

الفصل الثانى مبادئ إدارة الأقالام

أنواع الادارة

أنواع الادارة ثلاثة : عسكرى — توظيفى — ومختلط .

الادارة العسكرية — ومعناها نظام التدرج فى المراتب بحيث تنتهى الى مرتبة واحدة عليا تكون بمثابة الرأس من الجسم وفى ذلك قوله تعالى ﴿ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات﴾ .

ويسمى هذا النظام كذلك بالكائسى لأن الكائس المسيحية هى التى أوجدته بين وحداتها عند ما آل اليها الحكم بعد سقوط الدولة الرومانية أو على الأقل عند ما صارت سلطة منظمة بجانب السلطات العسكرية أو السياسية ولم تكن الجيوش تعرف هذا النظام قبلها .

ويقضى هذا النظام بعدم وصل المراتب العليا بالسفلى أو العكس إلا بعد تسلسل المراتب الوسطى .

الادارة التوظيفية — أنظر الى جسم الانسان ترى لكل عضو وظيفة لا يؤدى غيرها ولا يؤدىها غيره من الأعضاء ويهيمن على الأعضاء كلها منظران وهما : (١) العقل وينظم الحركات الارادية و (٢) القلب وينظم الحركات الحيوية .

وكذلك اسناد ادارة واحدة الى هيئتين مستقلتين كأن يدير مصنعاً واحداً مثلاً مديران : أحدهما ومعه رجاله للتصميمات . والثانى ومعه رجاله لتنفيذ الأعمال .

الادارة المختلطة — ان تحديد سلطة الهيئات التوظيفية نظريا لم يغن عمليا عن وقوع الاعتداء من أحد الجانبين على الآخر فاجتنبنا لذلك ابتكر النوع المختلط

ومحصله تحويل إحدى الهيئتين السلطة العليا (صوريا) بمعنى أن تبقى أعمال الهيئة الأخرى واجبة وآراءها ملزمة للهيئة التي لونت بالسلطة العليا .

مبدأ التجزئة

تجزئة العمل أو تحليله إلى عمليات متخالفة غذا مبدأ من المبادئ المعمول بها بعد تقدم المصانع والمتاجر لأنه كما يراه علماء الاقتصاد أحد أصول التعاون على الانتاج وبدهى جدا أن عملا صعبا لا يقدر عليه رجل إلا بعد جهد جهيد ووقت مديد ينقلب سهلا هينا اذا أمكن أن يكلفه عدد من الرجال يقوم كل واحد بجزء منه .

وللتجزئة مزايا جلية تنقل عن شيخى الاقتصاد بوليه وجيد أهمها (Bean-lien-Gide) ونستعير شيئا من تعريب حافظ ومطران .

(١) أنها تزيد في مهارة الصانع يدويا كان عمله أو ذهنيا لأن العصب والفكر يلينان ويمرنان مع الرياضة ولأن الحركات التي تعاد بلا انقطاع تصبح آلية بسرعتها ودقتها .

(٢) أنها تصون الوقت من الضياع اذ لا يكف العامل تغيير مكانه ولا تبديل أدواته بل العكس على حدث يحدثه واستخدام آلة دون سواها ، ويقول أبو الاشتراكية كارل ماركس أنها تسد المسام في يومية العمل .

(٣) أنها تختصر زمن تعلم الصناعة ومعرفتها والحدق فيها .

(٤) أنها تمكن من استخدام الكفايات المتخالفة سواء الذهنية أو البدنية في أحسن وجوه الانتفاع لأنه حيثما لا تعرف التجزئة فكل فرد ينتج على قدر ما تتطلبه الحاجة وحيثما توجد التجزئة فكل فرد ينتج على قدر قوته ومقدرته فيستفاد بأقصى انتاج من قوة القوى أو التقدير على العمل الصعب الشديد كما يستفاد من أبحر الضعف على العمل الهين اليسير .

فليس ثمة غريبا وهذه مزايا التجزئة أن يأخذ بهذا المبدأ منظمو الإدارات والأقلام حيث تجزئة أعمال الإدارة أو المصلحة الواحدة بين عدد من الفروع والأقلام وتجزئة عمل كل فرع أو قلم بين عدد من الموظفين أو العمال .

ولتنقيد التجزئة بشرائط لا بد منها إذا حسن التدبير ويرى الأستاذ جيد شرطين أساسيين وهما :

(١) اتساع نطاق العمل بحيث يمكن استخدام الأيدي الكثيرة وتحليل العمل الى أكثر عدد من العمليات المستقلة لأن من النظريات النادرة المقطوع بصحتها النظرية القائلة بتعادل النسبة بين التجزئة ونطاق الأشغال .

(٢) استمرار العمل عند العامل لأن تقطع العمل يدع العامل بغير عمل في فترات الانقطاع وإذا اقتضى حسن التدبير الانتفاع به في تلك الفترات فليس ثمة سبيل الى اجتناء الفوائد التي تقدم ذكرها من مزايا التجزئة .

