميع تلك الادلة وترتيبها بطريقة تجعلها تصلح في الخطة التي اختطها لمعالجة
المشكل ، فاحياناً تكون الادلة نافعة كما هي في صورتها الاصلية بينما في احيان
اخرى يلزم إعادة ترتيبها أو إيجاد علاقات بينها وبين أدلة اخرى أو
تكوين استنتاجات منها أو عمل احصائيات لها أو تعديلات حسابية
خاصة ان كانت في هيئة أرقام حتى تصبح نافعة في التحليل الذي يقوم
به كأدلة مقنعة .

ولقد وجد بالتجربة أن من أحسن الطرق للتدليل هو عمل قائمة
صغيرة للعوامل السلبية والعوامل الايجابية لكل سؤال . فبهذه

الطريقة يمكن تنظيم الأدلة وترتيبها من حيث صلتها بالعنصر الذي هو تحت البحث حتى يمكن بالنتيجة الوصول الى قرار حكيم بخصوصه . ولا ريب إن عدم التحيز هو الأساس الناجع الذي يقوم عليه جميع الأدلة وترتيبها في عوامل سلبية واخرى ايجابية . ونجد في حالات ادارة الأعمال ان لغالبية عناصر المشكل عوامل سلبية واخرى ايجابية ، ومن النادر أن نجد عنصراً ينفرد بعوامل سلبية أو ايجابية الا اذا سمح الانسان لنفسه أن يكون متحيزاً بان يرى فقط تلك الأدلة التي توافق نظره أو التي تتمشى مع حل معين وصل اليه مقدماً بدون أساس . ان تحليل الأدلة وتقسيمها الى عوامل سلبية واخرى ايجابية يجب أن يكون عملية محايدة حياداً تاماً حتى يمكن معرفة وترتيب كل الأدلة الخاصة بكل عنصر بحيث يمكن بالتالي اتخاذ القرار أو الحكم السليم بخصوص ذلك العنصر .

ويجب عند جمع وتحليل الأدلة أن يبحث عن أصلها وهل هي تستند على حقائق أو على آراء أو على فروض ؛ فالحقائق تقبل ولا تكون عرضة للتساؤل ، أما الآراء والفروض فتكون عرضة للتساؤل لأن الأولى قد تكون خاطئة أو متحيزة ولأن الثانية قد تكون غير معقولة . وعلى هذا فللباحث الحق في ان يقبل الحقائق ويدلل بها كما هي ولكن يجب ان يفحص الآراء وأصحابها ويبحث ظروف الادلاء بها ليعرف مدى صلاحيتها للتدليل . كذلك يجب قبل أن

يفترض فرضاً من الفروض أن يبحث عن مدى ملاءمته لظروف الموقف الخاصة وأن يتأكد من الأسباب الدافعة الى الافتراض.

هـ — اتخاذ قرار في كل عنصر ثم الوصول الى قرار نهائي للممثل:
عندما يتم جمع الأدلة المختلفة واستعمالها في عناصر الموضوع يصبح الباحث في مركز يسمح له بالحكم على تلك العناصر وذلك عن طريق تأمل الأدلة التي رتبها لكل عنصر والموازنة بين عواملها السلبية والإيجابية وأيها اخطر؟ هل المجموعة السلبية أقوى أم الإيجابية؟ وبهذا يمكن أن يصل الى نتيجة منطقية وأن يتخذ قراراً صحيحاً بخصوص كل عنصر.

ومتى أمكن الوصول الى هذه المرحلة تبدأ المرحلة النهائية من مراحل التحليل والدراسة وهي مرحلة دراسة تلك القرارات الجزئية وموازنتها مع بعضها لمحاولة الوصول الى قرار نهائي بالنسبة لكل العناصر مع بعضها. والطريقة التي تتبع في ذلك تشابه كثيراً الطريقة التي اتبعت في موازنة عوامل الأدلة المختلفة بالنسبة لكل عنصر على حدة للوصول الى قرار حوله. وبذلك يمكن الحصول على حل منطقي للمشكل أو الموضوع الأساسي مستنداً على أدلة مستقاة من صميم الحالة.

كتابة التقرير

ان التحليل السابق أدى الى حل المشكل أو الموضوع ويبقى بعد ذلك كيفية تنظيم هذا التحليل في تسلسل منطقي ووضعه في صورة تصلح لتقديمه كتقرير كامل . وللوصول الى ذلك يعمل تصميم أو هيكل للتقرير ثم تكتب صورة أولية له ثم أخيراً تكتب الصورة النهائية .

أ - تصميم هيكل التقرير :

يجب ان يبنى هيكل التقرير على أساس تنظيم وترتيب عناصر الموضوع وادلتها تنظيماً وترتيباً منطقياً يساعد على عمل الصورة النهائية في شكل مجدي ومقنع بحيث تظهر هذه العناصر في الصورة النهائية للتقرير مرتبطة ببعضها ارتباطاً واضحاً ولكي يستطيع القارئ أن ينتقل من عنصر لآخر في سروسهولة حتى يصل الى هدف التقرير دون أن تتشتت أفكاره .

ب - كتابة الصورة الأولية للتقرير :

بعد عمل التصميم أو الهيكل يحسن كتابة الصورة الأولية بسرعة ومن دون التدقيق في انتقاء الألفاظ والجمل ذلك لأن الغرض من كتابة التقرير هو اقناع القارئ ، وعليه فإن الاحاطة بكل نواحي الموضوع ونقطه هو الغرض الأساسي من كتابة الصورة الأولية . ان نسيان

عنصر هام من عناصر المشكل سوف يقلل كثيراً من قيمة التقرير ومن كفايته لاقناع القارئ ويجعل التقرير عرضة للنقد الشديد كما ان القرار أو الحكم النهائي سوف يكون عرضة للخطأ .
ان الصفات التي يجب أن تتوفر في التقرير الكامل يمكن أن تلخص فيما يأتي :

(١) - التقرير الطامل بذكر الحلول الاخرى للموضوع التي قد ترد بذهن القارئ . وقد يتعذر أحياناً بحث كل تلك الحلول البديلة التي ترد أثناء التحليل بحثاً مستفيضاً بكل دقائقها ، ولكن المقصود على الأقل هو الإشارة إليها وذكر شيء عن احتمالاتها أو أسباب رفضها وعدم الأخذ بها . ومن الصعب هنا أن نوضع قواعد معينة لتقرير متى تستحسن الافاضة في عرض تلك الحلول ووجهات النظر البديلة ومتى يستحسن الاقتصار على مجرد الإشارة إليها لأن ذلك يتقرر بناء على ظروف كل حالة وطريقة معالجة الموضوع .

(٢) - التقرير الطامل لا يكون منمياً : والواقع أن التقرير الذي يخلو من ذكر العوامل السلبية والعوامل الايجابية لكل عنصر من عناصر المشكل ثم دراستها وموازنتها هو تقرير فاشل غير مقنع ولا ترجى منه فائدة . وليس معنى هذا ذكر كل وجهات النظر الأخرى بدون تمييز ومناقشتها بدقائقها ، مما يجعل التقرير مطولاً ومملأً وملئاً بالحشو ، ولكن المقصود ذكر الاعتراضات ووجهات النظر المضادة

المهمة التي يمكن توجيهها الى الخطة التي اختطها كاتب التقرير والتي ان لم يعترف بوجودها ويبحثها ويذكر سبب رفضها أضعفت التقرير كثيراً. ان التقرير الذي يتضمن رداً وتفنيداً لأهم الاعتراضات التي يمكن أن توجه اليه هو تقرير مقنع ، بعكس الحال حينما لا ينظر كاتب التقرير إلا لناحية معينة لا يرى غيرها .

(٣) — التقرير الطامل يتعمق في بحث العناصر المهمة للموضوع : حتى يمكن لفت نظر القارئ اليها واقناعه بأهميتها ولكي لا تترك مجالاً للشك في طريقة البحث .

ج — كتاب الصورة النهائية للتقرير :

ان أهم الصفات التي يجب توفرها في الصورة النهائية هي الوضوح والاختصار والاقتناع . وسنتكلم على كل منها فيما يلي :

(١) الموضوع : ان الوضوح مسألة نسبية وتتوقف بالطبع على الشخص الذي يقدم اليه التقرير . ويجب على كاتب التقرير أن يضع ذلك في ذهنه قبل البدء بالكتابة . وعلى العموم فهناك طرق عديدة للتوضيح يحسن الإلمام بها وأهمها :

التلخيص : ان التلخيص لازم لتوضيح التقرير وتحسينه وخصوصاً في التقارير المطولة أو المعقدة ويبدأ الكثير من الكتاب تقاريرهم بذكر اقتراحاتهم لحل المشكل ، ثم تلخيص الأسباب الرئيسية التي

يستندون اليها في الوصول الى ذلك الحل ، وبعد ذلك يكملون التقرير بتوسيع النقط التي أشاروا اليها في البداية وشرح الأدلة المختلفة التي استندوا عليها . ولعل لهذه الطريقة مزية وضع القارىء على الفور في صميم الموضوع وجوهر النتيجة حتى يستطيع بعد ذلك أن يتابع خطوات البحث بسهولة وتيقظ .

ويفضل بعض الكتاب وضع ملخص في نهاية التقرير حيث يمكن ربط كل أجزاء الموضوع في حين صغير حتى تسهل عملية الإلمام من دون أن يخشى على القارىء من التعقيد أو سوء الفهم بعد أن يكون قد قرأ التحليل بدقائه فيما قبل .

والواقع أن تلخيصاً قصيراً في نهاية التقرير يكون مجدياً ومفيداً للقارىء وخصوصاً إذا ما اقترن بتلخيص بدائي في أول التقرير للنتيجة التي توصل اليها البحث . كذلك من المستحسن عمل تلخيصات قصيرة أثناء عرض الموضوع في الأماكن التي تستدعي ذلك كالاستنتاجات وربط الأفكار وما شاكل ذلك مما يزيد في الوضوح ويساعد القارىء على تتبع الخطوات التالية للتقرير .

التأخير : في الكثير من الأحيان تضعف قيمة التقرير بسبب أن الكاتب لم يوضح ماهي النقطة الأساسية التي يعرضها والتي تستدعي الاهتمام الخاص ، وماهي تلك التي لا تستدعي هذا الاهتمام فيترك ذهن القارىء مشتتاً ، ولذلك يجب - في التقرير الجيد - أن يلجأ الكاتب الى

تأكيد ما يستدعي التأكيد حتى يكون التقرير مقنعاً . وهناك طرق كثيرة للتأكيد ، منها النظام الذي يتبع في العرض أي عرض الأهم أولاً ، وكذلك فإن الحيز الذي يعطى لنقطة معينة يكون دليلاً على درجة أهميتها ، كما أن الكاتب يستطيع استعمال ألفاظ التأكيد المناسبة ليحمل القارئ على التفريق بين درجات الأهمية التي تعطي لأجزاء الموضوع .

تنظيم العرض : إن تنظيم عرض الموضوع وما يتبعه من ضرورة بدأ النقط الجديدة في سطر جديد والربط بين أجزاء الموضوع المختلفة ، لما يساعد كثيراً على الوضوح . ويجب أن تحتل كل فكرة أساسية مكاناً خاصاً من الموضوع وتبدأ بسطر جديد حتى تسهل المتابعة . ويمكن أن تبدأ كل فكرة جديدة بجملة افتتاحية ثم يتبع ذلك توضيح وبحث تلك الفكرة ، ويكون التوضيح فعالاً حينما تكون لكل فكرة صلة أساسية بموضوع البحث بل وحينما تكون كل فكرة خطوة منطقية جديدة للوصول إلى النتيجة النهائية . ولا ريب أن مراجعة التقرير قبل وضعه في الصورة النهائية وتقديمه ، تفيد كثيراً في تنظيم العرض تنظيمياً يضمن الوضوح .

الأسلوب : إن الأسلوب الذي يضمن الوضوح هو أسلوب سهل بسيط يخلو من التنسيق والتدويق . وعلى ذلك يجب تجنب استعمال التشبيهات المعقدة أو ما شاكل ذلك من السجع الممل المصطنع وألفاظ

المبالغة والألفاظ الرنانة . كذلك لا يجب استعمال التعبيرات المستعارة التي ان دلت فانما تدل على كسل أو عجز من يستعملها عن البحث عن ألفاظ مناسبة تصف بالدقة ما يريد أن يعبر عنه . كذلك يجب تجنب التكرار الممل للجمل أو الكلمات مما يثير ضجر القارئ .

(٢) الاختصار : يجب أن يبدأ التقرير بجوهر الموضوع مباشرة حتى يمكن حصر ذهن القارئ في الموضوع . ان وقت مديري الاعمال لا يسمح بالمقدمات الطويلة ولا بالتوافه التي ليس لها صلة جدية بالمشكل الأساسي ، ويجب في كتابة التقرير عدم تكرار الحقائق التي قد سبق ذكرها إلا إذا أعطاها الكاتب معنى أو اتجاهًا جديدًا . ويجب ان يكون معلوماً ان التعميم فضلاً عن انه يزيد من حجم التقرير فهو لا يجدي ، اذ المفروض ان التقرير يكون عن حالة خاصة ويجب ان يقتصر عليها . اما الاستشهادات الطويلة المنقولة عن مصادر أخرى فيجب ان تستعمل فقط اذا كانت هناك حاجة حقيقية لاستعمالها وعندئذ يجب ان تكون قصيرة مختصرة وان تنطبق على الموضوع بدقة .

ولاشك أن تنظيم التقرير وترتيبه ، والعناية بربط الافكار وتسلسلها لما يساعد كثيراً على الاختصار . كذلك فان استعمال العناوين الأساسية والفرعية بطريقة واضحة قد ينفع في الاستغناء عن الجمل الافتتاحية ويفيد كثيراً في اختصار الموضوع ووضوحه .

وفي بعض الاحيان يكون التوضيح بواسطة الجداول والرسوم

البيانية ذا فائدة كبيرة وخصوصاً عند المقارنات، ويمكن أن يستعين به الكاتب في اختصار كثير من الشرح .

وعلى العموم فالتقرير الجيد يعالج كل أوجه الموضوع المهمة بعناية ولكنه لا يضيع وقت القارئ في استكشاف وتحليل عميق للعوامل غير المهمة ، والتي لا تؤدي حقيقة إلى تقدم في البحث، والتقرير الذي يهتم بأمثال تلك التوافه يدل على تخطيط الكاتب وعدم تفهمه حقيقة الموضوع .

٣ - ارفناع : ان التقرير المقنع هو الواضح المحدد الذي تتابع الافكار فيه في تسلسل منطقي . ولعل أهم عوامل الاقناع هما التوضيح والتأكيد أثناء عرض الموضوع عرضاً منطقياً مرتباً .

ويعتمد الكثير من الكتاب في اقناع القارئ بوجهة نظرهم الى البدئ بذكر النتائج التي يقول بها معارضوهم ثم الادلة التي يستند اليها هؤلاء المعارضون ، ثم يقومون بعد ذلك بتحليلها وتفنيدها ويتطورون من ذلك الى عرض آرائهم وادلتهم والنتائج التي يقترحونها وبذلك فهم يعدون القارئ ويمهدون الطريق أمامه للاقناع المجدي . وليس هذا بالطبع هو الطريق الوحيد الممكن للاقناع ولكنه طريق دلت التجارب على فائدته سواء في المناظرات او في كتابة التقارير .

كذلك تعتبر من وسائل الاقناع القوية قدرة الكاتب على عرض

واثبات نتيجة معينة بصراحة واخلاص من دون أن يحاول التملص او التملص أو الرجوع على نفسه . والواقع أن الكثير من التقارير تضعف كثيرا بل تسقط بسبب أن عرض الموضوع والادلة والاثباتات تشير الى نتيجة معينة بينما يتجه الكاتب في نهاية التقرير الى نتيجة أخرى . وفي حالات أخرى تضعف التقارير أيضاً بسبب أن الكاتب ينتهي الى قرار متخاذل ضعيف بينما تشير اثباتاته بصراحة ووضوح الى اتخاذ قرار قوي حاسم .



نماذج لبعض الحالات الإدارية^(١)

الحالة الأولى

كان دونالد كولي يعمل منذ سنة ١٩٢٥ في أحد أقسام صناعة الراديو لشركة المنتجات الكهربائية الأمريكية وفي سنة ١٩٣٥ نقل على سبيل الترقية الى القسم الخاص باختبار الأجهزة . ولقد كان عضواً في نقابة عمال الكهرباء والراديو ، ثم انتخب أخيراً كمندوب للنقابة في قسمه .

وكان العمل في قسم اختبار الأجهزة من الأعمال التي تستدعي مهارة فنية عالية . وكان رئيس العمل في هذا القسم «مستر كارتر» من الفنيين القلائل البارعين والمعروفين في الصناعة . وكان يقضي معظم وقته في تصميم الآلات والأجهزة اللازمة لعمليات الاختبار والاتصال برؤساء الأعمال في الأقسام الأخرى وعمل مؤتمرات مع مهندس قسم البحوث الفنية وغير ذلك ، مما اضطره لأن يكون في أغلب الساعات

(١) ان هذه النماذج بعضها مقتبس وبعضها من افتراض المؤلف . وقد تمت بعرض حل الحالة الأولى فقط لاطلاع القارئ على كيفية السير في علاج باقي الحالات .

بعيداً عن القسم . ولذلك فقد استعان بمساعده « ويلز » في الادارة الحقيقية للقسم من مراقبة العمال والاشراف عليهم إلى توزيع العمل وماشا كل ذلك . ولقد تخرج ويلز بدرجة الشرف في احدى الكليات الفنية المعروفة وكان يمتاز في عمله بالدقة المتناهية والكفاءة الفنية النادرة مما استرعى انتباه الجميع . وكان قبل ترقيته الى تلك الوظيفة ومن يوم تخرجه يشتغل عاملاً في قسم الصيانة والتصليح بالشركة ولم يمكث به الا حوالي ستة اشهر حصل بعدها على تلك الترقية ، ولقد اشتهر عنه اثناء عمله بقسم الصيانة انه منطوي على نفسه يصعب عليه الاختلاط بباقي العمال ومصادقتهم ، وحدث قبل ترقيته بأسبوع أن أمرت النقابة باضراب عام لعمال الشركة لنزاع على الاجور وكان « ويلز » هو العامل الوحيد الذي بقي يزاوّل عمله ولم يمتثل لأوامر النقابة ، وبذلك اشتهر عنه أيضاً أنه عدو النقابات .

وفي ١٧ ايلول سنة ١٩٣٧ اضطرت الشركة تبعاً لحالة السوق الى الاستغناء عن بعض العمال في قسم الاختبار وكان دونالد كولي ضمن العمال الذين رأى القسم الاستغناء عن خدماتهم . وفي اليوم التالي قدم كولي الى النقابة شكوى ضد الشركة يتهمها بالتحيز الكيدي في معاملته مشيراً الى ان احد العمال بالقسم ويدعى بار كر لم يستغن عنه بينما ليس له من الأقدمية الا اربع سنوات فقط بجانب اقدميته هو التي تصل الى ١٢ سنة . وبناء عليه فقد حول « دالتون » رئيس النقابة الشكوى

الى مدير المستخدمين مطالباً بعقد اجتماع عاجل لتحقيق الشكوى.

وفي ٢٠ ايلول عقد اجتماع بين السادة :

فلمنج	مدير المستخدمين
دالتون	رئيس النقابة
كارتر	رئيس العمل في القسم
ويلز	مساعد رئيس العمل
كولي	عامل بقسم اختبار الأجهزة .

ودارت المناقشة كما يأتي :

والقول: ان لمستر كولي اقدمية في الشركة قدرها ١٢ سنة وقد تقرر اخيراً الاستغناء عنه ، واني أريد أن اعرف لماذا يقع عليه الاختيار بالذات بينما هناك عامل آخر يدعى باركر ويؤدي نفس العمل وليس له في الاقدمية الا ٤ سنوات . أني أقرر أن لمستر كولي قد تم الاستغناء عنه لسبب كيدي وهو لانه مندوب النقابة بالقسم .

طرت: ليس لذلك دخل في الموضوع . ان الاستغناء عن « كولي » نتج بسبب عدم وجود عمل له بالقسم ولم يكن نتيجة لأية تفرقه في المعاملة او لسبب آخر ، ان كولي هو احد خمس عمال قد تم الاستغناء عنهم بالقسم للسبب المذكور .

والقول: ان ماتذكره ليس هو الاشكال بالنسبة لنا . ان ما اريد

معرفة هو لماذا لم تراعي الشركة اقدمية « كولي » عند الاستغناء .
لقد سمعت ايضاً ان « مستر ويلز » يحتج بأن « كولي » ليس في كفاءة
بار كر . اني اريده ان يثبت لنا ذلك .

طارتر: ان الأقدمية عندنا لا تدخل في الحسبان . ان المهم هو الكفاءة ،
بالطبع « كولي » عامل لا بأس به ولكنه محدود الصفات ، واعتقد
انه لا يملك المقدرة للقيام بكل الأعمال المتنوعة التي قد تطلب منه . انه
ينقصه المقدرة التحليلية التي هي اهم عامل في نظرنا . ان الاعمال بالقسم
تتناقص والواجب علي ان احتفظ فقط بالعمال الذين أرى فيهم المقدرة
على الاعمال المتنوعة بدقة وبسرعة ، واعتقد ان بار كر اقدر واكفاً
للقيام بالعمل . ان عمره ثلاثون سنة فقط ومع ذلك استطاع ان
يؤدي كل عمل عهد اليه بالمهارة والكفاءة المطلوبتان ١٠٠٪ ، واعتقد
ايضاً ان سرعته في العمل تزيد كثيراً عن سرعة « كولي » وان عقله
يستطيع ان يلم بأفق اوسع كذلك فان الظاهر ان « كولي » لا يلتفت
الى عمله مثل « بار كر » وكثيراً من الأعمال التي ينهيها تكون
عرضة للنقد .

والنون: انه من المدهش حقاً ان توجه كل تلك الانتقادات الى
الى « كولي » في مثل هذا الوقت فقط وعندما يأتي مشكل كمشكل
الاستغناء عن خدماته . لماذا لم تخبروه بذلك في حينه .
طارتر: بالطبع عندما كانت الأمور في القسم تسير في حالة طبيعية

لم اجد سبباً للشكوى منه . لقد كنت احتفظ به رغماً عن نقائصه طالما
ان هناك عملاً يستطيع ان يؤديه ، ولكن الآن لا يستطيع ان
ان اختار بين الاعمال المحدودة حتى اقدم له ما يستطيع عمله . ان بقاء
العامل بالقسم الآن متعلق بمقدرته على تأدية كل الأعمال ، ولهذا قررت
ابقاء « باركر » .

والنون: أرجوك ان تحدد عباراتك وان تدلل على ماتقول ان
كنت تريد منا الاستمرار في الاستماع اليك . ان العقد المبرم بيننا
و بينكم ينص على انه في حالة استطاعة العاملين أداء العمل المطلوب
فلاستغناء عن احدهما تحدده الأقدمية . اننا نعتقد ان « كولي »
يستطيع ان يؤدي العمل المطلوب ، وان ما ذكرته لا يقوم دليلاً على
عكس ذلك ، وبذلك فاننا نطالب بشدة باستبقائه . اننا نعرف جيداً
ان وراء ذلك القرار اسباباً اخرى يامسٹر كارتر وانت بالطبع ادرى
بها وعبثاً تحاول ان تخفي ذلك . اننا نراقب تصرفاتكم في ذلك القسم
وتحيزكم ضد النقابة منذ عهد طويل .

كولي: (موجهاً الى كارتر) ارجوك ان تذكر لي حادثاً واحداً
قصرت فيه في عملي من يوم ان عملت معك بالقسم .
بارتر: اني لم اقل بالضبط انك قصرت في عملك إن عملك لا بأس به اذا اعطيته
كل الوقت الذي يتطلبه واذا كان هذا العمل لا يستدعي مقدرة تحليلية
ان كل ما ذكره في هذا الخصوص انك صنعت مرة جهازاً للاختبار

قال عنه قسم «المقاييس الانتاجية» انه تكلف اكثر مما ينبغي بينما قام باركر بصنع جهاز مماثل ولكن بنصف التكاليف . كذلك فان عمل باركر يحوز دائماً الثناء والتقدير .

كولي: اني لمندهش حقاً ياسيدي . . ولم لم يخبرني احد اي شيء بخصوص ذلك . لقد اديت واجبي دائماً بأمانة وفي حدود التعليمات التي اعطيت لي . اما اذا اردت مقارنة حقيقية بيني وبين « باركر » فاني اذكرك بأن باركر بعينه وليس انا هو الشخص الذي طلب رئيس قسم التركيب ان ينقل من قسمه لأنه لا يستطيع ان يؤدي العمل . . . لقد كننا نعمل سوياً قبل ان نقل الى قسمك واطنك تعلم ذلك ويمكنك ان تسأل رئيس العمل في ذلك القسم ان اردت التأكد مما اقله .

ويلز: (يتكلم لأول مرة) كلام فارغ . . اني اعرف لماذا نقل باركر . . . لأنه لم يستطع الاتفاق مع رئيسه في قسم التركيب . . . ولم يكن الذنب ذنب « باركر » في ذلك . وعلى العموم فهو هنا من احسن العمال عندنا كما انه في تقدم مستمر . . وفي رأيي انه يساوي رجلين مثل « كولي » .

النون: (في غضب وبجده) اذن فهو يساوي رجلين مثل « كولي » . . وبدون اي دليل . . استمع الي هنا يا « مستر ويلز » اننا نعرفك جيداً ونعرف ماضيك . انك كنت دائماً ضد النقابة وكنتم دائماً وللأسف ضد زملائك . ولقد توصلت بذلك الى مركزك هذا ، وارجوك

ألا تلجئني الى الاستمرار في ذكر مالا يسرك .. اننا نعتقد مخلصين ان
« كولي » في جانب الحق وسوف نكافح في سبيله الى النهاية .
فلنمنح : (يتكلم لأول مرة) أرجوكم ألا تحتدوا وان تبتعدوا
بالشخصيات عن محيط المناقشة . دعنا نلزم جانب المشكل وان نحاول
في جو هادىء ان نعرف ما اذا كان « كولي » عنده الكفاءة للقيام
بالعمل المطلوب حيث ان هذا هو المشكل الأساسي بالنسبة لاجتماعنا
هذا كما يتبين لي .

كولي: اني اقرر اني استطيع ان اؤدي كل العمل المطلوب بكل
كفاءة واققرر ثانياً ان احداً لم يخبرني بخلاف ذلك . كما اطلب - ان كان
هناك شك فيما اقول - ان تثبتوا لي العكس .

مارتر: لقد قلت لك اننا لانشك في دعواك هذه . انك تستطيع ان
تؤدي العمل حقاً ولكنك لا تستطيع ان تؤديه كما يستطيع « باركر » ،
كما اني أرى اني لا استطيع ان ادير قسمي كما ينبغي اذا لم استطع ان
اختار بين الرجال الذين اعمل معهم .

والنوبه: ان هذا كلام لا فائدة منه ولن يوصلنا الى اي هدف . ان
حاضرة رئيس العمل وحضرة مساعده قد وصلا الى قرار لا يقوم على
اساس ولا يستند على منطق وليس له من دافع الا شعورهم ضد النقابة ،
لقد استمعت الى كل ما تريدون قوله واني اعلن لكم اننا اذا لم نستطع
ارجاع « كولي » فسنلجأ الى عرض الامر على الادارة العليا واذا لم

نفلح هناك فسوف نلجأ الى هيئة التحكيم .

فلمنحج : اذا كنت تقصد بهذا الكلام ان تفرض وجهة نظرك علينا من دون مناقشة فهذا لايجب ان يكون وحينئذ يكون الأحسن ان تأخذ الشكوى الى الادارة العامة .. ان مهمتي يامستر دالتون ان أرى كل الاسباب وان اوازن بين كل الحقائق حتى اقتنع . ومع كل ألا ترى معي ان مستر كارتر له الحق في اختيار من يعمل معه .

دالتون: (يتكلم وهو يجمع اوراقه ويستعد للخروج) اننا نتمسك بالواقع الذي لا ينكر والذي ينطبق عليه نص العقد بيننا وبينكم وهو ان لـ « كولي » ١٢ سنة خدمة وانه يستطيع ان يؤدي العمل المطلوب .

والمطلوب هو تحليل هذه الحالة ودراسة على ضوء الوقائع السابقة ومن ثم كتابة تقرير يوضح رأيك باعادة كولي الى العمل أم لا معطلا . وفيما يلي نموذج للإجابة على هذا السؤال وفق الطريقة المشروحة في هذا الباب .

دراسة وتحليل الحالة الاولى

اولاً — تعريف المشكلة الاساسي: هل يعادرونالد كولي الى عملاء ام لا .
ثانياً — تحديد عناصر الموضوع الهامة ومحتها واتخاذ قرار بشأن كل منها .
العنصر الأول — هل الاصرار على ابعاد « كولي » يفسد الصلة بين الشركة والنقابة .

عوامل ايجابية

أ — « كولي » مثل النقابة في القسم وسوف توليه النقابة عناية خاصة وقد هدد رئيس النقابة بعرض الأمر على الادارة العليا وعلى هيئة تحكيم .

ب — الشركة لم تستطع تقديم أدلة قوية لتقرير أفضلية باركر من حيث الكفاءة .

ج — النقابة تعلم ان المحرك الأول في فصل « كولي » هو « ويلز » عدوها اللدود وبذلك فستنظر الى الموضوع نظرة تحدي .

عوامل سلبية

أ — قد يمكن اقناع النقابة ان بقاء باركر في مصلحة الشركة ومصلحة الشركة هي مصلحة باقي العمال .

ب — من الجائز ان رئيس النقابة يهوش ليرضي « كولي » أحد ممثلي النقابة وأنه ازاء اصرار الادارة سوف يتراجع .

ج — ان القسم يمر بفترة عسيرة ويجب على النقابة ان تتعاون مع الادارة .

النتيجة : ان احتمالات فساد العلاقات بين الشركة والنقابة اذا
ما استغنت الأولى عن « كولي » هي احتمالات كبيرة وخطيرة وتقوم
على حقائق اما الافتراضات العكسية فلا يمكن التعميل عليها جدياً .
العنصر الثاني — هل يمكن تبرير ابعاد « كولي » ؟

عوامل إيجابية

أ — ان العقد ينص على النظر في
الكفاءة أولاً .

عوامل سلبية

أ — ان الإشارة في العقد بخصوص
الكفاءة لا تنصب على مفاضلة
بين عامل وآخر بل يكتفي
ببيان ما اذا كان العامل
قادراً على اداء العمل فان
توفر ذلك في عاملين تكون
الأفضلية للأقدمية .

ب — رؤساء العمل يقررون ان
« باركر » اكفاً من « كولي »
وأنهم يفضلون العمل مع
« باركر » .

ب — ان رئيس العمل ومساعد
لم يستطيعا أن يدللا بأدلة
مقنعة على عدم صلاحية
« كولي » للقيام بالعمل
المطلوب ولن يكفي مجرد
ذكر ان « كولي » أقل كفاءة
من باركر بدون ابداء وقائع

ثابتة تؤيد أقوالهم.

ج - ان الشركة لم تضع مقاييس
لكفاءة يتبين منها بطريقة
حاسمة مقنعة مدى صلاحية
العامل للقيام بالعمل.

د - ان رئيس العمل نفسه اعترف
ان عمل « كولي » لا بأس به
وأنه يؤدي المطلوب منه.

النتيجة : هناك عوامل كثيرة - ترجع لعقد العمل - تجعل -
من الصعب تبرير ابعاد « كولي » وان خذلان الشركة امام مجلس التحكيم
اكثر احتمالاً من تأييدها ان المهم ليس اي الرجلين اكثر كفاءة .. بل
المهم هو هل يستطيع « كولي » أداء العمل .
العنصر الثالث - هل يمكن الاقتناع بأن « باركر » اكفاً من « كولي » .

عوامل ايجابية

عوامل سلبية

أ - شهادة رئيس العمل وهو رجل ذو كفاءة فنية ممتازة من السهل عليه تقدير الكفاءة وكذلك شهادة نائبة بأن « باركر » يساوي رجلين مثل	أ - « كارتر » قلما يوجد في القسم بل يترك الأمر لمساعدته فكيف يستطيع الحكم على كفاءة العمال . ب - يحتمل كثير أن يكون
---	---

« ويلز » متحيزاً ضد « كولي »
 بدليل ماضيه ضد النقابة
 وأن يكون « كارتر »
 قد حكم صد « كولي » بتأثير
 « ويلز » .

ج — لم تقدم أدلة مقنعة على سبيل
 ترجيح كفة باركر .

النتيجة : يوجد احتمال قوي على ان ويلز قد تأثر في حكمه على
 « كولي » بصلته بالنقابة، وانه بدوره قد أثر على « كارتر » . هذا من ناحية
 اما من الناحية الاخرى فمن الصعب اهمال رجلين مثل « كارتر » و
 « ويلز » . الواقع أنه في حالة غياب مقاييس مادية للكفاءة يصعب
 الحكم على هذا السؤال .

العنصر الرابع — هل اعادة « كولي » سوف تقاوم من رؤساء العمل .

عوامل سلبية	عوامل ايجابية
أ — يمكن الافتراض على ان كارتر نفسه لا يشعر شعوراً قوياً ضد « كولي » وأنه متأثراً برأي مساعده .	أ — كارتر قد بين ان « كولي » غير لازم لهم في الظروف الحالية .
ب — من السهل اقناع « كارتر »	ب — قد أشار كارتر الى حقه في الاحتفاظ بالاشخاص الذين

بتوضيح حالة العقد بين الشركة

والنقابة وأن امكان قيام «كولي»

بالعمل كما يعترف هو بذلك يكفي

لا بقاءه وقد يمكن بعد ذلك اقناع

«كارتر» ومساعدته بضرورة حفظ

علاقات حسنة مع النقابة.

ج — اذا امكن «لكارتر» و

«ويلز» الاحتفاظ بباركر فقد

يسهل اقناعهما بابقاء «كولي».

يستطيع العمل معهم.

ج — من الظاهر ان ويلز لا يحب

«كولي» وقد قال عنه ان

«باركر» يساوي اثنين مثله.

د — ويلز قد يعتبر ارجاع «كولي»

انتصاراً للنقابة عليه وسيحاول

مقاومته.

ه — قد يعتبر رؤساء الأعمال

مسألة ارجاع «كولي» تمس

حريتهم في اختيار من يعملون

م معهم.

النتيجة : على الرغم من أنه من الظاهر انه ليس لكارتر سبباً جوهرياً

لابعاد «كولي» سوى ما يعتقده من مصلحة العمل فان هناك أدلة كثيرة

على ان ارجاعه سوف يقاوم وخصوصاً من «ويلز» وهذا الاخير

يمكن التأثير على رئيسه.

العنصر الخامس — هل يعتبر ارجاع «كولي» عبئاً على الشركة.

عوامل سلبية

أ — في شركة كبيرة قد لا يضر

كثيراً ابقاء عامل واحد زيادة

عوامل ايجابية

أ — يعتبر «كولي» زائداً عن

حاجة القسم

ب — ظروف السوق المالية تجعل العمل عبئاً قد يضر بالشركة .	ب — من الصعب تقدير حاجة العمل تقديرأ دقيقاً لأقرب عامل .
---	---

النتيجة : ان ارجاع كولي قد يعتبر عبئاً على الشركة في الظروف
الحاضرة ولكن ليس يكون عبئاً ثقيلاً .

بالمأ — اتخاذ القرار النهائي

ان الحكم ينحصر في الموازنة بين أ (العبء الذي يقع على الشركة
من الاحتفاظ بعامل اكثر من الحاجة الحاضرة واحتمال مقاومة رؤساء
العمل لقرار ارجاع « كولي » وبين ب) خطورة افساد الصلة بين
الشركة والنقابة وصعوبة تبرير قرار الاستغناء عن « كولي » امام
هيئة التحكيم . كما أنه في حالة عدم وجود مقاييس للكفاءة وعدم
كفاية الأدلة يصعب التؤكد حقيقة من أن « باركر » اكفاً
من « كولي » .

وان موازنة العوامل السابقة يشير باعطاء الحكم في مصلحة « كولي »

رابعاً - كتابة الصورة الأولية للتقرير على اعتبار أن تسجيل الخطوات السابقة
يعتبر تصحيحاً لربكل التقرير :

مقدمة .

- ١ - المشكل . هل يعاد «دونالد كولي» الى عمله ام لا .
- ٢ - اقتراح الحل . يجب ان يعاد « كولي » الى عمله .
- ٣ - الاسس التي بني عليها الحل . ان افساد العلاقات بين الشركة
والنقابة وصعوبة تبرير فصل كولي والاحتمال القوي لأن تخسر الشركة
قرار مجلس التحكيم هي عوامل أخطر من احتمال مقاومة رؤساء العمل
لاعادة كولي ومن العبء الذي قد تسببه للشركة تلك الاعادة
تقديم الموضوع .

١ - مقاومة رؤساء العمل لارجاع « كولي »

أ - « كارتز » :

ان « كارتز » ولو أنه :

- ١ - قد ذكر مراراً ان «كولي» أقل كفاءة من «باركر»
- ٢ - اعتبر وجود «كولي» لا لزوم له في الظروف الحاضرة
- ٣ - استند الى حقه في الاحتفاظ بمن يستطيع العمل معه
- ٤ - قد يعتبر ارجاع «كولي» مما يمس كرامته
الا أنه :

١ - لا يشعر شعوراً قوياً ضد «كولي»

٢ - يعترف بإمكانه القيام بعمل

- ٣ — يحتمل كثيراً ان يكون متأثراً بحكم مساعدته
٤ — من السهل ان يوضح له حقيقة العقد بين الشركة والنقابة.
٥ — اذا امكن الاحتفاظ «بباركر» فليس هناك مانع جوهري
لارجاع «كولي»

ب — «ويلز» اما ويلز فانه :

- ١ — من الظاهر أنه لا يجب «كولي» لعلاقته بالنقابة
٢ — قال ان «باركر» يساوي رجلين مثل «كولي»
٣ — قد يعتبر ارجاع «كولي» انتصاراً للنقابة
٤ — يستطيع دائماً ان يؤثر على «كارتر» فيما يختص بالقسم بسبب
مشاغل «كارتر» الكثيرة بالخارج.

النتيجة : على الرغم من أنه يظهر أنه ليس لـ «كارتر» سبباً جوهرياً
لإبعاد «كولي» سوى ما يعتقد من مصلحة العمل، فان هناك ادلة كثيرة
على أن «ويلز» وراء ذلك الإبعاد وسوف يقاوم ارجاعه وقد ينتج
كثيراً في ذلك وخصوصاً وان «كارتر» لاعتماده عليه في القسم مضطر
للاستماع اليه . ولكن من المعقول كثيراً افتراض ان احاطة «كارتر»
بحقيقة الحالة قد تقلل من أهمية ذلك العامل .

٢ — الاحتفاظ بعامل زبارة عن حاجة القسم :

١ — معنى ذلك

١ — يعتبر كولي زائداً عن حاجة القسم

٢ — ظروف السوق الحالية تجعل ارجاعه عبئاً قد يضر الشركة .

٢ — تقدير العبء

١ — في شركة كبيرة لا يكون ذلك العبء كبيراً .

٢ — من الصعب تقدير حاجة العمل تقديراً دقيقاً لأقرب عامل

النتيجة : ان ارجاع « كولي » قد يعتبر عبئاً على الشركة في الظروف الحاضرة ولكن لن يكون عبئاً ثقيلاً .

٣ — تبرر ابعاد « كولي »

أ — عنصر الكفاءة بين « بار كر » و « كولي »

على الرغم من ان

١ — شهادة « كارتر » في مصلحة « بار كر » على طول الخط

٢ — « ويلز » يقرر ان « بار كر » يساوي رجلين مثل « كولي »

٣ — عمل « بار كر » لم ينتقد ابداً بينما انتقد « كولي » في صنع جهاز

للاختبار تكلف ضعف جهاز مماثل صنعه بار كر

الا أنه :

١ — لم تقدم ادلة مقنعة كمقاييس للكفاءة يمكن بواسطتها جميع

كفة « بار كر » بطريقة قاطعة .

٢ — من الصعوبة التعويل كثيراً على حكم « كارتر » لبعده عن القسم

وقلة اتصاله بالعمل

٣ — من المحتمل كثيراً ان حكم «كارتر» على «كولي» كان بايعاز من «ويلز»

٤ — من المحتمل ايضاً ان يكون «ويلز» متحيزاً ضد «كولي» كممثل للنقابة .

وبذلك فمن الصعب الوصول الى نتيجة حاسمة بشأن موضوع الكفاءة بين «باركر» و «كولي»

وحتى لو فرض ان «باركر» كان اكفاً من «كولي» فان ذلك لا يكفي تبعاً للعقد المبرم بين الشركة والنقابة لتبرير ابعاد «كولي»

ب — عقد العمل بين الشركة والنقابة

بالرغم من أن:

١ — العقد ينص على النظر في الكفاءة اولا

٢ — رؤساء العمل يقررون ان «باركر» اكفاً وانهم يفضلون

العمل معه

الا أن :

١ — الاشارة في العقد بخصوص الكفاءة لاتنصب على مفاضلة

بين عامل وآخر بل يعتبر العامل حائزاً لشرط الكفاءة متى استطاع اداء العمل ويكون المعول بعد ذلك على الاقدمية .

٢ — رئيس العمل ومساعداه لم يستطيعا ان يدللا بأدلة مقنعة على

عدم صلاحية «كولي» للقيام بالعمل المطلوب .

٣ -- الشركة لم تضع مقاييس للكفاءة يتبين منها بطريقة حاسمة مدى صلاحية العامل للقيام بالعمل

٤ -- رئيس العمل نفسه اعترف بأن عمل «كولي» لا بأس به وأنه يؤدي المطلوب منه.

النتيجة: من الصعب الاقتناع بأن «باركر» أكفاً من «كولي» وحتى لو فرض أنه أكفاً منه فإنه أيضاً من الصعب تبرير الاستغناء عنه تبعاً لعقد العمل. إذ المهم ليس أي الرجلين أكثر كفاءة بل المهم هو هل يستطيع «كولي» أداء العمل وعلى ذلك فإذا عرض الأمر على هيئة التحكم فإن خذلان الشركة هو أكثر احتمالاً من تأييدها.

٤ -- العلاقة بين الشركة والهيئة

قد يمكن افتراض:

١ -- أنه بشرح وجهة نظر رئيس العمل ومساعدته قد تقتنع النقابة بأن بقاء باركر في مصلحة الشركة وأن مصلحة الشركة هي مصلحة باقي العمال.

٢ -- أنه من الجائز أن رئيس النقابة يهوش ليرضى «كولي» وأنه سيتراجع إذا أصرار النقابة.

٣ -- أنه من الجائز أن تتعاون النقابة مع الإدارة متى بين لها بوضوح أن القسم يمر بفترة عسيرة.

ولكن يجب ملاحظة خطورة الحقائق الآتية:

١ — ان « كولي » هو ممثل النقابة في القسم وسوف تولى موضوع الاستغناء عنه عناية خاصة .