ويجب أن نفهم جيدا أنه ليس المقصود من التجزئة هو تقسيم كمية من الأعمال أو الأشغال بين عدد من الناس مثل محصول حديقة يفرق بين عدد من الباعة لبيع كل واحد جزءا بل المقصود هو تجزئة نوع واحد من العمل الى عمليات متنوعة مثل اشادة المساكن تجزئتها تنحصر في العمليات الآتية : عملية الأساسات — عملية البناء بالحجر والطوب — عملية السقوف — عملية أخشاب الأبواب والمنافذ — عملية الدهان — عملية الحدايد — عملية الكهرباء الخ .

ويقول حافظ ومطران عن الأستاذ بوليه : ”قوام هذه التجزئة تحليل العمل الى صناعات متخالفة الطابع ولكل منها فعالة خصيصون كما يكون ذلك في مصنع الساعات مثلا فان هنالك فردا يخرج صوان الساعة وثانيا يخرج ميناها وثالثا يخرج إبرها ورابعا يخرج النابض الأكبر فيها وخامسا يخرج دواليبها الصغيرة وسادسا يؤلف بين أجزائها تلك ويتم تركيبها .

التخصص

من فروع التجزئة التخصص أو الأخصاء أو التحرر كما يسمونه بعض الحداثيين ومعناه الدأب أو الاستمرار فى ممارسة جزء من أجراء العمل كالتخصص فى ضرب من ضروب الطب وفن من فنون الهندسة ، وقد شهد الاقتصاديون بفوائده فى ناحية الانتاج فهو السبيل الى نبوغ ذوى المهارة والحدق والاثقان والابداع .

الاستندارد

كما ان تجزئة العمل مرغوب فيها فتجزئة قوات الرجال ضرورة من ضرورات الاقتصاد .

وقد ابتدع مهندس أمريكى اسمه فردريك تيلور (F. Taylor) توفى سنة ١٩١٥ طريقة عرفت بعده باسم التيلورزم شرحها فى مجلة نشرت فى عام ١٩١١ بعنوان مبادئ التنظيم الفنى للمصانع ومؤداها :

(١) تحليل كل حركة من حركات العمل وتقدير النافع منها وغير النافع وإيجاد حد أو نموذج من الحركات النافعة استندارد (Standard) بحيث اذا لم يبلغه العامل يرفض أو ينخفض أجره واذا تجاوزه زيد فى أجره اليومى على قدر يتعادل مع نسبة الاستفادة من الوقت الذى اقتصده من عمله وصره فى عملية أخرى (Time Bonus)

(٢) وكذلك تحليل نواحى العمل واستنباط نماذج لتوحيد الأعمال القريبة التشابه وتسمى عملية الاستنباط هذه (Standardisation) .

وقد كان لهذا الكتاب طنطنة عظيمة وتناوله الاقتصاديون وبالأخص الفرنسيون منهم فقطعوا أوصاله ونعوا على طريقة الاستفزاز الى الاستراة من الأجور من طريق انهالك القوى ولكن بعضا من نظريات تيلور قد أخذ بها فى إدارة المصانع بل وإدارة الأعمال وأهمها النظريتان الآتيتان :

- (١) نظرية توحيد أساليب العمل (Standardizing Methods) .
- (٢) نظرية تقسيم الإدارة الى نفر يستنبط ويحرب الأساليب ونقر يشتغل فقط على الأساليب أو النماذج المقدمة له .
- وقد نسج علماء فن الإدارة على النظرية الأولى مثل الأستاذ شلز الانجليزى واستنبط مبادئ هامة ننقل منها ما يأتى :

الروتين

- (١) نظرية الروتين المستنبطة من نظرية استندارد الأساليب وهى إيجاد طرق معينة للجرى عليها فى الاجراءات . وهذه الكلمة فرنسية مشتقة من كلمة (Route) أو طريق وقد أصبح لها معنى شاسع فى الدواوين .

الانتاج

- (٢) استندارد الانتاج وعوامله :
- (أ) الزمن وعناصره : (١) كمية العمل الكافى لأشغال وقت العامل ؛ (٢) معدل الزمن الذى تستغرقه العملية الواحدة ؛ (٣) معدل الزمن المفروض على الإدارة أو المصنع تأدية واجبها فى حدوده ؛ (٤) معدل الازدحام .
- (ب) الاتقان .
- (ج) الكفايات والعمال .
- (د) الأدوات والأثاث والأدوات المكتبية ونماذج الاستمارات .
- (هـ) المكان والإشراف .

الكفايات

- (٣) الفرق بين الاستندارد والعمل الآلى .
- (٤) الاستندارد دون الكمال أى احتساب الاستندارد على المتوسط ومراعاة الاخطاء التى لا بد منها فى المستوى المتوسط .

(٥) خطر تعميم الاستندارد في كل نواحي العمل نظرا لما ينجم عنه من
البلادة وامانة النشاط وتوقد الذهن .