٢ — قد هدد رئيس النقابة اذا لم يعاد « كولي » بأن يلجأ الى الادارة العليا ثم الى هيئة التحكيم .

٣ — ان النقابة تعتقد جديا ان « كولي » ابعد بسبب انتسابه لها .

٤ — ان الشركة لم تستطع تبرير الاستغناء عن « كولي » بأدلة مقنعة .

٥ — ان النقابة تعلم ان المحرك الاول في الاستغناء عن « كولي »

هو « ويلز » عدوها اللدود وسوف تنظر الى الموضوع بعين التحدي .

النتيجة : أن احتمال افساد العلاقات بين الشركة والنقابة اذا ما أصرت

الأولى على الاستغناء عن « كولي » هو احتمال قوي خطير يبنى على

حقائق لا يمكن اهمالها ولا يمكن ان تقلل من اهميتها افتراضات مخالفة .

تلخيص و نتيجة نهائية :

١ — يصعب تبرير ابعاد « كولي » سواء بموجب (أ) مقارنة

الكفاءة وبموجب (ب) عقد العمل .

٢ — ابعاد « كولي » يسيء الى علاقات الشركة مع النقابة .

٣ — الاعتبارات الاخرى مثل مقاومة رؤساء العمل او زيادة

اعباء الشركة اقل اهمية من الاعتبارين السابقين .

خامساً - الصورة النهائية للتقرير

ان المشكل الذي تواجهه ادارة الشركة الالهية للمنتجات الكهربائية هو هل يعاد دونالد كولي الى عمله بها أم لا ؟ وهذا التقرير يقترح ان يعاد « كولي » الى عمله .

ولقد بنى هذا الحل على اساس ان صعوبة تبرير فصل « كولي » ومن ثم الاحتمال القوي بأن تخسر الشركة قرار هيئة التحكم اذا ما لجأت النقابة الى ذلك فضلاً عما يتبع ذلك من افساد العلاقات بين النقابة والشركة هي عوامل اخطر كثيراً من احتمال مقاومة رئيس العمل ومساعدته لاعادة « كولي » ومن العبء الذي قد تسببه للشركة تلك الاعادة .

مقاومة رئيس العمل ومساعدته لارجاع « كولي »

ان « كارتر » رئيس العمل على الرغم من انه قد ذكر مراراً ان « كولي » اقل كفاءة من باركر ، واعتبر وجوده لالزوم له بالنسبة للظروف الحاضرة ، و اشار الى حقه في الاحتفاظ « بباركر » ، بما قد يجعله يعتقد ان ارجاع « كولي » يمس كرامته ، الا انه لم يفهم من حديثه انه يشعر شعوراً قوياً ضده ، بل يعترف بإمكانه القيام بالعمل ، ان هناك احتمالاً كبيراً أن « كارتر » متأثراً برأي مساعدته « ويلز » في

حكمه وان شرح المصاعب التي تواجهها الشركة في حالة الاصرار على ابعاد « كولي » تجعله اقل مقاومة لقرار ارجاعه الى عمله .

اما « ويلز » فالظاهر من طريقة كلامه عن « كولي » واشارته ان « باركر » يساوي رجلين مثله ، أنه لا يحبه لعلاقته بالنقابة ، خصوصاً والمعروف عن « ويلز » انه لا يرحب بالمنظمات النقابية وبذلك فقد يعتبر مسألة ارجاع « كولي » مسألة شخصية وبمثابة انتصار للنقابة عليه ويحتمل كثيراً ان يقاومها . ونظراً لمشاغل « كارتر » الكثيرة خارج القسم فان « ويلز » يستطيع دائماً ان يؤثر عليه وان يعقد الامور كثيراً .

ولكن يحتمل اذا ماتنبه « كارتر » الى شعور « ويلز » هذا ان يتلافى تجدد المشاكل .

ان احتمال مقاومة رؤساء العمل وخصوصاً « ويلز » لارجاع « كولي » هو احتمال مرجح ولكنه ليس كل شيء في الموضوع .

مهمة العمال

لقد بين « كارتر » وهو بالطبع خبير بقسمه ان « كولي » زائد عن حاجة القسم . ولوانه من الجائز الافتراض انه من الصعب تقدير حاجة العمل تقديراً دقيقاً لا قرب عامل في شركة كبيرة كهذه الشركة الا أنه يرجح ان ارجاع « كولي » سيكون عبثاً ما على الشركة في الظروف

الحاضرة ولكنه لن يكون عبثاً كبيراً .

ان الاعتبارين السابقين يؤلفان ناحية من نواحي الحكم في المشكل
ورغما عن وجاهتهما الا انها يتضاءلان بجانب الاعتبارات الاخرى
الخطيرة التي تؤلف الناحية الثانية للمشكل والتي سيأتي الكلام عليها
فيما يلي :

تبرير ابعاد «كولي»

عنصر الكفاءة بين « باركر » و « كولي » :

على الرغم من ان شهادة « كارتر » في مصلحة « باركر » على طول
الخط وان « ويلز » يظهر تحيزاً كبيراً لباركر بقوله انه يساوي رجليه
مثل « كولي »، وان « كارتر » تمكن من ان يذكر مسألة صنع « جهاز
الاختبار » محاولاً التدليل على ان باركر اكثر كفاءة، وعلى الرغم من اهمية
وجهة نظر كل من « كارتر » و « ويلز » لمقدرتهما الفنية وشهرتهما في
الشركة ، الا انه لم تقدم ادلة مقنعة كمقاييس للكفاءة يمكن
بواسطتها ترجيح كفة « باركر » ترجيحاً قاطعاً . ان من الصعوبة
التعويل كثيراً على حكم « كارتر » نظراً لبعده عن القسم وقلة اتصاله
بالعمال، بل من المحتمل انه تأثر في حكمه هذا بايعاز من « ويلز » وان
هذا الاخير متحيز ضد « كولي » لصلته النقاية .

وبذلك فمن الصعب الوصول الى نتيجة حاسمة بشأن موضوع الكفاءة بين « باركر » و « كولي » . وحتى ولو فرض ان « باركر » كان اكفاً من « كولي » فان ذلك لا يكفي تبعاً للعقد المبرم بين الشركة والنقابة لتبرير ابعاد « كولي » .

عقد العمل بين الشركة والنقابة :

مع ان عقد العمل ينص على النظر في الكفاءة او لا في حالة الاستغناء عن العمال ومع ان رؤساء العمل يقررون ان « باركر » اكفاً وأنهم يفضلون العمل معه الا ان مسألة الكفاءة في العقد لا تنصب على المفاضلة بين عامل وآخر ، بل يعتبر العامل حائزاً لشرط الكفاءة متى استطاع اداء العمل ، ويكون المعول بعد ذلك على الاقدمية وبذلك فان اعتراف « كارتر » بان عمل « كولي » لا بأس به وانه يؤدي المطلوب منه ، وعدم وضع مقاييس للكفاءة تبين بطريقة حاسمة مدى صلاحية العامل للقيام بالعمل ، وعدم استطاعة كارتر ومساعدته التدليل على عدم صلاحية « كولي » كلها اسباب تجعل من غير المستطاع تبرير ابعاد « كولي » تبريراً معقولاً .

نستنتج من ذلك انه من الصعب الاقتناع بأن « باركر » اكفاً من « كولي » وحتى لو فرض انه اكفاً منه فانه أيضاً من الصعب تبرير الاستغناء عنه تبعاً لعقد العمل ، اذ المهم ليس اي الرجلين اكثر كفاءة

بل المهم هو هل يستطيع « كولي » اداء عمله، وعلى ذلك فاذا عرض الامر على هيئة تحكيم كما يهدد رئيس النقابة فان خذلان الشركة هو اكثر احتمالاً من تأييدها .

العلاقة بين الشركة والنقابة

قد يمكن الافتراض أنه متى شرحت وجهة نظر رئيس العمل ومساعدته بخصوص « بار كر » على اساس أن ذلك في مصلحة الشركة، وأن مصلحة الشركة هي مصلحة العمال ، فستقتنع النقابة بذلك ، وقد يمكن أيضاً افتراض أنه من الجائز أن رئيس النقابة يهوش ليرضي احد ممثلي النقابة وأنه سيتراجع ازاء اصرار الشركة ، او ان النقابة سوف تتعاون مع الادارة متى تبين لها بوضوح الفترة العسيرة التي يمر بها القسم حرصاً على مصلحة باقي العمال، الا انه من الصعب عدم تقدير خطورة العوامل الأخرى . فكولي هو ممثل النقابة في القسم وسوف تولي موضوعه عنايتها الخاصة . كذلك فان النقابة تعتقد اعتقاداً جدياً ان « كولي » ابعد بسبب انتسابه لها وان المحرك الأول في ابعاده هو « ويلز » عدوها اللدود وسوف تنظر الى الموضوع بعين التحدي وقد هدد رئيسها بأن يلجأ الى الادارة العليا ثم الى هيئة التحكيم اذا لم يعاد « كولي » . هذا بجانب ان الشركة لم تستطع تبرير قرار الاستغناء بأدلة مقنعة .

ان احتمال افساد العلاقات بين الشركة والنقابة اذا ما أصرت الأولى على الاستغناء عن « كولي » هو احتمال قوي خطير يقوم على حقائق لا يمكن تجاهلها ولن تقلل من أهميتها افتراضات عكسية .

تلخيص

ان ابعاد « كولي » لا يمكن تبريره لا بموجب عقد العمل الذي ينص على امكان أداء العمل كقياس لشرط الكفاءة، ولا حتى استناداً على أن « بار كر » اكفاً من « كولي » مادامت لم تعمل مقاييس للكفاءة ومادامت الأدلة ناقصة .

ولا ريب أن هذه الاعتبارات في منتهى الأهمية لاستتباب العمل واطمئنان العمال وحفظ علاقات طيبة بين الشركة والنقابة، وهي بذلك تطفئ على الاعتبارات الاخرى كاحتمال مقاومة رؤساء الاعمال لارجاع « كولي » أو الاحتفاظ بعامل يزيد عن حاجة العمل وما يعنيه من اعباء على الشركة .

الحازن الثانية

في عام ١٩٥٧ قررت الشركة السورية للصابون ومقرها دمشق والشركة الاهلية للصابون ومقرها حلب الاندماج في شركة واحدة باسم الشركة الوطنية للصابون ومقرها الرئيسي حلب . وتقرر أن يظل كل مصنع (مصنع دمشق ومصنع حلب) مستقلاً عن الآخر في سياساته الإنتاجية والبيعية والمالية والشخصية ، وأن يكون مدير كل مصنع مسؤولاً امام المدير العام للشركة ومقره حلب عن نجاح مصنعه وتحقيقه لأرباح معقولة ؛ وأن يقدم تقاريره اليه باستمرار .

وظلت الشركة تسير على هذا التنظيم حتى عام ١٩٦١ ولكنها عانت خلال هذه المدة الكثير من جراء منافسة المصنعين لبعضهم في البيع ومن اتباع سياسات مختلفة ومتباينة في أوجه النشاط أضرت بمصالح الشركة العامة .

وقد رأت الشركة خلال عام ١٩٦١ ان تدرس موضوع إعادة تنظيمها بشكل يقوي الرابطة بين المركز الرئيسي والمصنعين ، ويمنع او يقلل من الاسراف في النفقات والجهود، ويحقق أكثر ما يمكن من خصائص التنظيم الجيد ومن اهداف المشاريع التجارية والصناعية .

وقد طلب إليك دراسة هذه الحالة واقتراح الهيكل المناسب لإعادة تنظيم هذه الشركة (الشركة الوطنية للصابون) . وضح دراستك على شكل تقرير ترفعه لمدير عام الشركة مرفقاً بمشروع الخريطة التنظيمية الجديدة للمشروع - إن أمكن - .

* * *

المحاور الثلاثة

تملك شركة مخازن التجزئة السورية ثلاث مخازن كبيرة للتجزئة في كل من دمشق وحلب واللاذقية . ولقد انشأت الشركة ادارة رئيسية للمستخدمين تتبعها ثلاثة ادارات فرعية، واحدة في كل مخزن . وكانت من سياسة المستخدمين بالشركة ان قرار فصل المستخدم لا يتم الا بموافقة الإدارة الرئيسية للمستخدمين .

وفي ايلول سنة ١٩٥٨ تقدم مراقب عمال البيع الى ادارة المستخدمين الفرعية في حلب بطلب فصل عاملة البيع «الآنسة هدى» بحجة تكرار وقوع الأخطاء منها في قسائم البيع رغم انذارها . وعلى الأثر قام رئيس فرع المستخدمين بدراسة اضبارة الآنسة هدى ثم قام بالسؤال عنها وبمقابلتها فتبين له ما يلي :

لقد بدأت «الآنسة هدى» عملها بالشركة منذ عام ونصف على اثر تركها دراستها باحدى الكليات لعدم استطاعتها توفير نفقات الدراسة حيث تقاعد والدها قبل ذلك بعام على اثر مرض غير قابل للشفاء بعد ان كان يشغل مركزاً رئيسياً باحدى الشركات الناجحة . ولقد اظهرت اثناء الدراسة موهبة عالية في فريق التمثيل بالكلية مما كان يبشر لها

بمستقبل زاهر في هذا الفن لو استطاعت استكمال التدريب الفني اللازم .
وفي اول عهدها بالعمل كانت تشبع رعبتها في التمثيل بالاتصال المستمر
بفرق الهواة ، وكانت موضع التقدير التام من زملائها وزميلاتها
بالمتجر . ولم يلبث مراقب البيع ان تنبه الى انخفاض رقم مبيعاتها
فطلب مقابلتها وانذرهما بالفصل اذا لم تزد من انتاجهما ، ثم نصحها
بالابتعاد عن التمثيل والإلتفات الى عملها . ومنذ ذلك الوقت امتنعت
كلية عن متابعة هوايتها واقبلت على عملها بهمة منقطعة النظير حتى انها
بمرور الزمن ضربت جميع الأرقام القياسية للبيع . ولكن نجاحها
هذا اثار حقد جميع عمال وعاملات البيع وانقلب حبهما لها الى كراهية
شديدة حتى اصبحت تعمل في عزلة وزاد في تعقد امورها ازدياد
متاعبها العائلية حيث اصبحت المورد الوحيد لرزق العائلة . ولقد اصبحت
اثناء ذلك بيع بعض الحروق في وجهها اثناء عملها البيتي وبعد الشفاء
تكفلت الشركة نفقات عملية التجميل على ان تخصم على اقساط من
راتبها . ولم تكمل « هدى » مدة النقاهة بل اضطرت لترك المستشفى
لتقتصد في النفقات وهي بعد لم تستكمل قواها . واستمر ادائها
الممتاز كما كان ولكن ازدادت عزلتها وتعقدت امورها كثيراً . ولقد
ارتاع الطبيب المشرف عليها لحالتها النفسية فطلب منها استشارة اختصاصي
في العلاج النفسي . وعلى الرغم من انها اصبحت بلا صديق في العمل

فانها ذات يوم اسرت الى احدى زميلاتنا بانها تحت العلاج النفساني . فلم تلبث ان طارت الاشاعات بانها « مجنونة » وانها خطرة على الغير وهنا اصبحت حياتها لا تطاق وابتدأت تظهر الاخطاء في عملها كما ذكر .

لقد تأكد مدير المستخدمين بالفرع ان « هدى » من انفع العاملات للشركة ، كما تبين له ان امثال الاخطاء التي اتخذت حجة لطلب فصلها تعتبر اخطاء عادية في حالات اخرى وبذلك استنتج ان طلب فصلها كان صدى لكراهية العمال والعاملات لها ومحاولتهم التخلص منها . وكان رأى الطبيب النفساني حينما استشاره ان فصلها سوف يؤدي الى انهيار نفساني او عقلي ونصح بشدة ان تستمر في نفس القسم حتى تجبر على مواجهة الموقف كما هو وتحله بنفسها مع مساعدة الادارة . ولم يستطع مدير المستخدمين -- بالنسبة للموقف العدائي الذي يقفه منها الجميع -- ان يفهم او يقتنع برأي الطبيب هذا . ورأى اثناء ذلك أن يستقصي حقيقة موقف عمال وعاملات البيع منها فتبين له انهم يجمعون على اتهامها اتهامات شتى . فيقولون مثلاً انها تستعمل طرقاً غير لائقة للبيع وانها تحتطف الزبائن من بين ايديهم حتى ولو كانوا قد بدأوا هم عملية البيع .

وعلى الرغم من دقة الموقف وضرورة سرعة البت فيه فإن مدير

المستخدمين بفرع حلب لم يستطع ان يهتدي الى حل له ، وعليه رأى
ان يحيل الموضوع على الادارة العامة للمستخدمين . وبصفتك الخبير
الاداري في ادارة المستخدمين العامة فقد طلب اليك مدير المستخدمين
العام دراسة الحالة على ضوء المعلومات المشار اليها اعلاه واقتراح
القرار المناسب لعلاج الموقف وتقديم تقرير اداري بهذا الخصوص
حسب الاصول .

الحانة الرابعة

تقوم شركة الالعب الشرقية بصنع مختلف انواع اللعب وبصورة خاصة الادوات الموسيقية للاطفال . وهي أكبر الشركات التي تقوم بهذه الصناعة في المدينة ولديها ٦٠٠ عامل .

وتقوم الشركة المذكورة بكل الاعمال التي تستلزمها صناعة اللعب من اعمال معدنية وخشبية وتجميع وتدهين ولكنها تشتري الاشياء المطاطية التي تلزمها من مصانع أخرى .

وتملك عائلة البغدادي كل أسهم الشركة ، ومؤسس الشركة السيد احمد البغدادي رجل مسن يبلغ من العمر ٦٨ عاماً ولم يعد بنشيط في الشركة وان كان لا يزال يعتبر دعاية كبرى في السوق — ولكنه بدأ يشعر أن غيره من الشباب بدأوا يتقدمونه بخطواتهم النشيطة وكلما شعر بذلك يشور ويعضب وخاصة حين يرى بعض الاعمال تتم دون أن يكون له علم بها فتراه يأمر بالغائها أو تعديلها .

واخيه السيد رمزي المدير العام للشركة يبلغ من العمر ايضاً ٦٢ عاماً وسنه لا يساعده ايضاً على أن يكون كامل النشاط رغم أنه عضو مجلس ادارة في ست شركات أخرى . مما يضطره الى اسناد كثير من صلاحياته واختصاصاته الى مساعده السيد هشام البصراوي — ورغما

عن أن الشركة مملوكة من أسرة السيد أحمد البغدادي والسيد رمزي
البغدادي مناصفة فان هيئة ادارتها مكونة من السيدين بغدادي
والسيد بصراوي .

لقد وجد السيد بصراوي أن مشتريات الشركة من المنتجات المطاطية
تزداد عاماً بعد عام ولما بلغت هذه المشتريات مليون ليرة سورية قرر
ان تقوم الشركة بانتاج ما يلزمها من المنتجات المطاطية بنفسها . وبناء
على ذلك فقد اشترى الادوات والآلات اللازمة لذلك ووضعها في جناح
خاص بالمعمل كان يستعمل سابقاً للتخزين . وذلك بعد حصوله على
موافقة شفهوية من المدير العام السيد رمزي البغدادي .

وبعد تخطي بعض الصعوبات في تسيير الآلات الجديدة بدأ
الاتاج يتحسن وبعد ثلاثة شهور من الخسارة بدأت العملية تحقق
ربحاً ، الا ان السكان المجاورين بدأوا يتذمرون من الرائحة المزعجة
لمعمل المطاط وقد قدموا عريضة موقعة الى الشركة والى الدوائر
المختصة محتجين .

ولما علم السيد احمد البغدادي بهذه العريضة غصب غضباً شديداً
لأنه لم تؤخذ موافقته المسبقة على انشاء معمل المطاط هذا ، وقدثار على
السيد البصري اوي لاقدامه على هذا العمل بدون ان تكون لديه الصلاحية
ولصرف أموال الشركة دون سلطة ولازعاج الجوار . ولكن السيد
البصري اوي وجد من الانسب عدم الجدل مع السيد أحمد واكتفى

بتذكير السيد رمزي بموافقة الشفوية وبأن مشكلة معمل المطاط كانت قد نوقشت في الهيئة الادارية منذ عامين ولم يبت بها لعدم توفر المال اللازم لها في ذلك الوقت .

والمطلوب : هو دراسة هذه الحالة وتحديد المشكل الاساسي الذي تعانيه الشركة وأسبابه ومن ثم اقتراح الحل او الحلول الملائمة .
تلخص هذه الدراسة في تقرير خطي يرفع إلى ادارة الشركة .

الحالة الخامسة

تفكر احدى المؤسسات الصناعية التي تقوم بصنع الادوات الصحية المختلفة ان توسع مشروعها وذلك بما لاحظته من ازدياد في الطلب على مبيعاتها خلال السنين الثلاث الاخيرة اذ كانت مبيعاتها في سنة ١٩٥٨ عبارة عن ٣٥٠٠٠٠ وحدة ثم بلغت هذه المبيعات في عام ١٩٥٩ ٤٢٥٠٠٠ وبلغت عام ١٩٦٠ ٦٠٠٠٠٠، علماً بأن اسعار البيع بقيت على حالها كما كانت في عام ١٩٥٨ وادارة الشركة تتوقع ان يزداد رقم المبيعات باضطراد خلال السنين المقبلة بعد ما تمكنت من الحصول على حماية الدولة في العام الأخير .

وبعد أن قامت الشركة بالدراسة الفنية اللازمة تبين لها ان توسيع المعمل الحالي سيؤدي الى مضاعفة طاقته الانتاجية مع العلم بأن المعمل في عام ١٩٦٠ بلغ انتاجه ٨٥٪ فقط من طاقته الانتاجية الحالية . فاذا علمت ان التوسع المذكور يقتضي .

- ١ — من الشركة رأس مال اضافي قدره ١٠٠٠٠٠٠ ل.س
- ٢ — التفتيش عن مكان جديد للشركة لان المكان الحالي لا يمكن توسيعه او اضافة شيء اليه بجواره .
- ٣ — ان الشركة بشكلها القانوني الحالي كشركة تضامنية لا يملك

اعضاؤها الزيادة المطلوب اضافتها الى رأس المال (رأس مال الشركة الحالي ١٠٤٠٠٠٠٠ موزع بين الشركاء الأربعة بالتساوي).

فما هي الحلول التي ترى تقديمها لاداره الشركة إذا طلبت منك علاج وضعها الحالي . اكتب اجابتك على شكل تقرير ترفعه الى المدير العام للشركة تبين فيه بوضوح النقاط التالية :

أ — جدوى التوسيع المنتظر واحتمال نجاحه .

ب — الشكل القانوني الذي تقترحه للشركة او الكيفية التي تقترحها لتدبير المال اللازم للتوسيع .

ج — هل يفضل انتقال الشركة ككل إلى مكان واحد أم شطرها الى قسمين .

علماً بأن الشركة توزع انتاجها في كافة المدن السورية وتأمل أن تمتد مبيعاتها بعد التوسيع المنتظر الى البلاد المجاورة ، كما أن موادها الأولية جميعها مستوردة وان اليد العاملة اللازمة في الشركة يمكن الحصول عليها بعد فترة تدريب تتراوح من ٤-٦ شهور . أما تكاليف انتاج الشركة اذا قورنت بتكاليف انتاج الشركات العالمية فانها آخذة بالتساوي معها .

الحالة السابعة

تعتبر الشركة الأهلية للتأمين من الشركات الكبيرة في البلاد التي يعمل فيها أكثر من ٨٠٠ شخص . وهي أيضاً من الشركات القديمة ذات السمعة الطيبة في الأسواق .

وفي تنظيمها الداخلي قسمت الشركة المذكورة الى ستة أقسام رئيسية تضم في مجموعها أربعين دائرة او شعبة . ويشرف على كل قسم من هذه الأقسام مساعد مدير ، يعاونه عدة مساعدين . وهذه الأقسام هي :

١ - القسم الفني : الذي يختص بتصميم انواع البوليصات المختلفة وتطويرها وتحديد أسعارها وشروطها . . . الخ .

٢ - القسم التجاري : ويهتم بالاتصال بالعملاء والوكلاء ، وشركات التأمين الاخرى علماً بأن معظم البوالص تباع عن طريق وكلاء ليسوا بموظفين في الشركة ، مقابل عمولة محدد .

٣ - القسم القانوني : الذي يعتبر مسؤولاً عن فض وتسوية كل المشاكل القانونية التي تتعرض لها الشركة ، وعن القيام بكل التسويات الناشئة عن بوالص التأمين ولو كانت غير قانونية .

٤ - قسم الاستثمار : ويعمل على توظيف واستثمار اموال الشركة

واحتياطاتها في المجالات التي تعطي أكبر مردود دون التضحية بالسيولة والضمان الضروري .

٥ - قسم المحاسبة : الذي يهتم بمسك سجلات تفصيلية لكل
لـكل المؤمنين ، والعملاء والمساهمين بالإضافة الى حسابات الدخل
والايرادات والمصروفات وفيه شعبة خاصة للاحصاء ، واخرى للموازنة .
٦ - قسم الصندوق : ويقوم بعمليات القبض والصرف . كما
يشرف على ادارة الموظفين

ونظراً لاستقالة رئيس قسم الصندوق (احد مساعدي المدير
العام) قرر مجلس ادارة الشركة فصل عمليات الصندوق عن مهام
إدارة الشؤون الخاصة بالموظفين ، وتعيين مساعدين للمدير عوضاً
عن المساعد المستقيل . وذلك رغبة من مجلس الادارة في الاهتمام
بقضايا الموظفين للحفاظ عليهم وعلى انتاجيتهم ، سيما وقد كثرت
شكاواهم الفردية في الاونة الاخيرة . وقد امكن تلخيص هذه
الشكاوي كما يلي :

١ - اختلاف المعاملة الواضح بين مستويات الادارة والعمل
المختلفة ، ففي المستويات الثلاثة او الاربعة العليا يحاط الموظف بكثير
من المعلومات عن اهداف الشركة وسياساتها ، كما يتمتع بكثير من
الصلاحيات لتوجيه اعمال الشركة والبت فيها . في حين يقوم الموظف
في المستويات الباقية الادنى بعمله كما هو محدد له بدون ان يتساءل عن

اهدافه وضرورته وتنتجه . وقد زاد في اختلاف المعاملة ان الشركة خصصت ناد خاص ومطعم خاص لموظفي المستويات العليا بخلاف نادي ومطعم الشركة الاساسي الذي احتفظ به لباقي الموظفين .

٢ - ان املاء الشواغر الرئيسية يتم في معظم الاحوال عن طريق ترقية الموظفين القدامى ماعدا شواغر القسم القانوني وقسم الاستثمار الأمر الذي جعل حركة الترقية في القسمين المذكورين بطيئة للغاية . خاصة وان الترقية بين عموم موظفي الشركة هي بطيئة بالنسبة للشركات الاخرى نظراً لانخفاض سرعة تغيير ودوران الموظفين في هذه الشركة الناشئة عن موقعها المناسب ، وقدمها وشهرتها وقلة الاعمال المطلوبة من كل موظف بالنسبة للشركات الاخرى ، وليس عن ارتفاع اجورها بالنسبة لغيرها .

٣ - ان نقل الموظف من شعبة ، او من قسم لآخر او ترفيعه لا يتم الا بعد موافقة مدير الشركة المساعد لقسم الصندوق (المسؤول عن ادارة الموظفين) . واذالم يوافق هذا على اقتراح النقل او الترفيع ، يحال الامر الى مدير الشركة الذي يفصل فيه غالباً على ضوء ما يراه معقولاً بالنسبة للمصروفات الاجمالية للقسم الذي ينتمي اليه الموظف ، متأثراً الى حد كبير برأي مساعد المدير لقسم الصندوق ، الامر الذي كان يؤدي الى استياء مساعدين المدير المسؤولين عن الاقسام الاخرى . علماً بان مساعد المدير لقسم الصندوق كان له الحق - اذا

وافق المدير -- ان ينقل اي موظف من مكانه الى مكان آخر بدون الحاجة الى موافقة مسبقة من رئيس قسمه .

٤ -- لم يحاول مساعد المدير المسؤول عن ادارة الموظفين القيام بدراسات فنية حول تحليل مختلف وظائف الشركة وتوصيفها وتقييمها ، ولذلك فان التعيين والنقل لم يكن دائماً ناجحاً اذف الى ان الشركة لا يوجد لديها برنامج محدود ومرسوم لتدريب موظفيها الجدد . ولا طريقة محددة للترقية ، ولا نظام معين للاجور ، ولذلك فان سرعة دوران الموظفين وخاصة الجدد والصغار بدأت تزداد في السنين الاخيرة عما كانت عليه في الماضي .

والملحوظ . هو تحليل ودراسة حالة هذه الشركة وكتابة تقرير بذلك ترفعه الى مجلس ادارتها تبدي فيه :

١ -- رأيك باختصار عما اذا كان تنظيم الشركة الداخلي يتميز بخصائص التنظيم الجيد . تلك الخصائص التي تساعد الادارة على اداء مهامها بنجاح . مبينا في النتيجة رأيك فيما اذا كان هناك ضرورة لاعادة تنظيم الشركة ام لا معللا .

٢ -- ما انضح لك اثناء قراءة المشكلة ومن خلال تفكيرك فيها ، من خروج على مبادئ الادارة والتنظيم ، وماذا تقترح عمله لكي تستفيد ادارة الشركة من آخر ما توصل اليه فن الادارة من اسس ونظريات .

٣ -- رأيك في الطريقة التي يجب أن ينظم بها قسم الموظفين الذي
سيحدث جديداً كقسم منفرد له رئيس متفرغ . موضحاً العلاقات التي
يجب أن تقوم بين هذا القسم ورئيسه وبين الأقسام الستة الأخرى ورؤسائها ،
مشيراً بصورة خاصة إلى الأعمال والأشخاص الذين يجب أن يكون
له عليهم سلطة إدارية ، وإلى الأعمال والأشخاص الذين يجب أن
تكون سلطته عليهم وظائف استشارية

الحالة السابعة

تقوم الشركة العربية بصناعة كل انواع الموبيليا الخشبية ولديها عشرون عاملا في السنة الماضية وقد بلغت مبيعاتها (٢٥٠٠٠٠) ل.س. وبناء الشركة مؤلف من طابقين . ولسنتين عديدة كان انتاج الشركة يبلغ رقمه المثالي .

وقد كان من سياسة الشركة المذكورة ان تقتني احسن انواع الخشب ثم تضعه في امكنة مكشوفة لمدة من الوقت ثم ينشف، وقد تستغرق هذه العملية مدة سنة كاملة حتى لا يبقى في الخشب أي رطوبة ثم تنتشره على آلاتها وتفصله وتجمعه وتلمعه وتجنده .

ولكن بدون توقع ازداد الطلب على منتجات الشركة وتضاعف . وهذا يتطلب آلات جديدة للنشر ومكان جديد . وقد لوحظ ان آلات النشر الجديدة امكانية تفوق بكثير إمكانية الآلات القديمة التي تملكها الشركة حتى أنه ولو استغنت الشركة عن آلاتها القديمة واقتنت الآلات الجديدة فان الآلات الجديدة ستبقى عاطلة ثلاثة أخماس الوقت رغم مضاعفة رقم الانتاج، وبالإضافة إلى ذلك وجد أن الانتقال إلى بناء أوسع وإدخال المعدات الحديثة يتطلب زيادة في

رأس المال قدرها (١٥٠) الفل.س لان البناء الحالي لا يصلح للآلات الجديدة وان أصحاب الشركة لا يملكون هذا المبلغ ولا يريدون ادخال اشخاص جدد على المشروع .

وقد اقترح عليهم البعض بأنه عوضاً عن عمل هذه التوسيعات أن يختصروا بعض عمليات الانتاج وذلك بأن يعتمدوا على شركة اخشاب تقع في بلد مجاور يبعد (١٠٠) كيلو متر عن موقع الشركة توفر عليهم نشر الخشب وتنشيفه وتخزينه كما تمكنهم من استعمال مستودع الاخشاب السابق لعمليات التجميع والتنجيد والتلميع التي ستزداد مع ازدياد رقم الانتاج، وبذلك يتمكنون من مضاعفة رقم الانتاج دون اضافة آلات جديدة أو تأمين بناء جديد كما يوفر لهم المال الذي لن يجمد في تخزين الاخشاب اللازمة لهم لمدة عام اذ ان بإمكانهم الآن تخزين حاجة ستين يوم فقط فتزداد سرعة دوران رأس المال ، بالاضافة الى ان هذا الاجراء يؤدي الى تقليل خطر الحريق ومصاريف التأمين كما يؤدي الى تقليل نفقات القوة الكهربائية التي كانت تستعملها آلات النشر القديمة التي سيستغنون عنها الآن او سيستعملون الصالح منها لعمليات التفصيل فقط .

والطابوب : بعد دراسة هذه الحالة هو أن تكتب تقريراً ترفعه الى مدير الشركة العام تبين له رأيك في الاقتراح المقدم له وفي

المبررات التي تدعّمه ، واذا كنت لاتوافق على هذا الاقتراح
فاذكر له الحجج والاسباب حتى اذا ما وجدت ان الحجج ضد
الاقتراح المذكور اكثر من الحجج التي تؤيده ذكرت حلا آخر
انسب وبررته .

الباب الثاني

تأسيس مشاريع الأعمال

— مقدمة

٢ — دراسة احتمال نجاح فكرة المشروع :

١ — معنى النجاح في دنيا الأعمال

ب — عناصر دراسة فكرة المشروع :

١ — دراسة الفكرة مخبرياً وعلمياً

٢ — دراسة الفكرة عملياً

٣ — دراسة الفكرة تجارياً .

٣ — دراسة وتحديد حجم المشروع المفضل :

١ — العوامل التي تؤثر في تحديد حجم المشروع

ب — حجم المشروع الأمثل .

٤ — دراسة وتحديد موقع المشروع المناسب

(المشروع الصناعي / التجاري / مشروع الخدمات)

٥ — دراسة وحسبان رأس مال المشروع :
(المصاريف الأولية / الأموال الثابتة / الأموال المتداولة)

٦ — دراسة واختيار الشكل القانوني للمشروع :

١ — العوامل التي تؤثر في اختيار شكل دون آخر :

١ — رأس المال وامكانية المؤسسين

٢ — مدة المشروع

٣ — درجة المخاطرة

٤ — الميزات التي تمنحها الدولة

٥ — نظرة المجتمع

ب — الأشكال القانونية المختلفة للمشاريع :

١ — المشروع الفردي

٢ — شركات الاشخاص

(التضامن — التوصية البسيطة — المحاصة)

٣ — شركات الأموال

(المساهمة — التوصية بالأسهم — ذات المسؤولية المحدودة)

٤ — الجمعيات التعاونية

٧ — دراسة واختيار وقت انشاء المشروع .

٨ — تنفيذ التأسيس وإجراءاته .

عندما يفكر أحد الناس في القيام بعمل حر، تجاري أو صناعي أو غير ذلك، تتجاذبه أفكار عديدة، ولكن قليلاً جداً من هذه الأفكار ما يمكن أن يتحقق إلى أعمال، ذلك لأن الواقع غير الخيال، ولأن ما قد ينجح منطقياً بل وحتى مخبرياً قد لا ينجح في السوق التجارية.

ولقد سبق أن ذكرنا في مطلع هذا الكتاب أن سبب عدم نجاح كثير من مشاريع الأعمال في بلاد تنعم بكثير من الخيرات والمجالات كبلادنا، ناشىء عن عدم توفر الإدارة التي تدرس المشروع قبل إنشائه ثم تنشأه على أسس سليمة ثم تحسن تنظيمه وإدارته... فالاعتقاد الذي يقول بأن المال هو العماد الأوحى للنجاح اعتقاد خاطئ لأن المال هو عبارة عن عنصر واحد وهام يحتاج إلى تعضيد عناصر أخرى هامة وفي مقدمتها الإدارة والتنظيم. وكذلك فإن الذين يعتبرون النجاح في الأعمال وليد الحظ والصدفة هم أيضاً مخطئون، لأن لكل نتيجة في الحياة سبب، فإذا لم يعرف السبب قيل أنه الحظ، فكلمة الحظ إذن مرادفة لكلمة الجهل بأسباب الحوادث^(١).

(١) ولكن من جهة أخرى لا بد للإنسان من أن يترك للحظ ولعوامل القدر شيئاً ولو يسيراً لأن مقدرة العقل البشري محدودة بقدر ما في حواس =

إن أول أساس سليم يمكن أن يبنى عليه أي مشروع هو الدراسة المستفيضة لامكانيات نجاحه وللعوامل التي تؤثر في هذا النجاح قبل إنشائه، لأن تصحيح أي خطأ بعد انشاء المشروع - إن لم يكن متعذراً - سيكون مكلفاً ومضيقاً للجهد والوقت والمال . ولا شك أن النفقات التي تقضيها هذه الدراسة والايام أو الشهور التي تستغرقها لها ما يبررها، وهي من المصاريف الاستثمارية الرأسمالية وليست من المصاريف الضائعة - كما يظن البعض - إنها من المصاريف التي ستزيد من غلة المشروع طوال سني حياته ولذلك يجب أن تستهلك على عدد معقول من هذه السنين وليس من أرباح السنة الأولى . ولكن هذا لا يمنع من القول بأن الادارة في صرف هذه النفقات لازمة منذ اللحظة الأولى ، كي يكون الاسراف فيها في أضيق الحدود المعقولة ، اذ لا بد من أن يضطر المؤسسون الى اعادة بعض الدراسات أو التجارب حتى يتوصلوا الى التأكد من احتمال نجاح المشروع، وإلى اتخاذ القرارات الصحيحة السليمة في تحديد حجمه ومكانه وشكله القانوني وما الى ذلك مما لا بد من البت فيه قبل أن يظهر المشروع الى حيز الوجود .

ولا شك أن ما يقال عن دراسة المشاريع قبل تكوينها وإحداثها

= الانسان من نقاط ضعف طبيعية . وبالتالي فإنه عاجز مهما تقدم في اسباب العلوم والفنون من ان يصل الى معرفة سبب كل شيء سيحدث قبل حدوثه ولو ان معرفته هذه تزداد من يوم الى يوم، ذلك لأنه يحصل على المعرفة بواسطة العلم والحواس .

يقال أيضاً عن دراسة كل توسع يراد القيام به على اي مشروع قائم .
وسأحاول في صفحات هذا الباب ان أشرح - دون إسهاب - العناصر
الاساسية لهذه الدراسة منتهياً بذكر اهم الاجراءات الواجب اتخاذها
لتنفيذ عملية التأسيس أو التوسيع .

دراسة احتمال نجاح فكرة المشروع

أ - معنى النجاح في دنيا الأعمال : لا شك ان دراسة المشروع قبل انشائه
يفترض فيها ان تبين قبل كل شيء احتمال نجاحه من عدمه . وقبل ان
نتكلم عن هذه الدراسة يجدر بنا ان نشرح معنى النجاح في دنيا الأعمال .
ان الغرض الاول والاخير من جميع الأعمال الحرة هو الربح لانقاش
فيه . ولكن كثيراً من المشاريع تربح وتعتبر فاشلة . ذلك لان نسبة
الربح الى المال المستثمر في المشروع والى الجهد المبذول فيه والى الخطر
الذي يتعرض اليه هي التي يجب ان تأخذ في الحسبان وليس مجرد زيادة
الايادات على التكاليف كما قد يظن لأول وهلة . وقد اصبح من المتعارف
عليه ان درجة نجاح مشروع ما تقاس بنسبة الارباح التي يحققها مقارنة
بنسب ارباح المشاريع المماثلة او المشابهة التي تتعرض لخطار متقاربة .
ويعتبر المشروع في ذروة النجاح اذا كان يحقق اعلى ربح بين وحدات
المجموعة التي ينتمي اليها . كما يعتبر نجاحه فوق الوسط اذا كانت ارباحه
تزيد على وسطي الربح لتلك المجموعة ، وهو في هذه الحالة يمكن ان

يعتبر فاشلاً بالنسبة للمشاريع الاحسن . ولكن فشله النسبي هذا يزداد كلما انخفض ربحه عن وسطي الربح لمجموعته التي ينتمي لها بصرف النظر عن رقم ارباحه السنوية وعن تزايد او نقصانه من عام لآخر . ولذلك يجب على المقدم على انشاء مشروع جديد او المقدم على توسيع جديد لمشروعه القديم ان يضع هدف دراسته لاحتمال نجاح التأسيس او التوسيع توقع ربح لا يقل عن وسطي الربح لمجموعة المشاريع المماثلة او المشابهة بل يجب ان يزيد هذا الربح من عام لعام وبسرعة تفوق السرعة التي يسير بها وسطي الربح المشار اليه . ذلك هو الهدف الذي يجب ان تسعى الى التأكد منه دراسة احتمال نجاح الفكرة قبل الاقدام على الانشاء . لأن كل ربح دون هذا الربح لا يمكن ان يكون نجاحاً ، ولان الاقدام على انشاء مشروع جديد دون التأكد من احتمال نجاحه بالمستوى المذكور يعتبر نوعاً من أنواع المغامرة الطائشة .

ب - عناصر دراسة فكرة المشروع

(١) دراسة الفكرة مخبرياً وعملياً وبصورة خاصة في المشاريع الصناعية التي تقوم بانتاج سلعة جديدة وذلك للتأكد من امكانية صنع السلعة المراد انتاجها من الناحية المخبرية العلمية على الاقل .

(٢) دراسة الفكرة عملياً وذلك باجراء تجارب على نطاق اوسع من

نطاق المخبر، في معامل قائمة ناجحة في نفس المنطقة أو البلد أو في غيرها للتأكد من امكانية صنع السلعة بالشكل والمواصفات المطلوبة التي يرجى لها الرواج. وكذلك يلزم التأكد من امكانية اخراج الفكرة إلى حيز الوجود بشكل سلعة يتاجر بها، وذلك بالتأكد من وجود عوامل الانتاج اللازمة لها بقدر اقتصادي وباسعار عادية وبصورة مستمرة.

(٣) دراسة الفكرة تجارياً، لا يكفي عند انشاء المشاريع الصناعية أو مشاريع الخدمات أن يكون الانتاج العملي ممكناً، بل لا بد من أن يكون الطلب كافياً لالتهام منتجات وخدمات المشروع، إذ لا قيمة لانتاج لا يمكن تصريفه بأسعار تغطي تكاليفه وتترك الربح المجزى للقائمين به. وكذلك عند القيام بانشاء أي مشروع تجاري للقيام ببيع بعض السلع ينبغي التأكد من وجود طلب كاف بأسعار مجزية يضمن له الاستمرار والربح العادل^(١). ولمعرفة حجم هذا

(١) وعلى كل حال تستطيع المحلات التجارية ان تجد الطلب اللازم لما تبنيه من سلع دون ان يزداد حجم الطلب الكلي على هذه السلع وذلك عن طريق كسب هذا الطلب من المحلات القائمة المنافسة نتيجة الخدمات الاضافية والتسهيلات التي سيوفرها المحل الجديد للزبائن والمستهلكين سواء من حيث موقعه المناسب او من حيث تقسيط الدفع او ايصال السلع لمنازل المستهلكين او من حيث تغليف هذه السلع وتحسين اوصافها الشكلية وما الى ذلك ولو ان اسعاره لا تقل عن اسعار المنافسين بل قد تكون في بعض الاحوال اكثر.

الطلب وتقدير كميته المتوقعة لا بد من معرفة تربيته وتطوره في الماضي والحاضر والمستقبل وذلك بالتعرف على فئات جمهور المستهلكين ومناطقهم ودراسة العوامل التي تؤثر فيهم ، ومعدل تزايدهم ، وتطور دخولهم ومدى ميلهم للاستهلاك والإدخار . كذلك لا بد من معرفة مقدار ديمومة الطلب ، هل هو طلب مستمر أو عرضي أو مؤقت وما يحتمل أن يطرأ عليه بنتيجة تطور الحاجات التي تشبعها السلع موضوع البحث أو بنتيجة ظهور سلع جديدة تشبع نفس الحاجات بأسعار أقل أو بكفاية أحسن ..^(١) كذلك يجب معرفة درجة مرونة الطلب ومقدار تجاوبه مع تبدل الأسعار ، فالسلعة السكالية التي يكون

(١) فكثيراً ما تقام المحلات التجارية البسيطة للاستفادة من زيادات طارئة متوقعة في الطلب أثناء المعارض والمواسم والأعياد مثلاً. وتستطيع بعد فوات هذه المناسبات أن تستمر في أعمال أخرى . أو تثابر على نوع عملها إذا استطاعت الصمود تجاه المنافسين القدامى أو تستطيع أن تنسحب من السوق كله ، وهي في حالة انسحابها لن تكون النتائج المترتبة على ذلك خطيرة بالنسبة للسوق والبلد ، بل كثيراً ما تكون محصورة بشخص صاحب المشروع . أما بالنسبة للمشاريع الصناعية التي تعتمد على أصول ثابتة باهظة الثمن (مستوردة بعملات صعبة في معظم الأحوال) والتي تشغل عدداً كبيراً من الناس فيكون خطر عدم تمكنها من الاستمرار والعمل عظيمًا وذو مضاعفات اقتصادية واجتماعية عديدة ، ولذلك نرى معظم الحكومات لا تسمح بإقامة المشاريع الصناعية أو توسيعها إلا بعد الحصول على ترخيص مسبق لا يمنح إلا بعد التأكد من وجود طلب مستمر ومتزايد على منتجاتها لا يمكن إشباعه بواسطة المشاريع القائمة .

الطلب عليها مرناً لدرجة كبيرة يكون من السهل زيادة تصريفها إذا ما قل سعرها أو زادت الدعاية لها في حين لا يتأثر حجم التصريف السكلي تأثيراً مذكوراً بتقليل السعر لسلعة ضرورية يكون الطلب عليها غير مرناً نسبياً .

ومن المفيد أيضاً معرفة نوع الطلب على سلعة ما فيما إذا كان طلباً موسمياً ليتخذ منشاء المشروع الاحتياطي اللازم لفصول الركود فيعمل على استغلال المصاريف الثابتة في أعمال أخرى في هذه الفصول وخاصة إذا كان مشروعاً صناعياً . وبالإضافة إلى كل ذلك لا بد لتقدير احتمال النجاح من الناحية التجارية من دراسة أحوال المنافسين الحالية وامكانياتهم المادية والفنية والتجارية . ومن دراسة سياسة البلد الاقتصادية والتجارية (اقتصاد موجه ، حماية تجارية حرة استيراد الخ) .

وكذلك لا بد من معرفة أوضاع السلع البديلة وما يتوقع لهذه وتلك من تبدل وتغير ، فمثلاً عند التفكير بإقامة مشروع لصنع أو بيع الموبيليا الخشبية يلزم دراسة التوسع في استعمال الموبيليا المعدنية وما يحتمل أن تؤثر على استعمالات الموبيليا الخشبية .

ولا بد من الإشارة في هذا المقام إلى أن دراسة احتمال النجاح بالنسبة لانتاج أو بيع سلعة أو خدمة جديدة في الأسواق اعتد واصعب من دراسة احتمال النجاح بالنسبة لانتاج أو بيع سلعة معروفة

في الاسواق مسبقاً . كذلك لا بد من الإشارة إلى أن مثل هذه الدراسة قد لا تكتفي بالمصادر العامة للمعلومات كالمكتبات العامة والمطبوعات الدورية للدولة وصحف التجارة والصناعة والاحصاءات العامة ، حيث لا بد من اللجوء إلى المصادر الخاصة للمعلومات وهي التي تستقى من طبيعة الفكرة نفسها وتعتمد على التجارب والاستقصاء والملاحظة والمقابلات الشخصية . وهذا شيء ضروري مهما استغرق من وقت ومهما كانت تكاليفه ، ولا بد من أن يقوم به خبراء واخصائيون لأن كل خطأ في هذا المجال يتضاعف أثره مع الأيام وقد يؤدي بالمشروع إلى الموت والانهيار .

دراسة وتحديد مفهوم المشروع المفضل

أ - العوامل التي تؤثر في تحديد مفهوم المشروع :

لا شك أنه عند دراسة احتمال نجاح فكرة المشروع من الناحية التجارية أن يتطرق القارئ بالدراسة إلى معرفة حجم الطلب المرتقب على مبيعات أو منتجات المشروع المراد احداثه . لأن حجم الطلب المرتقب أو حجم سوق التصريف المتوقعة من أهم العوامل التي تحدد حجم مشروع معين ، فالمشروع الذي يكون اكبر من حاجة السوق لا يستطيع أن يستغل كل امكانياته ، وإذا أراد ذلك فلا بد له من اللجوء إلى التضحية بجزء من ارباحه التي يبغيها عن طريق تخفيض سعر المبيع أو زيادة نفقات البيع والدعاية والإعداد لكي يتمكن من

الإستيلاء على جزء من مبيعات المنافسين ، وذلك فقط في حالة كون الطلب على السلعة مرناً نسبياً .

كذلك يتأثر حجم المشروع بمقدار الأموال التي يتيسر لأصحاب الفكرة أن يحصلوا عليها بشروط معقولة ، وبمقدار عوامل الانتاج أو البيع اللازمة لهم والتي يمكنهم الحصول عليها بصورة مستمرة وبأسعار عادية ، وتشمل هذه العوامل الآلات والمواد الأولية والقوى العاملة والقوة المحركة بالنسبة للمشروع الصناعي ، والمواد المراد بيعها والمتاجرة فيها بالنسبة للمشروع التجاري ، والأموال والودائع التي يراد تسليفها وتوظيفها بالنسبة للمصارف الخ . والأصل في توافر عوامل الانتاج أن يكون محلياً ، وإلا فحينئذ لا يمتنع من الاعتماد في بعض الأحيان على استيراد بعض هذه العوامل وبصورة خاصة الآلات وبعض المواد والخبرة الفنية .

وفي المشاريع الصناعية بصورة خاصة يتأثر حجم المشروع في كثير من الأحوال بمقدار الأموال الثابتة التي لا بد من صرفها ليكون وحدة تامة من الناحية الفنية ، وتنشأ الصعوبة عندما تحتم هذه الأموال الثابتة إنشاء المشروع بحجم يفوق حاجة سوق التصريف أو بحجم لا يمكن استغلاله لعدم وجود عوامل الانتاج المتغيرة الكافية له في الأسواق بصورة عادية . وعندها يضطر القائمون على إنشاء المشروع إلى عدم إنشائه إلا إذا كان هنالك ما يبشر بتوسع الطلب

واستغلال كل طاقات المشروع بعد زمن معقول ، أو كان بإمكانهم أن يحددوا اسعار البيع كما يشاؤون بشكل يضمن الربح الذي يرضيهم ولو لم تستغل كل طاقات المشروع ، أو كان بالإمكان بيع كل ما يفيض عن حاجة السوق المحلية في الاسواق الخارجية ولو بسعر أقل من سعر البيع المحلي أو بأقل من سعر الكلفة المكلبي ولكن بأكثر من التكاليف المتغيرة للسلعة (مواد وأجور) زائد مصاريف العودة للسوق المحلية ، بحيث تكون الأرباح الصافية في النهاية أعلى ما يمكن أن تكون كما يتضح من الارقام التالية :

ا - حاجة السوق المحلية المرتقبة سنوياً ١٦٠٠٠٠ وحدة من منتجات المشروع .

ب - امكانية المشروع على الانتاج سنوياً ٢٤٠٠٠٠ وحدة بدون أي زيادة في المصارف الثابتة .

ج -- المصروفات الثابتة الكلية^(١) في السنة ٤٠٠٠٠ ليرة سورية .

د -- المصروفات المتغيرة للوحدة ٥٠ قرش سوري

ه -- الكلفة الكلية للوحدة على أساس الانتاج بكل طاقة

المشروع هي :

$$٥٠ + \frac{٤٠٠٠٠}{٢٤٠٠٠٠} = ٦٦,٦٦ \text{ قرش}$$

(١) وتشمل هذه المصاريف الاستهلاك السنوي لرأس مال المشروع الثابت من آلات ومبان وارضيات وادوات واثاث زائد النفقات الاخرى الثابتة مثل نفقات الادارة واقساط التأمين وضرائب ريع العقارات ... الخ .

و — الكلفة الكلية للوحدة على أساس الانتاج لسد حاجة السوق المحلية فقط هي :

$$٧٥ \text{ قرش} = \frac{٤٠٠٠٠}{١٦٠٠٠٠} + ٥٠$$

ز — سعر البيع في السوق المحلية ٨٥ قرشاً

ح — السعر الذي يمكن البيع به في الأسواق الخارجية هو ٦٥ قرشاً

ط — تكاليف نقل الوحدة للسوق الخارجية ٥ قروش

ق — الربح الذي يحصل عليه المشروع في حالة الانتاج والبيع في السوق المحلية فقط هو :

$$١٦٠٠٠ = ١٦٠٠٠٠ \times (٧٥ - ٨٥) \text{ ليرة سورية}$$

ك — الربح الذي يحصل عليه المشروع في حالة الانتاج بكامل طاقته الانتاجية والبيع في الاسواق المحليه والخارجية هو :

$$= ٨٠٠٠٠ \times (٦٦,٦٦ - ٦٠) + ١٦٠٠٠٠ \times (٦٦,٦٦ - ٨٥)$$

٢٤٠١٦ ل س

ب — صيغ المشروع الامثل :

لقد أوضح لنا المثال السابق البسيط أهمية استغلال طاقات المشروع وأثرها على أرباحه النهائية فلقد تبين لنا أن الأرباح النهائية

للمشروع المشار اليه اعلاه زادت باكثر من خمسين بالمئة عندما بدأ المشروع يستغل كل امكانيته ويوزع مصاريفه الثابتة السنوية على اكبر عدد ممكن من الوحدات والسلع ، حتى ولو اضطر إلى بيع الفائض عن حاجة السوق المحلية بأسعار بخسه تقل عن اسعار الكلفة في أسواق خارجية . ومن أجل ذلك يقول الاقتصاديون بأن الحجم الامثل للمشروع الصناعي والتجاري على حد سواء هو ذلك الحجم الذي تستغل فيه امكانيات المشروع أكبر استغلال فتوزع مصاريفه الثابتة السنوية على أكبر عدد ممكن من السلع المنتجة أو المباعة . ولكن هذا الحجم قد يكون فوق استيعاب السوق المحلية كما قد يكون اللجوء إلى الأسواق الخارجية غير ممكن . ولذلك تضم أغلب المشاريع طاقات غير مستغلة وامكانيات غير مستنفذة^(١) .

ومن المفيد لمن يفكر بانشاء مشروع معين أن يلاحظ منذ الانشاء احتمالات التوسع في المستقبل الناشئة عن ازدياد السكان وارتفاع الدخل وتنوع الحاجات التي تشبعها سلع المشروع ليكون هذا التوسع سهلاً وميسوراً ، كما يجب أن يلاحظ تطور الطلب واحتمال تحوله نتيجة ظهور سلع بديلة أفضل أو ظهور منافسين آخرين

(١) والسبب في هذا ليس دائماً ضيق السوق وإنما كثيراً ما يكون ناشئاً عن سوء الادارة وجهلها أو اهمالها بالتطور والبحث والاستقصاء .

ليكون على استعداد في كل وقت للتكيف مع الحاجات والظروف المتبدلة .

دراسة ومخبر موقع المشروع المناسب

إن المكان الذي ينشأ به المشروع ذو أثر مباشر وفعال على نجاحه، سواء كان هذا المشروع تجارياً أم صناعياً أم مصرفياً ... الخ. ويعود ذلك للأسباب التالية :

١ - إن ثمن الأرض وتكاليف البناء ليست واحدة في كل الأماكن .

٢ - إن سهولة المواصلات والقرب من مراكز الخدمات العامة كالمصارف والدوائر الحكومية والمدارس والمستشفيات يجعل بعض المواقع أدعى لتقليل تكاليف النقل والتنقل من المشروع واليه ، وأدعى لزيادة رقم أعمال المشروع ومبيعاته من المواقع الأخرى البعيدة عن المواصلات وعن التسهيلات الاجتماعية والصحية والعامة .

٣ - إن تكاليف الحصول على عناصر العمل في المشروع (المواد والسلع والعمال والقوى المحركة) وتكاليف توزيع منتجاته ومبيعاته تتأثر كثيراً بموقع المشروع . وهي في حد ذاتها تشكل رقماً لا بأس به من مجموع قائمة التكاليف ، ولا شك أن الموقع الامثل لأي مشروع هو ذلك الذي يقلل أكثر ما يمكن من التكاليف ويحقق أكثر

ما يمكن من المبيعات والارباح . فقد تكون بعض الاماكن النائية في الضواحي أرخص من كل الاماكن الأخرى ولكنها قد تكون بعيدة عن مراكز الموردين الذين يتعامل معهم المشروع فيضطر لدفع نفقات اضافية لنقل مشترواته ، كما قد تكون بعيدة عن المصارف التي يتعامل معها وعن الدوائر التي يخضع لمراقبتها ويحتاج لها فيتكبد نفقات اضافية في سبيل الاتصال بها كلما لزمه ذلك . بالاضافة إلى أن مثل هذه الاماكن لا تحظى بارتياح عدد كبير من الزبائن كما هو الحال في مراكز المدن والمناطق التجارية فيخسر المشروع كثيراً من المبيعات التي كان يمكنه تحقيقها ، فتكون النتيجة نقصاً في أرباح المشروع يزيد اضعافاً مضاعفة عما وفره من تكاليف البناء أو بدل إيجاره .

ولكن هذا المثال لا يعني أن مراكز المدن والشوارع التجارية المزدحمة هي أفضل المواقع لكل أنواع المشاريع . ذلك لأن طبيعة عمل المشروع هي العامل الاساسي الذي يجعل موقعاً دون آخر أفضل من غيره .

فالمشروع الصناعي الذي لا يبيع للجسمور مباشرة لا يهتم أن يكون قريباً من المناطق المتكتظة بالذاهبين والعائدين . بل يهتم أن يكون قريباً من مراكز المواد الأولية التي يحتاج لها ، وقريباً من مراكز القوى المحركة ، وقريباً من المناطق الصناعية لكي يحصل على العمال اللازمين له ، وقريباً من الاسواق التي يوزع بها منتجاته ،

وقريباً من وسائل المواصلات المختلفة التي تربطه بكل ما سبق ،
وأن يكون في المكان الذي يتلاءم جوه ومناخه مع ما تتطلبه عملية
الانتاج التي يقوم بها . وهو لن يستطيع بطبيعة الحال أن يجد المحل
الذي تتوافر فيه كل هذه الشروط بأن واحد . فلا بد له من التضحية
ببعض هذه المميزات مقابل الحصول على بعضها الآخر وذلك بعد
موازنة مميزات وعيوب المواقع المختلفة الممكنة . فقد يكون بعضها
قريباً من المواد الأولية وبعيداً من اسواق التصريف ، أو قريباً من
مصادر القوى المحركة والمواصلات وبعيداً من المواد الأولية واسواق
التصريف ، والموقع المفضل في كل الاحوال هو الذي يخفض من
التكاليف الاجمالية اكثر ما يمكن . فاذا كانت المادة الأولية اللازمة
لعملية الإنتاج أضخم واثقل من السلعة المنتجة كان من الاوفر إنشاء
المعمل بالقرب من مصدر المادة الأولية وإذا كان العكس هو الصحيح
كان من الاوفر إنشاء المعمل بالقرب من سوق التصريف وإذا كانت
المادة الأولية سريعة العطب والتلف كانت اقامة المصنع بقربها أمراً واجباً .
كذلك إذا كانت السلعة المصنوعة سريعة العطب أو عرضة لتغير
الاذواق وجب اقامة المصنع بالقرب من الاسواق . واذا كان
المصنع يعتمد على مادة أولية أجنبية وأخرى محلية ثم يصرف انتاجه
في الاسواق المحلية وفي الاسواق الخارجية وجب اختيار الموقع
الوسط بين موائي الاستيراد والتصدير وبين مصادر المواد المحلية

والقوى المحركة وبين اسواق التصريف المحلية ، ذلك الموقع الذي يجعل تكاليف النقل إلى المصنع وإلى الاسواق أقل مما يمكن أن تكون . وهكذا ...

والمحل التجاري الذي يبيع بالجملة لايهمه أن يكون عند ملتقى عدة شوارع أو بالقرب من أماكن الازدحام . بل يهمه أن يكون قريباً من بيوتات التمويل ودوائر الدولة وغير بعيد عن تجار التجزئة الذين يتعاملون معه . وقريباً إلى حد ما من المصانع التي يبيع منتجاتها والموانئ التي يستورد منها . كذلك يهمه أن تكون قيمة الأرض أو اجرة البناء الذي يستعمله قليلة نوعاً ما لانه يحتاج إلى مساحات واسعة للتخزين .

أما المحلات التجارية التي تبيع للعامة (محلات التجزئة) فتهتم بصورة عامة بالمناطق التي يزدحم فيها المارة ، والمناطق التي يمر بها الناس أكثر من مرة في اليوم . وتهتم بعض محال البيع بالتجزئة بالقرب من محلات المنافسين والمحلات التي تبيع الساع البديلة ذلك لأن المستهلك الذي سيشتري مبيعاتهم سيقصد تلك المناطق أيضاً ، وعليه فمن الخير أن يكونوا في طريقه غير مباينين بضمن الأرض المرتفع وآجار المحلات الباهظ في تلك المناطق .

والمصارف التجارية ومشاريع الخدمات بصورة عامة يهمها أن تكون قريبة من محلات المتعاملين معها ، فهي تسعى لأن تكون قريبة من

المناطق التجارية الرئيسية ، ولأن تكون قريبة من مواقف وسائل النقل الداخلية ، ومنها من يسعى لأن يكون في مكان يسهل فيه على زبائنه إيقاف سياراتهم ، وكل هذا من أجل خدمة هؤلاء الزبائن وكسب رضاهم .

وأخيراً وليس آخراً لابد لمنشيء أي مشروع من ان يراعي انظمة الحكومة في اختيار موقع مشروعه ، فقد تحرم الحكومة اقامة المصانع في بعض المناطق حرصاً على الراحة والصحة العامة أو حرصاً على تنظيم المدن المقرر أو حرصاً على استراتيجيتها .

دراسة وحسبان رأس المال المشروع

بعد أن يحدد القائمون على انشاء مشروع معين الحجم الذي يجب أن ينشأ به مشروعهم وموقع هذا المشروع وما اذا كان البناء اللازم له سيشتري أم سيبني أم سيسئّر^(١) ، يصبح بإمكانهم حساب الأموال اللازمة لانشائه وتشغيله . وتتكون هذه الأموال من ثلاثة عناصر رئيسية وهي :

أ - المصاريف الأولية اللازمة لإظهار المشروع الى حيز الوجود

(١) تبعاً للمواصفات الواجب توافرها في البناء المناسب لأعمال المشروع ، وتبعاً لما يوجد في المنطقة التي تقرر إقامة المشروع بها من أبنية ملائمة . الى ما هنالك من العوامل التي تحدد كيفية تأمين البناء اللازم للمشروع .

مثل مصروفات دراسات التأسيس ونفقات الاعلان والدعاية عن المشروع والدعوة الى الاكتتاب به ، ومصاريف الانتاج التجريبي والأبحاث ومصاريف الاكتتاب من عمولة وطوابع ورسوم وما شابه ذلك . وهي نفقات شبه ثابتة يستفيد منها المشروع لمعظم سني حياته ولذلك يجب أن لا تحمل لأرباح السنة الأولى - كما أشرنا سابقاً - ولكنه من جهة أخرى يجب ان تستهلك على عدد معقول من السنين (أربعة أو خمسة) لأنها تمثل موجودات وهمية غير منظورة .

ب -- الاموال الثابتة التي تشتري لتساعد المشروع على القيام بعمله الأساسي كالبناء والآلات والأدوات ووسائل النقل والأثاث، وهذه كلها لا تقتنى ليعاد بيعها وإنما لتساعد على الانتاج والبيع ، وهي من الموجودات المنظورة التي تستهلك قيمتها طول مدة صلاحيتها للعمل .

ج -- الاموال المتداولة وهي التي تلزم لتحريك دولاب العمل في المشروع فتدفع ثمناً للمواد والسلع واجوراً للعمال ورواتب للموظفين ومصاريف أخرى مختلفة، ثم تعود للمشروع من وراء مبيعاته ذمماً وسندات فنقود ، ولكي يعتبر المشروع راجحاً يجب أن تكون النقود المحصلة في نهاية الدورة أكثر من النقود التي ابتدأت بها الدورة . ولا شك أن طول دورة رأس المال المتداول يتأثر بطبيعة عمل المشروع (صناعي وكم هي فترة الانتاج ، تجاري وما هو معدل قلب البضائع .. الخ) كما يتأثر بسياساته البيعية والشرائية (هل هي نقدية أم لأجل وكم ..)

وعلى كل حال كلما كانت هذه الدورة طويلة كلما كان مقدار الأموال المتداولة اللازمة كبيراً والعكس بالعكس . وتحسب هذه الأموال عادة على النحو التالي :

تكاليف الانتاج السنوي المتغيرة أو كلفة مبيعات المشروع السنوية أو رقم أعمال المشروع

عدد دورات المال المتداول في السنة

زائداً الحد الأدنى من الأموال والسلع والمواد الواجب توافرها باستمرار في المشروع لمواجهة الطوارئ والاحوال غير العادية .
إن مجموع هذه الأموال الأولية والثابتة والمتداولة يعتبر رأس المال اللازم للمشروع ، وكل مال يقل عن هذا المجموع يسبب عجزاً للمشروع يؤخره عن تحقيق أهدافه . كما أن كل زيادة عن هذه الحدود تعتبر تجميداً لأموال لا مبرر لها في أعمال المشروع وتسبب انخفاضاً في نسبة ربحه . وحسبان هذه الأموال لا يعني جمعها رأساً . فجمعها يجب أن يتم عند الحاجة إليها ، ولكنه بعد حسابها مباشرة يجب تحديد طريقة تدبيرها بحيث يكون بالإمكان جمعها عند الحاجة دون أي تأخير .

دراسة واختيار الشكل القانوني للمشروع

آ — العوامل التي تؤثر في اختيار شكل دون آخر :

إن مقدار الأموال اللازمة للمشروع ، والإمكانات المادية للقائمين

على تأسيسه تحدد الى حد بعيد الشكل القانوني الذي يستحسن أن يتخذه المشروع . فما لاشك فيه أنه كلما كبر مقدار المال اللازم لاقامة المشروع كلما اتجه القائمون على انشائه الى التفكير في مشاركة غيرهم من الاشخاص والممولين في مشروعاتهم أو الى التفكير في اقتراض ما ينقصهم من اموال . ولكن قرار اختيار الشكل القانوني المفضل يتأثر بعوامل أخرى هامة وهي :

١ - مدة المشروع المنوطة التي كلما كانت طويلة كلما كان من الأفضل اقامة المشروع بشكل قانوني لا يتأثر بقاءه بحياة الأشخاص كشركات المساهمة أو الجمعيات التعاونية مثلاً .

٢ - درجة المخاطرة التي يتعرض لها المشروع بحيث ينشأ المشروع الذي تتعرض الاموال المستثمرة فيه الى درجة كبيرة من المخاطرة بالشكل القانوني الذي يحدد مسؤولية أصحابه بمقدار ما يضعون فيه من أموال كالشركات ذات المسؤولية المحدودة أو الشركات المساهمة أو الجمعيات التعاونية .

٣ - الميزات المختلفة التي تمنحها الدولة لبعض الاشكال القانونية دون غيرها لاعتبارات محلية، فمثلاً في سورية تشجع الدولة الشركات المساهمة باعفاءها من ربع ضرائب الدخل المترتبة عليها على ان اعتبار ان دفاتر هذه الشركات منظمة وصحيحة وتظهر حقيقة أرباحها اكثر من المشاريع الفردية وشركات الاشخاص التي لا تخضع لتفتيش الحسابات

القانوني ، وكذلك يستند هذا الاعفاء الى اعتبارات اخرى فمثلا قلما يلجأ صغار المدخرين ومتوسطيهم في بلادنا الى الإيداع في المصارف أو الى شراء سندات حكومية ذات فوائد محدودة لاعتبارات دينية تتعلق بتحريم الفوائد ولذلك كان لا بد من تشجيع تجميع المدخرات باسم الشركات المساهمة ذات الربح المتقلب ، وتشجيع سورية أيضاً الجمعيات التعاونية فتعفيها من كافة الرسوم والضرائب رغبة في تنمية الروح التعاونية بين أفراد الشعب وللتشجيع على الادخار في مختلف الطبقات . ان هذه الميزات لها أثرها في اختيار شكل المشروع القانوني اذا ما تساوت العوامل الاخرى التي تحدد هذا الشكل .

٤ — نظرة المجتمع الى كل شكل من الأشكال القانونية المختلفة المشاريع فقد ينظر المجتمع الى المشاريع الفردية الكبيرة نظره الى المحتكرين المستغلين في حين ينظر مجتمع آخر لها نظرة اطمئنان لأنه يعلم أن المجهود الذي سيبداه أصحابها سيكون عظيماً على اعتبار أن فائدة هذا المجهود عائدة لهم وحدهم فلا يملون ولا يبذلون . وقد تنظر بعض المجتمعات الى الشركات المساهمة نظرة ارتياح على اعتبار أن ادارتها موضوعية وان أعمالها مكشوفة وواضحة . والواقع أن كل مجتمع له نظره الخاصة في أي من الأوقات لكل شكل من أشكال المشاريع تبعاً لما يؤمن به في ذلك الوقت من مبادئ ومعتقدات دينية واجتماعية واقتصادية وسياسية .

ب - اوساط القانونية المختلفة للمصاريع :

فيما يلي شرح موجز لخصائص كل من الأشكال المختلفة التي يمكن ان تتخذها مشاريع الاعمال لكي يمكن للقارىء أن يعرف الظروف التي يفضل فيها شكل على آخر على ضوء العوامل المشروحة أعلاه تاركا التفصيل في هذا الموضوع الى كتب القانون :

اولاً - المشروع الفردي :

وهو الذي يقوم به شخص واحد بمفرده وحسابه الخاص . وهو اقدم أنواع مشاريع الاعمال - ولا زال حتى يومنا هذا شائعاً ومزدهراً وخاصة في بلدان العالم الحر ، وفي الدول الصغرى على وجه الخصوص ، حيث تكون سوق الاستهلاك محدودة وصغيرة ، وبالتالي تكون معظم المشاريع التجارية والصناعية صغيرة نسبياً ، وفي مقدور الفرد الواحد ان يقوم به . ولا شك ان لهذا النوع من المشاريع عدداً من المحاسن وعدداً من المساوىء الأمر الذي يجعل اختياره دون غيره في بعض الظروف امراً مرغوباً فيه ، واختيار غيره في ظروف اخرى امراً اكثر فائدة . ومن محاسنه :

(١) ان اجراءات تأسيسه القانونية الشكلية سهلة للغاية ونفقاتها بسيطة سيما اذا كانت طبيعة الاعمال التي يقوم بها المشروع من الاعمال

التي لا يحتاج انشائها الى ترخيص وموافقة مسبقة من دوائر الدولة أو النقابات. فهي في هذه الحالة تقتصر على الاذاعة التجارية (الشيكلولاري) وعلى التسجيل في الغرف الصناعية أو التجارية أو الزراعية وعلى اخبار دوائر البرق والبريد وعلى التسجيل في الدائرة الحكومية المختصة .

(٢) سرعة البت في الامور الناشئة عن الحرية الكبيرة التي يتمتع بها صاحب المشروع الفردي في ادارة مشروعه .

(٣) الاشراف الدقيق والرقابة الفعالة التي ينتظر ان يبذلها صاحب المشروع الفردي لشعوره العميق بان خير المشروع كله عائد اليه ، وانه وحده الذي سيتحمل نتيجة كل خطأ وخسارة كل عملية وعقبي كل اهمال . ولكن للمشروع الفردي بعض العيوب التي يجدر ذكرها والتي قد تجعل اللجوء الى أحد اشكال المشاريع الجماعية أمراً ضرورياً في بعض الظروف وأهمها ما يلي :

(١) احتمال عدم توافر المال الكافي لاقامة المشروع بحجمه المختار لدى شخص واحد ، وعدم تمكنه من تأمينه عن طريق الاقتراض بشروط مناسبة . الأمر الذي يجعل مشاركة الغير أوفر من الاقتراض .

(٢) احتمال عدم توفر الخبرة الادارية والخبرة الفنية اللازمة لادارة المشروع لدى مؤسس هذا المشروع ، واضطراره الى اللجوء لطبقة الموظفين حتى في مراكز المشروع الحساسة مما قد يعرض أسرار المشروع للتفشي ، وبما يقلل من ميزة الدافع الشخصي والغيرة القوية

التي تتميز بها المشاريع الفردية ، ولذلك يفضل الكثيرون اشراك أصحاب الكفايات اللازمة للمشروع معهم كوسيلة فعالة لضمان سير أعمالهم . أو اللجوء الى شركات الاموال لتحديد مسؤولية الشخص بمقدار مساهم من أموال لا يشرف بنفسه مباشرة على ادارتها .

(٣) ضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق صاحب المشروع الفردي والتي تمتد الى جميع أمواله وممتلكاته داخل المشروع وخارجه .

(٤) ارتباط حياة المشروع بحياة صاحبه المعرضة للزوال في كل وقت .
مما سبق يتضح لنا أن المشروع الفردي هو أفضل الاشكال القانونية لمشاريع الاعمال الصغيرة . وللمشاريع الاعمال التي تقام لاستغلال الكفايات الفنية التي يتمتع بها أحد الاشخاص . كما انه نوع مفضل للشخص الذي يتمتع بصفات رجل الادارة الناجح الذي يمكنه ان يستفيد من خبرة الفنيين ويمكنه ان يتعاون معهم بنجاح ، بشرط ان يتمكن هذا الشخص من تأمين المال اللازم للمشروع من أمواله الخاصة ومن امكانياته على الاقتراض بشروط مناسبة ، وهو أيضاً شكل مفضل للمشاريع المؤقتة التي تنشأ لاستغلال بعض الظروف والمناسبات ، التي كثيراً ما تضع فائدتها خلال الوقت والتكاليف التي تقتضيها اجراءات تأسيس المشاريع الجماعية .

ثانياً — شركات الأشخاص :

وهي التي تقوم بين شخصين أو أكثر بغية تلافي عيوب المشاريع

الفردية ، وهي في أساسها تعتمد على المعرفة الشخصية والثقة المتبادلة القديمة بين الشركاء - فقد تقوم هذه الشركات لعدم تمكن الشريك الواحد من توفير المال اللازم للمشروع ، أو لعدم توافر الكفاية الفنية والادارية اللازمة للمشروع لديه ، أو لرغبته في عدم تحمل كل المسؤولية لوحده .

ولا يمكن لهذا النوع من الشركات أن ينجح اذا لم يكن الانسجام بين الشركاء تالماً ، والثقة المتبادلة بينهم كبيرة وممتينة ، لان هذه الشركات قائمة على ذلك الانسجام وتلك الثقة ، فتمتئزعت الثقة وتعكر الانسجام ، تبدأ هذه الشركات السير في طريق التقهقر والانهيار .
والشركات الاشخاص ثلاثة أشكال وهي شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات المحاصة .

١- وشركات التضامن هي التي يكون جميع شركائها متضامنين مع بعضهم البعض عن جميع أعمال الشركة وديونها وعن أعمال كل شريك داخل الشركة . ويتجاوز حد التضامن اموال الشركاء الموضوعة في الشركة حتى يشمل كل اموالهم الخاصة داخلها وخارجها . ولكل الشركاء في هذا النوع من الشركات حق الادارة . وحق اظهار اسمه في عنوان الشركة واعلااناتها .

ومن محاسنها انها توفر مالاً أكثر من المشروع الفردي ، وخبرة ادارية وفنية اوسع ، ورأياً مشتركاً انضج . وهي تحافظ على الدافع

الشخصي الذي تتميز به المشاريع الفردية ، كما تستفيد من امكانيات جميع الشركاء على الائتمان والاستلاف المستندة على سمعتهم وممتلكاتهم الشخصية . الا أنها لا تخفف من المسؤولية الجسيمة التي يتحملها صاحب المشروع الفردي ، بل تجعل الشريك مسؤولاً حتى عن اخطاء شركائه مسؤولية غير محدودة وحياتها كالمشروع الفرد مرتبطة بحياة كل شريك الا اذا وافق الباقون على الاستمرار . أما اجراءات تأسيسها الشكلية ونفقاته فهي بدون شك اعقد من المشاريع الفردية لانها تحتاج بالاضافة الى الاذاعة التجارية والى التسجيل في الغرف التجارية او الصناعية او الزراعية والى اخبار دوائر البرق والبريد ، الى كتابة عقد وفق الشروط التي ينص عليها القانون التجاري وقانون الشركات . ويجب على الشركاء تسجيل هذا العقد في المحاكم الابتدائية ، وفي سجل الشركات التجاري بوزارة الاقتصاد ، وفي السجل الصناعي بوزارة الصناعة اذا كانت طبيعة أعمالها صناعية^(١) .

وعليه فان شركات التضامن تتمتع بكل مزايا المشاريع الفردية مع شيء من الزيادة في اجراءات التأسيس الشكلية ونفقاتها . كما انها تخفف كثيراً من عيوبها من حيث قلة المال والخبرة الادارية والفنية . ولكنها

(١) لقد اصبح السجل التجاري ، والسجل الصناعي ، والسجل المصرفي ، واجبا على كل المشاريع التجارية والصناعية والمصرفية في بلادنا فردية كانت او جماعية وذلك بغية حصر امكانيات البلاد ، وبغية توجيه هذه الامكانيات ومراقبتها بحدود القانون .

على كل حال تبقى محدودة من حيث امكانياتها المادية ، وقدرتها على القيام بالمشاريع الضخمة . كما تبقى حياتها قصيرة ومرتبطة بحياة أصحابها في حين تبقى مسؤولية الفرد فيها جسيمة وغير محدودة .

٢- اما سرقات النوصية والبسطة فهي في الحقيقة نوع من شركات التضامن المعدلة ، بحيث تشمل الى جانب الشركاء المتضامين واحداً أو أكثر من الشركاء باموالهم الذين لا يرغبون في المجازفة باكثر مما يضعون في الشركة من أموال ، وهم في مقابل ذلك لا يتمتعون بالحق في ادارة الشركة ولا يحق لهم اظهار اسمهم في اعلانات الشركة وعناوينها . وهم غالباً من الممولين الذين لا يرغبون في الاشتغال بالاعمال التجارية بصورة مباشرة^(١) او من الذين لا يحق لهم الاشتغال بالاعمال التجارية (كالموظفين) ، او من الذين لا يحبون المجازفة الكبيرة كما سبقت الاشارة . ففي هذا النوع من الشركات يوجد نوعان من الشركاء ، متضامنون لهم حق الادارة ومسؤولياتهم غير محدودة ، وموصون لاحق لهم في الادارة ومسؤوليتهم محدودة بمقدار حصتهم في الشركة^(٢) . ولكن المعرفة الشخصية بين كل

(١) لحوفهم من الافلاس ، او لاي سبب آخر لان الشريك الموصى لا يعتبر تاجراً بنظر القانون .

(٢) ولكنه يحق للشريك الموصى ان يكون موظفاً في الشركة ، كما يحق له ان يسأل عن اعمالها ويوجه الشركاء المتضامين الى بعض النواحي .. اما اذا تدخل في اعمال الادارة اي اذ تصرف امام الغير باسم الشركة فانه يصبح شريكاً متضامناً ذا مسؤولية غير محدودة .

الشركاء على اختلاف انواعهم تبقى هي الاساس الذي ترتكز عليه هذه الشركات أيضاً . فانسحاب أي شريك من الشركاء او وفاته تؤثر على كيان الشركة كما هو الحال في شركات التضامن .

ويناسب هذا النوع من الشركات أيضاً المخترعين وأهل الفن الذين يفتقرون الى الاموال فيشتركون بصفتهم متضامنين مسؤولين عن الادارة^(١) مع بعض اصدقائهم من اصحاب رؤوس الاموال الذين يشتركون كموصين ليمدونهم بالاموال بأمل تحقيق ربح لاحد له مع تحديد اي خسارة مقبلة بمقدار مادفعوا من أموال فقط . كما يمكن القول بان هذا النوع من الشركات يساعد على القيام باعمال اكبر من التي تساعد على قيامها شركات التضامن لأنه يستطيع ان يؤمن مالا أكبر باستغلاله نزعات فئتين مختلفتين من الناس ، فئة لاتعياً بالمخاطرة ، وفئة تفضل الضمان وعدم المجازفة الكبيرة . ولكن هذه الشركات تبقى مرتبطة بحياة شركائها ونجاحها مرهون باخلاص الشركاء المتضامنين ، وبالثقة المتبادلة بينهم وبين الموصين ، أما اجراءات تأسيسها الشكلية فهي مماثلة لاجراءات شركات التضامن ايضاً .

(١) ولكنه يخشى ان يكون هؤلاء من المحتالين الذين يقدمون على هذا النوع من الشركات لاستغلال اموال الموصين واختلاسها . وعليه فان الثقة الشخصية هي كما قلنا الاساس الذي يجب ان تبني عليه هذه الشركات وكل شركات الاشخاص .

٣- اما شركات المحاصة فهي التي تتكون بين شخصين أو أكثر للقيام بعملية أو بعمليات معينة من قبل أحد الشركاء أو كلهم أو بعضهم لحساب مجموع الشركاء . وتتكون هذه الشركات سرأ بدون عنوان وبدون رأس مال محدد وبدون مدة معينة بحيث يتصافى الشركاء بعد انتهاء كل عملية . وحين يتعاطى أحد الشركاء مع الغير لحساب الشركة فانه يظهر بمظهر الذي يتعامل لحسابه الخاص وعليه فانه مسؤول شخصياً أمام الغير . اما مسؤوليته تجاه شركائه فهي شيء آخر بينه وبينهم ولا علاقة للغير بها . وقد تتكون هذه الشركات ، بعقد (سري) او بدون عقد (شفويا) لانه لا يوجد هناك أية اجراءات قانونية معينة يجب اتباعها في تأسيس مثل هذا النوع من الشركات ، ولكن هذا لا ينفي الأساس الشخصي (المعرفة الشخصية بين الشركاء) الذي تقوم عليه هذه الشركات . بل ان الثقة المتبادلة بين الشركاء المحاصين يجب ان تكون عظيمة للغاية لأن أحدهم حينما يتصرف أمام الغير باسمه الخاص ولحسابه الخاص ، انما يتصرف في الواقع لحساب الشركة وعلى جميع الشركاء ان يتحملوا نتائج اعماله (ولو انه لا يوجد للغير طريق الرجوع عليهم بصورة مباشرة) . ويمكن لهذه الشركات ان تتم بين تجار وغير تجار . كما انها يمكن ان تتم بين اشخاص تختلف ظروفهم واستعداداتهم ، فقد يتمكن البعض من الشراء بظروف حسنة . ويتمكن الآخر من البيع بأسعار عالية ويتمكن الثالث من كسب شروط طيبة في تعامله مع المصارف ...

وتصلح هذه الشركات للأعمال الوقتية التي لا تستدعي الارتباط بتعهدات تجارية وعقود مسجلة وما تتطلبه من وقت ونفقات. أما إذا اريد لهذه الشركات ان تعمرو طويلا فيخشى من صعوبة اثباتها اذا ما حدث اختلاف بين الشركاء سيما اذا تمت بموجب عقد شفهي، وكان لا يوجد لديها دفاتر منتظمة ووسائل محفوظة. كما ان مركز كل شريك يبقى معلقا على تصرفات جميع الشركاء أمداً طويلاً لأنه شبيه بمركز المتضامن كما سبقت الإشارة.

ثالثاً -- شركات الاموال

لقد اتسع نطاق الاعمال بعد الثورة الصناعية واصبح في كثير من الأحوال في غير مقدور الفرد الواحد أو عدد قليل من الافراد القيام ببعض المشروعات التي تحتاج الى رؤوس اموال ضخمة. كما اصبح غير منطقي أن يعرض الفرد كل ثروته للضياع اذا فشلت تجارته أو أخطأ أحد شركائه الذين تضامن معهم. ولهذا بدأت شركات الاموال في التوسع والانتشار لانها تقوم على أساس المال الذي يدفعه كل شريك وليس على اساس المعرفة الشخصية السابقة بين الشركاء، ولذلك فانها تستطيع ان تجمع عدداً كبيراً من الناس يشترك كل منهم بالقدر الذي يريد من المال للقيام بعمل مشترك تعود فائدته عليهم جميعاً، واذا لم ينجح هذا العمل كانت خسارة كل شريك محددة بمقدار ما اشترك

فيه من مال اذ ليس للغير أن يرجع على اموال الشركاء الخاصة لانه تعامل مع شركة لها رأس مال محدد ولها شخصية اعتبارية قانونية مستقلة عن شخصيات اصحابها، بل لها اسم وعنوان مستقل منبعث من غرضها ولا يشتمل على أسماء الشركاء المساهمين في معظم الاحوال. وكما أن لشركات الاشخاص ثلاثة أنواع فكذلك يوجد لشركات الاموال ثلاثة أنواع وهي الشركات المساهمة المغفلة، والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات التوصية البسيطة وتدار هذه الشركات بصورة عامة بواسطة مجلس إدارة منتخب من اصحابها (المساهمين) لمدة محددة.

١ - ففي الشـرطـات المساهمة حيث لا يعتبر المساهم تاجراً من وجهة نظر القانون يمكن لجميع عدد كبير من المساهمين (لا يقلون عن خمسة) سواء كانوا من التجار أو من الصناع والاطفال والشيوخ والنساء والمصارف والموظفين والعمال والفلاحين وخلافهم . يساهم كل منهم بعدد من الاسهم التي تكون قابلة للتداول والتي يمكن ان ترضي مختلف النزعات النفسية للممولين لما قد تتخذه من أشكال مختلفة^(١) : فالاسهم العادية تشبع رغبات الذين يخشون الفائدة ويفضلون

(١) هناك انواع مختلفة جدا للاسهم التي تستطيع اصدارها الشركات المساهمة فقد تختلف هذه من حيث الشكل الى اسهم لحامله واسهم اسمية ، وقد تختلف من حيث الاسبقية في قبض الربح الى اسهم ممتازة ، واسهم ممتازة مجمعة الارباح ، واسهم عادية ، واسهم تأسيس ... وقد تختلف من حيث سداد =

الربح ، كما تشبع رغبات المجازفين الذين لا يقنعون بعائد بسيط مضمون ،
والاسهم الممتازة هي التي تضمن لاصحابها قبل حملة الاسهم العادية
الحصول على نسبة معينة من قيمة السهم الاسمية ٥٪ مثلاً كربح فاذا ما زادت
ارباح الشركة على عائد هذه الاسهم وزع الفائض على جميع المساهمين .
والسندات يعتبر حملتها في الواقع مقرضين لامساهمين لأنها تضمن لهم
عائداً محدداً سواء ربحت الشركة ام لم تربح ... الخ .

ونظراً لسهولة تبادل اسهم هذه الشركات من شخص لآخر بمجرد
اتفاقهما (وبدون الحاجة الى موافقة باقي الشركاء) فان حياة هذه
الشركات يمكن ان تطول كثيراً لأنها لا تتقيد بحياة اشخاصها ولا تهتم
بالمعرفة الشخصية بينهم ، كما أن هذه السهولة في التبادل توجد مجالا
للشركات الاخرى والمصارف وبيوتات الاموال لتوظيف بعض
احتياجاتهم وما يفيض لديهم من اموال في هذه الاسهم بالحدود التي
يسمح بها القانون لأنها تستطيع ان تتخلص منها ما تشاء^(١) .

= قيمتها عند الاكتتاب الى اسهم نقدية واسهم عينية وحصص تأسيس ،
وهكذا قد تختلف من حيث استرجاع قيمتها عند التصفية الى اسهم ممتازة
واسهم عادية .

(١) وذلك في سوق الاوراق المالية (التي لم تنتظم بعد في سورية)
وان يبيع . شراء الاسهم في السوق لا يتم بالقيمة الاسمية لها ، لان قيمة هذه
الاسهم في الاسواق تتأثر بالمركز المالي للشركة وقت عملية البيع والشراء ،
وتتأثر بثقة السوق في ادارة هذه الشركة وبقناعتهم حول مستقبلها ، كما تتأثر
ايضاً بفعل المضاربين وبحركة النقود والتجارة والصناعة بوجه عام ، وتتأثر
فوق هذا او ذاك بالاخبار السياسية والعسكرية والاقتصادية ، المحلية والعالمية ..

وحيث أن معظم هذه الشركات يجمع بين عدد كبير من المساهمين فان الخسارة التي قد تمنى بها في حالة الفشل توزع عليهم جميعاً بنسبة ما يملك كل واحد منهم من أسهم . الأمر الذي يخفف من ضخامة الخسارة التي تلحق بكل واحد والخطر الذي كان سيتعرض له لو كان المشروع فردياً له او على شكل شركة اشخاص بينه وبين عدد محدود من الشركاء

وفي الشركات المساهمة يكون المجال واسعاً للاستفادة من كل الكفايات الفنية والادارية التي تلزم لها سواء من بين المساهمين العديدين او عن طريق توظيف من تشاء من الفنيين .

وأخيراً وليس آخراً يمكن القول بصورة عامة ان ادارة الشركات المساهمة وشركات الاموال على العموم موضوعية اكثر مما هي شخصية ، ولذا فهي لا تندفع وراء مصلحة اصحابها فقط ، ضاربة عرض الحائط مصالح العاملين فيها والمستهلكين ، مهملة واجباتها تجاه الدولة والقانون . بل على العكس تعتبر الشركات المساهمة بصورة عامة في مقدمة المشاريع تجاوباً مع الدولة من حيث تنفيذ القوانين والانظمة المختلفة ، وكذلك فقد أوجب عليها القانون قبل غيرها مسك السجلات والقيود وحفظ المراسلات والوثائق وتعيين مفتش أو أكثر من قائمة المحاسبين القانونيين التي تعدها الدولة لتفتيش قيودها ودفاترها والتأكد من صحة مطابقتها للواقع والانظمة والمقررات ، حرصاً على مصالح العدد

الكبير من المساهمين فيها ، ومقابل هذا كله منحها القانون في سورية اعفاءً من ربع ضرائب الدخل التي تستحق عليها كما أشرنا في مكان سابق .

و كذلك فقد وهبها مجتمعنا نظرة رضاء وتأييد أكثر من المشاريع الفردية والشركات الشخصية لا لأنها تتجاوب أكثر من غيرها مع القوانين والانظمة فحسب بل لأنها تمثل أكثر من غيرها التعاون بين الناس وعدم الاحتكار الشخصي .

ولكنه يجب أن نذكر من جهة أخرى ان الاجراءات القانونية والشكلية لتأسيس الشركات المساهمة هي أكثر تعقيداً وكلفة من اجراءات تأسيس المشاريع الفردية والشخصية، فهي تحتاج الى اصدار مرسوم جمهوري بتأسيسها بعد موافقة وزارة الاقتصاد . وعليها ان تضع لنفسها نظاماً خاصاً اساسياً وفق الشروط والاحكام التي ينص عليها قانون الشركات، وعلى المؤسسين ان يودعوا ربع قيمة رأس المال في احد المصارف قبل عرض باقي الاسهم على الاكتاب العام، وعليها ان تدفع رسماً مالياً معيناً على الأسهم التي تصدرها الى ما هنالك من الإجراءات التي يفرضها عليها القانون اثناء حياتها ونشاطها .

وعليه يمكننا أن نقول باختصار أن هذا الشكل القانوني من أشكال المشاريع يصلح أكثر ما يصلح للمشاريع الكبيرة ، والمشاريع التي يحتمل لها ان تعمروا طويلاً (كالمشاريع الصناعية، والصناعية الاستخراجية

بصورة خاصة) ، والمشاريع التي يكون خطرها كبيراً ، وهي على كل حال مفضلة — عند تساوي باقي العوامل — لما تتمتع به من إعفاء في الضرائب ولما تحظى به من تأييد عام . وهي كذلك مرغوبة كوسيلة للاستثمار اذا كان مؤسسوها والمشرفون عليها من بعدموضع ثقة واحترام في الاسواق لما يتمتعون به من كفاءة ومقدرة واخلاص .

(٢) اما شركات التوصية بالاسهم ، فهي تشبه شركات التوصية البسيطة في بعض الاشياء ، وتشبه الشركات المساهمة في اشياء اخرى ، ففي هذه الشركات يوجد عدد من الشركاء المتضامنين وهم المؤسسون الذين يكتبون بجزء من رأس المال ويشتركون بادارتها ومسؤوليتهم غير محدودة تجاه الغير وأسماؤهم هي التي تظهر في عنوان الشركة ^(١) كالشركاء المتضامنين في شركات التوصية البسيطة او في شركات التضامن . أما باقي رأس المال فيقسم الى اسهم ذات قيم صغيرة . متساوية كما هو الحال في الشركات المساهمة تماماً . يكتب بها شركاء موصون (باموالهم) سواء عن طريق الاكتتاب العام او عن طريق الاكتتاب ، الخاص ويمكن للشريك الموصى بان يتنازل عن أسهمه دون موافقة الآخرين شأنه شأن المساهم في الشركات المساهمة بعكس الشريك الموصي

(١) مع العلم بانه يجوز في هذه الشركات ان يكون اسم الشركة منبعثاً من غرضها كما هو الحال في الشركات المساهمة .

في شركات التوصية البسيطة الذي لا يجوز له ذلك دون موافقة الآخرين .
والمساهم في مثل هذه الشركات لا يحق له التدخل في الادارة والاطلاع
على أعمال الشركة الا عن طريق ممثليه في مجلس ادارة الشركة وعن
طريق مفتشي الحسابات ، كما هو الحال بالنسبة للمساهم في
الشركات المساهمة .

وكذلك لا تنحل شركة التوصية اذا مات أحد المساهمين أو
حجز عليه بخلاف المتبع في شركة التوصية البسيطة . أما بالنسبة للشركاء
المتضامنين فوجودهم في الشركة اساسي لبقائها الا اذا نص نظام
الشركة على خلاف ذلك ، ولكن لا يجوز للشريك المتضامن في أي
حال من الاحوال ان يتخلى عن الشركة خلال سني التأسيس الاولى
التي يحددها القانون ونظام الشركة .

أما من حيث اجراءات التأسيس الشكلية والقانونية فهي نفسها
في شركات التوصية بالاسهم وفي الشركات المساهمة سواء من حيث
استصدار مرسوم جمهوري بانشائها أو من حيث وضع نظام أساسي
لها ، أو من حيث ضرورة ايداع ربع رأس المال من قبل المؤسسين
في أحد المصارف الى ما هنالك من الالتزامات الاخرى التي فرضها
القانون لحماية المساهم ، وفي الواقع أن هذه الشركات أقرب الى الشركات
المساهمة منها الى أي شكل آخر من اشكال المشاريع القانونية ولكنها
تزيد عنها بوجود بعض الشركاء (المؤسسين) المتضامنين الذين لا يحق

لهم التخلي عن الشركة والذين لا بد لهم من القيام بإدارة الشركة وضمانتها ضمانه غير محدودة تمتد الى أموالهم وممتلكاتهم الخاصة . فيشكلون بذلك عنصرا هاما من عناصر الثقة في الشركة في نظر المساهمين والغير على حد سواء .

وباختصار تصلح هذه الشركات للمشروعات التي تقوم على استغلال كفاءة وخبرة وسمعة بعض او كل الشركاء المتضامنين في عمل معين . (٣) أما الشروط ذات المسؤولية المحدودة : فيمكن أن تتم بين شخصين أو أكثر لغاية ٢٥ شخصا ، ومسؤولية كل شريك محدودة بمقدار ما اشتراه من حصص رأس مال الشركة (الذي يقسم الى حصص وليس الى اسهم بحيث لا يقل رأس مال الشركة في أي حال عن ٢٥ الف ليرة سورية) تدفع كلها بالكامل مرة واحدة . ولا تعرض للاكتتاب العام ولكل شريك الحق في التنازل عن حصصه لغيره على أن يسجل ذلك في سجلات الشركة كما هو الحال في الاسهم الاسمية بالشركات المساهمة .

وتؤسس هذه الشركات بموجب عقد يوقعه جميع الشركاء . ثم يسجل هذا العقد حسب الاصول في دوائر الشركات والمحاكم بدون حاجة الى استصدار مرسوم جمهوري او وزاري بانشاء الشركة بخلاف المتبع في الشركات المساهمة . كذلك لا يتطلب القانون بالنسبة لهذا النوع من الشركات وضع نظام اساسي لها او انتخاب مجلس لادارتها

كما يتطلب بالنسبة للشركات المساهمة . وانما يعتبر القانون جميع
الشركاء مديرين للشركة . ولكن هذا لا يمنع الشركاء من أن
يضعوا نظاماً لهم أو من أن يكلفوا احدهم أو بعضهم بإدارة الشركة
والتوقيع عنها حتى ان العرف المتبع هو أنه اذا زاد عدد الشركاء على
عشرة ينتخب مجلس إدارة للشركة من بينهم . اما من حيث رقابة
الحكومة على هذا النوع من الشركات سواء من حيث تعيين مفتش
أو أكثر للحسابات أو حيث تقديم البيانات المالية الدورية لدوائر
الشركات فهي شبيهة تماماً بالرقابة المفروضة على الشركات المساهمة .
ونظراً لان عدد الشركاء في هذه الشركات محدوداً بخمسة وعشرين
شريكة فان البعض يميل الى اعتبارها من شركات الاشخاص التي تقوم
على عدد قليل من الناس يعرف كل منهم الآخر ، ولكن هذا العدد
القليل لا يغير من طبيعة هذه الشركات حيث تكون مسؤولية كل شريك
فيها محدودة بمقدار حصته في رأس مالها ، وحيث لا ترتبط حياتها بحياة
شركائها بل لكل منهم الحق في بيع حصته لغيره^(١) .

ولاشك أن هذا النوع من الشركات يناسب الاعمال والمشاريع
المتوسطة الحجم والتي لا يرغب المفكرون بها في اشراك عدد كبير
من الناس فيها كما لا يرغبون بنفس الوقت في المخاطرة بها باكثر مما

(١) الا اذا نص عقد الشركة على بعض القيود لذلك ، كأن يمنع هذا البيع
أو التنازل عن الحصص الا بعد مرور مدة معينة من انشاء الشركة .

يضعون في الشركة من أموال، كما لا شك بأن سهولة إجراءات تأسيس هذه الشركات بالنسبة للشركات المساهمة أو شركات التوصية بالأسهم يجعلها مفضلة لكثير من المشروعات والأشخاص، وخاصة للمشروعات التي لا يحتمل لها أن تعمر كثيراً .

رابعاً — الجمعيات التعاونية:

لقد تبنت كثير من الدول التعاون كوسيلة لبناء مجتمع أفضل يجمع بين صغار المدخرين، منتجين أو مستهلكين، زراعيين أو تجاريين أو صناعيين في جمعيات تعاون تعمل على استثمار مدخراتهم مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي بصورة عامة وزيادة دخولهم بصورة خاصة، وهي بذلك تحقق ثلاثة أهداف قومية اقتصادية واجتماعية بأن واحد .

١ — استثمار وتوظيف أكثر ما يمكن من فائض دخول الأفراد عن الاستهلاك الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الدخل القومي للبلاد .
٢ — رفع مستوى معيشة أصحاب الدخل البسيطة والمتوسطة عن طريق إيجاد وسيلة فعالة لتوظيف مدخراتهم البسيطة التي كانت لا تستثمر .

٣ — تنمية الروح التعاونية الاجتماعية بين أبناء الوطن الواحد وإيجاد هدف مادي مشترك يعملون على تحقيقه .

ولذلك فان سورية تعفي الجمعيات التعاونية من كثير من الضرائب والرسوم التي نص عليها القانون رقم ١٢٨ لسنة ١٩٥٧ المعدل بالقانون رقم ٩١ لسنة ١٩٥٨ . كما أنها تستفيد من اعانات الدولة في كثير من الاحوال ، ومن تسهيلات التمويل والائتمان من مصارف الحكومة وغيرها .

وتؤسس الجمعية التعاونية من أفراد لا يقل عددهم عن عشرة بصفتهم منتجين او مستهلكين ، ويتكون رأس مالها من اسهم غير محدودة العدد ولكل شخص حق الاكتساب بها في اي وقت يشاء وحق التنازل عنها وفقاً لنظام كل جمعية .

وللجمعية التعاونية ان تقصر ما تؤديه من خدمات واعمال على اعضائها او ان تسمح بادائه للغير . وعلى كل حال توزع صافي ارباحها بعد اقتطاع ٢٠٪ لتكوين الاحتياطي القانوني على أعضائها بحيث يقبض كل عضو فائدة محددة على قيمة اسهمه الاسمية لا تزيد على ٦٪ . وبحيث لا يزيد مجموع الفوائد المدفوعة على كل الاسهم عن ٢٠٪ من صافي الربح . ثم يدفع من الباقي ما تقرره الجمعية العمومية من مكافآت لاعضاء مجلس الادارة . ثم يدفع جزء من الارباح لا يقل عن ١٠٪ من الفائدة لتحسين شئون المنطقة القائمة فيها من الناحيتين المادية والاجتماعية وأخيراً يوزع باقي الربح على الاعضاء لكل عضو بنسبة تعامله مع الجمعية .

وتدار الجمعية التعاونية من قبل مجلس ادارة مكون من ثلاثة اعضاء على الأقل تنتخبهم الجمعية العمومية للاعضاء . علماً بان الجمعية العمومية تتكون من كل الاعضاء ، ولكل عضو فيها صوت واحد مهما كان عدد الاسهم التي يملكها ، بخلاف المتبع في الشركات المساهمة حيث تتناسب اصوات المساهم مع ما يملك من أسهم . وكما هو الحال في شركات الاموال تتحدد مسؤولية العضو في الجمعيات التعاونية بمقدار ما يملك من رأسمالها .

ومما سبق يتبين لنا ان هنالك فروقاً عديدة بين الجمعيات التعاونية والشركات المساهمة وغيرها من الاشكال القانونية لمشاريع الاعمال . ففي الجمعيات التعاونية يكون رأس المال غير محدد وباب العضوية مفتوح لأي كان في كل وقت . كما ان حقوق الاعضاء فيها وواجباتهم واحدة لا تختلف باختلاف ما يملك كل عضو من رأس مال الجمعية . حتى ان عائد رأس المال محدد بموجب القانون والربح الباقي يستفيد منه كل عضو لا بنسبة ما يملك من أسهم وانما بالنسبة لمقدار تعامله مع الجمعية ، ولعل الهدف الاساسي للجمعيات التعاونية هو خدمة اعضائها دون النظر الى الربح كما هو الحال في الشركات المساهمة وغيرها .

دراسة واختيار وقت انشاء المشروع

تخضع الحياة الاقتصادية في العالم الحر لما يسمى بالدورات الاقتصادية وما تشمله من فترات ركود وكساد وانتعاش وازدهار . ولا شك ان تقلب النشاط الاقتصادي مع هذه الفترات يوجد لرجال الاعمال كثيراً من الفرص التي اذا ما انتهزوها حققوا ارباحاً طائلة ، كما توجد لهم كثيراً من المصاعب التي اذا لم يحتاطوا لها اصابوا بخسائر فادحة . ولكن الحقيقة هي انه ليس من السهل على رجل الأعمال العادي ان يتنبأ بمواعيد هذه الفترات وان يتعرف على تواريخ ابتداءها وانتهائها . فهي وان تبدو شبه منتظمة تختلف اسبابها المباشرة من دورة الى دورة ، وتبعاً لاختلاف هذه الاسباب وللظروف الاخرى التي تلازم كل دورة والتي تختلف من دورة الى اخرى يختلف طول كل دورة عن الدورات الاخرى كما يختلف طول كل فترة من فترات الدورة الواحدة ، خاصة اذا تذكرنا ان السلطات الحاكمة ، النقدية والمالية بصورة خاصة ، تجتهد دائماً بوسائلها المختلفة الى اطالة فترات الانتعاش والازدهار وجعلها طبيعية الى اكثر الحدود الممكنة لتحويل دون فترات الركود والكساد ولتجعلها قصيرة وهادئة اكثر مما يمكن عن طريق تدخلها باسعار الفائدة وبحرية الاقتراض وسهولته وبمعدل الضرائب والانفاق الحكومي وما الى ذلك من الوسائل الاصطناعية التي تؤثر في النشاط الاقتصادي فتحدد من فعل الدورات الاقتصادية التي يتميز بها الاقتصاد

الحر، ولتسير الفعاليات الاقتصادية وفق خطط التنمية الموضوعة. الامر الذي لا يبين لرجل الاعمال العادي حقيقة الفترة التي يعيشها. ومما يزيد صعوبة الأمر ان هذه الدورات عالمية وتبدأ في الدول الصناعية الكبرى ثم تنتقل آثارها الى باقي العالم الحر ، وهذه الآثار لا تنتقل الى كل العالم الحر في وقت واحد ولا بشكل واحد لأن السلطات المحلية في كل دولة تعمل بوسائلها الخاصة ، كما سبقت الإشارة ، على تخفيف حدة هذه الدورات ، كذلك تؤثر الظروف الاقتصادية المحلية والموسمية في طول وحدة هذه الدورات وتجعلها في صورة مغايرة لحقيقتها فيختلط أمرها على رجل الاعمال العادي .

من أجل هذا كله يجب على رجل الأعمال ان يستعين باهل الخبرة من الاقتصاديين وبالاحصائيات المختلفة التي تنشر عن النشاط الاقتصادي المحلي والعالمي ليعرف حقيقة الوقت الذي يعيش فيه في زمن ما، وهذا الوقت بالنسبة لفترات الدورة الاقتصادية لأنه من الواضح ان خير الاوقات لاقامة مشاريع الاعمال بصورة عامة هو وقت ابتداء فترة الانتعاش الاقتصادي، حيث تكون النقود كثيرة ورخيصة وشروط الائتمان سهلة ، وتكاليف الانتاج والاجور منخفضة ، وحيث تعقب ذلك فترة طويلة من الوقت الطيب يستطيع المشروع فيها ان ينمو ويزدهر . في حين يصاب المشروع الذي ينشأ في اوج فترة الازدهار بكثير من الاخطار لما يلاقه من صعوبات في الحصول على المال اللازم

ولما يتكبد من مصاريف باهظة ولما سيمنى به من فشل ذريع عندما تخبو ذروة التوسع وتسير الحياة الاقتصادية من جديد نحو الركود فالكساد والازمة . وبما لا شك فيه ان المشاريع التي تنشأ في مثل هذه الظروف الاخيرة كثيرة لأن موجة التوسع وتكاثر الطلب واستمرار الارتفاع في الأسعار من الاشياء التي تغري الكثيرين على الدخول الى ميدان العمل ، ظناً منهم ان لا بد لهذا التوسع والازدهار من ان يستمر ويتزايد الى ما لا نهاية . والحقيقة انه لو لا تدخل السلطات النقدية والمالية الذي يؤدي الى اطالة فترة الازدهار والحيولة دون الهبوط ، بايقاف التوسع المتهور والحد من المغامرات الطائشة والمضاربات غير الطبيعية لكانت الاخطار التي يواجهها الذين يقدمون على انشاء مشاريعهم دون التفكير بالوقت الذي يجب ان تنشأ بها اخطاراً عظيمة جداً ، ولكن بالرغم من تدخل السلطات النقدية والمالية الذي قد يؤدي في احسن الظروف الى اطالة فترة الازدهار والتخفيف من حدة الازمات لا يمكن للمشاريع التي تنشأ في أوج فترة الازدهار ان تحقق المكاسب التي تحصل عليها المشاريع التي تنشأ في نهاية الازمة وابتداء فترة الانتعاش كما سبقت الاشارة .

وعلى كل حال يكون موضوع اختيار وقت انشاء المشروع أكثر أهمية بالنسبة للمشاريع الكبيرة التي تحتاج الى توظيف قدر كبير من الاموال والاشخاص وخاصة بالنسبة للمشاريع الصناعية التي تزداد فيها

نسبة رأس المال الثابت الى مجموع رأس المال . وهو أكثر أهمية أيضاً في البلاد المتقدمة التي استغلت معظم خيراتها منه في الدول التي لازالت في طور التنمية الاقتصادية والاجتماعية كبلادنا حيث تلقى كل المشاريع رعاية الحكومة وحمايتها وحيث يؤدي كل استثمار جديد الى زيادة في الدخل القومي وتوظيف لعناصر لم تكن موظفة أو كان توظيفها ناقصاً كيفاً أو كماً .

وبالاضافة الى مراعاة تطورات الدورة الاقتصادية يجدر بمشبيء المشروع ان يلاحظوا التقلبات المحلية والتطور الداخلي للبلد الذي سيشأ به المشروع ليستفيدوا من الفرص المواتية وليتجنبوا الاوقات الحرجة، وعليهم أن يستغلوا المناسبات والمواسم وخاصة اذا كانت طبيعة عمل المشروع تسمح بمثل ذلك او تساعد عليه .

تنفيذ التأسيس واجراءاته

بعد أن تتوافر القناعة الكافية لدى مؤسس المشروع أو مؤسسوه حول نجاح المشروع الذي سيقدمون على انشائه ، وبعد ان يعرف الحجم الذي يجب ان ينشأ به والمال اللازم له ، وبعد أن يقرر الشكل القانوني الذي سيأخذة والمكان الذي سيقام عليه وبعد أن يعين وقت انشائه به، تنتهي عملية الدراسة والتخطيط في التكوين وتبدأ عملية تنفيذ التكوين أو التأسيس التي يصبح بنهايتها المشروع حقيقة واقعة وظاهرة ملموسة . وتشمل عملية تنفيذ التأسيس عدة خطوات واجراءات تتم مع

بعضها بأن واحد تقريباً^(١) وأهمها مايلي .

- ١ — استصدار الترخيص او الاجازة أو القرار اللازم لانشاء المشروع اذا كان ذلك واجباً بموجب القوانين واللوائح النافذة .
- ٢ — جمع المال اللازم للمشروع أو جزء منه ووضع تحت تصرف المسؤولين عنه بحيث لا يكون زائداً عن الحاجة الانية فيجمد بدون ضرورة^(٢) .

٣ — تهيئة البناء الذي سيستعمله المشروع ، سواء عن طريقة بنائه ام شرائه أم استئجاره طبقاً للمواصفات الخاصة المطلوبة في البناء ولمدة المشروع المتوقعة ، وعلى ضوء واقع الابنية المتوفرة في السوق واسعار شرائها واستئجارها وتكاليف بنائها بحيث يختار المسؤول

(١) لاشك ان بعض هذه الخطوات يتم قبل البعض الآخر ، الا انه من الصعب جدا ان ترتب هذه الخطوات في تسلسل منطقي يمكن اتباعه في كل الاحوال .

(٢) ولكن هذا لايعني وضع المشروع في مركز حرج يعرضه للضائقات المالية والنقدية . فاموال المشروع الخاصة او المقترضة يجب ان تكون تحت تصرف المسؤولين عنه يستعملون منها مايجتاجون اليه ، بمعنى ان هذه الاموال يجب ان تكون دوماً مستثمرة سواء في اموال المشروع وموجوداته الثابتة او في اصوله وموجوداته المتداولة او بشراء اسهم وسندات يمكن التخلص منها بكل وقت بدون خسارة كبيرة ، او بايداعها في المصارف لتسحب وقت الحاجة دون اي تأخير .

عن المشروع البناء الذي يحقق له اغراض المشروع الخاصة بأقل ما يمكن من التكاليف .

٤ — تهيئة الجهاز الالي للمشروع . وستحدث عنه في الجزء الثاني من هذا الكتاب .

٥ — وضع نظام المشروع الداخلي وتقسيمه الى ادارت وأقسام وتحديد اختصاصات وصلاحيات وسلطات الاقسام المختلفة والاشخاص القائمين عليها ، وتحديد طرق الاتصال بينهم ونوع العلاقات التي تربطهم ... الى ما هنالك مما سبق الكلام عنه مفصلاً في الباب الرابع لهذا الجزء .

٦ — تهيئة الجهاز الاداري والفنى للمشروع وتعبئة المراكز المختلفة فيه ، واختيار الاشخاص المناسبين الذين توجد لديهم الاستعدادات والمؤهلات التي تمكنهم من شغل هذه المراكز والوظائف وذلك بعد تحليل هذه الوظائف وتعيين متطلباتها والخصائص الواجب توافرها فيمن سيشغلونها ، وقد تكلمنا في الباب الرابع أيضاً عن القواعد الاساسية التي يجب مراعاتها عند اختيار الجهاز الاداري للمشروع وعن المصادر التي يلجأ اليها لاستكمالها ، وعن طرق تطويره وتدريبه ومعاملته والحفاظ عليه . ويمكننا أن نقول الآن ، ان مثل هذه المبادئ والقواعد يعتمد عليها في تهيئة العنصر الانساني للمشروع بمختلف أنواعه سواء كان ادارياً ، أم فنياً ، أم عادياً ، مع شيء من التعديل

يتلاءم مع أهمية كل نوع بالنسبة لمشروع ما ، ويتلاءم مع مميزات كل فئة من الناس ، وفي الجزء الثاني من هذا الكتاب تفصيل أكثر عن هذا الموضوع .

٧ — افتتاح المشروع وابتدأه العمل ، وإقامة صلات متينة بينه وبين الموردين والمصارف والزبائن والدوائر الذين يتعامل معهم ، وبينه وبين الجوار والمنطقة التي يعيش فيها ليضمن لنفسه التأييد والاستمرار في العمل والتوسع والارباح .

٨ — تسجيل المشروع في السجل التجاري بوزارة الاقتصاد ، أو في السجل الصناعي بوزارة الصناعة ، أو في السجل المصرفي بالمصرف المركزي حسبما تكون طبيعة عمل المشروع . ويذكر في هذا السجل المعلومات الرئيسية التي تبين طبيعة عمل المشروع وأصحابه ورأس ماله وعدد المشتغلين فيه وما يملك من طاقات مادية . وكل ما يطرأ على هذه البيانات من تغيير في المستقبل . وقد أوجبت القوانين التسجيل المذكور على كل من يرغب في اقتحام ميدان العمل التجاري أو الصناعي أو المصرفي لتمكين السلطات المختصة من حصر امكانيات البلاد ، ولتهيء لنفسها ولدوائر الحكومة الأخرى وللجمهور احصائيات مبوبة عن الفعاليات الاقتصادية الرئيسية في البلاد ، ولتتمكن من جهة أخرى من مراقبة نشاط هذه الفعاليات وتوجيهه نحو تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية العامة .

(٩) تسجيل المشروع في سجل الشركات بوزارة الاقتصاد اذا كان شكله القانوني من نوع الشركات، وتسجيله في سجل الجمعيات التعاونية بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية اذا كان شكله القانوني تعاونياً . ويتضمن هذا التسجيل شديها بالمعلومات التي يتضمنها التسجيل السابق المشروح في الفقرة السابقة ، ويتم لنفس الأغراض تقريباً . وهو واجب بالاضافة الى التسجيل التجاري أو الصناعي أو المصرفي اذا كان شكل المشروع القانوني مما ينطبق عليه اسم شركة أو جمعية تعاونية .

١٠ — تسجيل المشروع في غرفة التجارة او الصناعة أو الزراعة حسبما تكون طبيعة عمله تجارية ^(١) أم صناعية ام زراعية . وتقوم هذه الغرف بالدفاع عن مصالح أعضائها وتمثيل القطاع الخاص في مختلف القضايا الاقتصادية ، كما تقوم بمساعدة الحكومة على تنظيم الفعاليات التجارية والصناعية والزراعية ، وفي كثير من الاحوال يكون هذا التسجيل اجبارياً ، في حين يضطر صاحب المشروع اليه في أحوال أخرى ، فاذا أراد القيام بعملية تصدير او استيراد وجب

(١) الاعمال التجارية هي ليست فقط أعمال شراء وبيع السلع وانما تشمل ايضا شراء وبيع الخدمات كمحلات النقل ، والمصارف ، والمقاهي ودور السينما ، وشركات التأمين ، واعمال السمسة والعمولة ، والمطاعم ... الخ .

عليه تقديم شهادة من الغرفة المختصة تثبت تسجيله ، واذا أراد الحصول على هاتف وجب عليه تقديم مثل هذه الشهادة ، واذا أراد اصدار كفالة تجارية وجب عليه تقديم مثل هذه الشهادة، وهكذا...، ولذلك بات من مصلحة كل تاجر او صانع او زارع ان يتسجل في الغرفة التي تجمع أبناء مهنته . سيما وان هذه الغرف تمثل همزة الوصل بين ارباب الاعمال في الداخل وزملائهم في الدول الاخرى التي تتعامل مع بلدهم فتكون لهم بمثابة المعرف والضامن وما الى ذلك .

١١ — نشر اذاعة تجارية عن المشروع (شيكولاري) تبين ملخصاً عن أهدافه وأغراضه وأعماله وامكانياته وموجزاً عن القائمين عليه ، وصورة لتواقيع المفوضين بالتوقيع عنه وتعميم هذه الاداعة على الدوائر الرسمية والمصارف والشركات والتجار الذين ينتظر أن يتعامل معهم المشروع من قريب أو بعيد .

١٢ — اعلام دائرة البريد عن عنوان المشروع واسمه التجاري واسماء أصحابه الذين يحتمل أن يوجه البريد باسمهم ، واسم الشخص الذي يفوض باستلام البريد المسجل والتوقيع عليه ، واستئجار صندوق للبريد اذا كانت مراسلات المشروع تستدعي ذلك وكذلك يجب اعلام دائرة البرق عن المعلومات السابقة وعن العنوان البرقي الذي قد يتخذه المشروع لنفسه ، وتسجيل هذا العنوان المشتق من اسم المشروع في دائرة البرق .

المصادر والمراجع

أولاً — باللغة العربية :

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| ١ — عبد الغفور يونس | ادارة وتنظيم الاعمال |
| ٢ — مليكه عريان | ادارة المشروعات التجارية |
| ٣ — علي عبد المجيد عبده | الأصول العلمية للإدارة والتنظيم |
| ٤ — خالد الأيوبي | ادارة الأعمال التجارية |
| ٥ — حمزة عليش | تكوين المشروعات |
| ٦ — عبد الرحمن عبد الباقي عمر | تنظيم وإدارة المكاتب |
| ٧ — محمد عبد العزيز عبد الكريم | تنظيم المشروعات الصناعية |
| ٨ — أمين عوض الله | حالات في إدارة الأفراد |

ثانياً — باللغة الانكليزية :

- 1 — Newman W. H. — Administrative Action.
Prentice - Hall, inc.
- 2 — Goetz B.E. — Managerial Planning and
Mc Graw Hill Book co.
- 3 — Newman W. H. — Business policies and Management.
South - Western Publishing co.
- 4 — Urwich, L., The Elements of Administration
Harper & Brothers.
- 5 — Peterson, E., and E. G. Plowman, Business Organi-
zation and Management, Irwin, Inc.
- 6 — Donald, W. j., Handbook of Business Administration.
Mc. Graw-Hill Book co.
- 7 — Robinson, B. M. Business Organization and Prattice.
Mc Graw-Hill Book. co.
- 8 — Macfarland., Management Principles & Practices.
Macmillan.
- 9 — Newman, W. H., Cases For Administrative Action.
Prentice - Hall, inc.

الفهرس

الصفحة

٣	١ — المقدمة
٧	٢ — الباب الأول — العمل الحر كأسلوب مفضل في كسب العيش
٨	١ — العمل الحر والوظيفة
١٠	٢ — اختيار أسلوب الكسب
١٢	٣ — العناصر اللازمة للقيام بعمل حر
١٦	٤ — امكانيات الاعمال الحرة في العالم العربي
١٨	٥ — عوامل النجاح في الاعمال الحرة (التجارية والصناعية)
٢٤	٦ — خصائص العمل الحر (مزاياه ومساوئه):
٢٥	أ — ارتباط دخل العمل الحر بالجهد المبذول فيه
٢٦	ب — حرية متابعة العمل الحر أو تركه
٢٧	ج — مجال أوسع للابداع في الاعمال الحرة
٢٧	د — ارضاء بعض النزعات النفسية
٣١	٣ — الباب الثاني — الوظيفة الادارية وتطورها
٣٣	١ — ماهية الوظيفة الادارية
٣٣	٢ — ظهور الادارة الفنية
٣٦	٣ — الاهتمام بإدارة العنصر الانساني
٣٧	٤ — أهداف الإدارة الحديثة
٤٠	٥ — التخطيط المالي في المشاريع الخاصة
٤١	٦ — عناصر الوظيفة الإدارية الحديثة

٤٤	٧ - الإدارة العليا والإدارة التنفيذية
٤٦	٨ - الإدارة والعلوم الأخرى
٥٢	٩ - الإدارة والمجتمع
٥٥	٤ - الباب الثالث - التخطيط
٥٦	١ - الأسس التي يركز عليها التخطيط
٥٩	٢ - فوائد التخطيط ومبادئه
٦١	٣ - مدى التخطيط وشموله
٦٣	٤ - الطرق المختلفة لوضع البرامج والخطط
٦٥	٥ - خصائص البرامج الجيدة
٦٩	٥ - الباب الرابع - إدارة التنفيذ
٧٠	معنى الإشراف على التنفيذ وأهميته
٧٣	الفصل الأول - تهيئة عناصر العمل
٧٤	١ - تحديد عناصر الانتاج الضرورية للعمل
٧٥	٢ - تهيئة عناصر الانتاج للعمل
٧٦	٣ - تهيئة الجهاز الإداري للمشروع
٧٧	أ - خصائص المشرفين وكيفية اختيارهم
٨١	ب - تطوير الجهاز الإداري للمشروع
٨٣	ج - صلاحيات المشرفين وتعليماتهم
٨٦	الفصل الثاني - تقسيم الأعمال وتنظيمها
٨٧	١ - الحاجة الى تقسيم الأعمال وتنظيمها
٨٨	٢ - ظروف المشروع الخاصة وأثرها في تنظيمه
٩٢	٣ - خصائص التنظيم الجيد

٩٤	أ - انسجام الأعضاء
٩٦	ب - تناسق الأعمال
١٠٠	ج - المراقبة التلقائية
١٠٤	د - التخصص
١٠٥	هـ - عدم الاسراف
١٠٧	الفصل الثالث - طرق التقسيم والتنظيم
١٠٨	١ - مقدمة
١٠٩	٢ - التنظيم الوظيفي
١١٠	أ - التنظيم بحسب وظائف المشروع
١١٢	ب - التنظيم بحسب مراحل العمل
١١٤	٣ - التنظيم القطاعي
١١٥	أ - التنظيم القطاعي بحسب السلع أو الخدمات
١٢٠	ب - التنظيم القطاعي بحسب المناطق
١٢١	ج - التنظيم القطاعي بحسب العملاء
١٢٢	٤ - التنظيم المركب (تنظيم المشاريع الحيه)
١٢٤	٥ - اللجان في التنظيم
١٢٤	أ - أنواع اللجان
١٢٩	ب - فوائد اللجان وعيوبها
١٣١	٦ - شرح موجز للخريطة التنظيمية لأحد المشاريع الصناعية
١٣٨	الفصل الرابع - العلاقات والسلطات في التنظيم
١٣٩	١ - مقدمة
١٣٩	٢ - العلاقة والاتصال الرتبوي

١٤١	٣ - المستشارون والاتصال الوظيفي
١٤٥	٤ - المعاني والأنواع المختلفة للسلطة ومصادرها
١٤٨	٥ - تفويض السلطة
١٥١	٦ - المركزية واللامركزية في السلطة
١٥٨	الفصل الخامس - توجيه التنفيذ:
١٥٨	١ - معنى التوجيه
١٦١	٢ - خطوات التوجيه الأساسية:
١٦١	أ - إصدار التعليمات أو الأوامر الجيدة
١٦٣	ب - إيصال التعليمات المصدرة إلى الأشخاص الموجهة لهم
١٦٥	ج - تتبع التعليمات المصدرة
١٦٩	٦ - الباب الخامس - الرقابة (رقابة النتائج)
١٧٠	١ - الحاجة إلى الرقابة
١٧١	٢ - شمول الرقابة
١٧٣	٣ - اختيار نظام الرقابة الملائم
١٧٤	٤ - خطوات الرقابة
١٧٨	٥ - استعمال الميزانيات التقديرية في الرقابة
١٨٣	٧ - الباب السادس - الإداري الناجح
١٨٤	١ - مسؤوليات رجل الإدارة الحديث
١٨٥	٢ - متطلبات العمل الإداري
١٨٧	٣ - صفات الإداري الناجح
١٨٧	أ - الخبرة الإدارية

١٨٨	ب - الخبرة الفنية
١٨٩	ج - الافق الواسع
١٨٩	د - المرونة
١٩٠	هـ - القدرة على التحليل واتخاذ القرارات
١٩١	و - الشخصية القوية
١٩١	ز - القدوة الحسنة للمرؤوسين
١٩٣	٨ - الباب السابع - دراسة الحالات وكتابة التقارير الادارية
١٩٤	١ - ماهيتها واستعمالاتها
١٩٦	٢ - دراسة الحالة وتحليلها :
١٩٧	أ - اكتشاف الموضوع الاسامي للحالة
١٩٧	ب - تحديد عناصر الموضوع الهامة
١٩٨	ج - تكوين أسئلة لاستكشاف ماهية العناصر
١٩٩	د - جمع وترتيب ومبحث الادلة
٢٠١	هـ - اتخاذ قرار في كل عنصر ثم الوصول الى قرار نهائي للمشكل
٢٠٢	٣ - كتابة التقرير :
٢٠٢	أ - تصميم هيكل التقرير
٢٠٤	ب - كتابة الصورة الاولى للتقرير
٢١٠	ج - كتابة الصورة النهائية للتقرير
	٤ - نماذج لبعض الحالات الادارية :
٢١٠	أ - الحالة الاولى
٢١٨	دراسة وتحليل الحالة الاولى
٢١٨	اولا - تعريف المشكل الاسامي

٢١٨	ثانياً - تحديد عناصر الموضوع الهامة :
٢١٨	أ - العنصر الاول
٢١٩	ب - العنصر الثاني
٢٢٠	ج - العنصر الثالث
٢٢١	د - العنصر الرابع
٢٢٢	هـ - العنصر الخامس
٢٢٣	ثالثاً - اتخاذ القرار النهائي
٢٢٤	رابعاً - كتابة الصورة الاولى للتقرير
٢٢٤	أ - مقدمة
٢٢٤	ب - تقديم الموضوع
٢٢٩	ج - تلخيص ونتيجة نهائية
٢٣٠	خامساً - الصورة النهائية للتقرير
٢٣٦	ب - الحالة الثانية
٢٣٨	ج - الحالة الثالثة
٢٤٢	د - الحالة الرابعة
٢٤٥	هـ - الحالة الخامسة
٢٤٧	و - الحالة السادسة
٢٥٢	ز - الحالة السابعة

٢٥٥	٩ - الباب الثامن - تأسيس مشاريع الاعمال
٢٥٧	١ - مقدمة
٢٥٩	٢ - دراسة احتمال نجاح فكرة المشروع
٢٥٩	أ - معنى النجاح في دنيا الاعمال

٢٦٠	ب - عناصر دراسة فكرة المشروع :
٢٦٠	١) دراسة الفكرة مخبرياً وعلمياً
٢٦٠	٢) دراسة الفكرة عملياً
٢٦١	٣) دراسة الفكرة تجارياً
٢٦٤	٣ - دراسة وتحديد حجم المشروع المفضل
٢٦٤	١ - العوامل التي تؤثر في تحديد حجم المشروع
٢٦٧	ب - حجم المشروع الامثل
٢٦٩	٤ - دراسة وتحديد موقع المشروع المناسب
٢٧٣	٥ - دراسة وحسبان راس مال المشروع
٢٧٥	٦ - دراسة واختيار الشكل القانوني للمشروع
٢٧٥	١ - العوامل التي تؤثر في اختيار شكل دون آخر
٢٧٨	ب - الاشكال القانونية المختلفة للمشاريع
٢٧٨	اولاً - المشروع الفردي
٢٨٠	ثانياً - شركات الاشخاص
٢٨١	١ - شركات التضامن
٢٨٣	٢ - شركات التوصية البسيطة
٢٨٥	٣ - شركات المحاصة
٢٨٦	ثالثاً - شركات الاموال
٢٨٧	١ - الشركات المساهمة
٢٩١	٢ - شركات التوصية بالاسهم
٢٩٣	٣ - الشركات ذات المسؤولية المحدودة
٢٩٥	رابعاً - الجمعيات التعاونية

٢٩٧	٧ - دراسة واختيار وقت انشاء المشروع
٣٠١	٨ - تنفيذ التأسيس واجراءاته
٣٠٨	١٠ - المصادر والمراجع
٣٠٨	اولا - باللغة العربية
٣٠٩	ثانياً - باللغة الانجليزية
٣١٠	١١ - الفهرس

* * *

LIBRARY
OF
PRINCETON UNIVERSITY

Princeton University Library



32101 074332394