وليس ثمة ضرورة الى شرح هذه النظريات لأنها اقرب الى الفهم بالمران سيما
وان من الحقائق التي لا مشاحة فيها هي أن الادارة صناعة لاعلماء وان التدريب
العلمي لم يك في وقت ما كافيا لنبوغ الولي أو المشرف وان المران والحنكة أساس
النجاح فيها .

ضبط الوقت

يعني كثيرا بضبط الوت الذي ينفق أو يستغرق في عمل ما
وقد وجدت وسائل ميكانيكية لضبط الأوقات الآتية وهي :

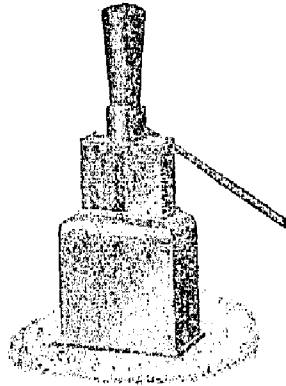


(١) توافق الوقت في الساعات الموجودة في فروع الادارة
أو المتجر الواحد منعا لاختلاف التقدير وتستعمل لذلك الساعات
الكهربائية الكبيرة التي تتصل بها بواسطة الكهرياء ساعات
صغيرة تؤدي نفس الوقت الذي تؤديه الكبيرة كما ترى في الشكل (١)

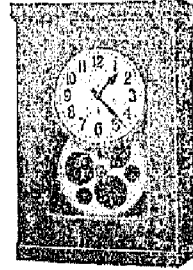
(٢) ضبط أوقات التنبيه الى الراحة والانصراف وتستعمل
لذلك ساعات كهربائية ذات منبه كما في الشكل (رقم ٢) تتصل
بالساعات الكبيرة وتذق أجراسها في المواعيد المطلوبة التي يسبق
ضبطها عليها وتفضل هذه على النواقيس التي تحدث أصواتا
مزعجة .

(شكل ١)

(٣) ضبط وقت صدور وورود المكاتبات ، وتستعمل لذلك ساعات
عادية أو ساعات كهربائية متصلة بالساعات الكهربائية الكبيرة كما في الشكل (رقم ٣)
وربما كانت الثانية أقوى على العمل .



(شكل ٣)



(شكل ٢)

(٤) ضبط الوقت الذى يستغرقه العامل فى تأدية العمليات المطلوبة منه ، ويستعمل لذلك أشربة تسير بالكهرباء أمام العمال (فى فترات معينة مقدرة بنسبة الوقت الذى يستغرقه العمال المتوسطو المقدرة) فيضع على الشريط كل عامل العمل الذى أنجزه وهذه الطريقة مبنية على النظريات المخالفة لنظرية تيلور لأنها توحد الانتاج بين القدير والمتوسط المقدرة ولكنها أثبت فى تقدير محصل الانتاج .

(٥) ضبط أوقات الحضور والانصراف للعمال ، وتستعمل لذلك أما ساعات تتصل بالساعات الكهربائية المنتوه بها أعلاه أو ساعات غير كهربائية وهذه الساعات تنقب أو تكتب على شريط أو بطاقة ، بجانب التوقيع ، الوقت بالضبط .

وازاء استعمال هذه الساعة فى مصر وضعت إحدى المصالح القواعد الآتية :

(١) الموظفون المكلفون التوقيع على ساعة الميقات :

(أ) جميع الموظفين الذين هم دون وكلاء الأقلام مكلفون التوقيع على ساعة الميقات أما الخدمة الخارجون عن هيئة العمال فأمرهم بتروك لتصرف رؤسائهم المباشرين .

(ب) كل موظف يضبط وهو يوقع على ساعة الميقات بالنيابة عن غيره يعاقب باستقطاع خمسة أيام من ماهيته فإذا ثبت عليه ارتكاب هذا الأمر مرة أخرى يحال على مجلس التأديب .

(٢) التأخر :

(١) كلما بلغ مجموع تأخر الموظف عشرين دقيقة يستقطع يوم واحد من إجازته العرضية إن كان يستحق شيئاً منها أو من إجازته الاعتيادية لغاية سبعة أيام فقط إن كان قد استنفد إجازته العرضية .

(ب) إذا عاد الموظف للتأخر بعد استقطاع سبعة أيام من إجازته الاعتيادية يخصم من ماهيته يوم واحد كلما بلغ مجموع تأخره عشرين دقيقة .

(ج) عدم التوقيع على ساعة الميقات يعتبر بمثابة التأخر عشرين دقيقة ما لم يثبت أن الموظف تعمد إهمال التوقيع لإفراط تأخره وفي هذه الحالة يحتسب عليه ما تأخره من الوقت بالفعل .

(د) إذا بلغ مجموع الأيام المخصوصة من ماهية الموظف ستة أيام في سنة واحدة أصبح معزّضاً للحرمان من الترقية .

(هـ) لرؤساء المصالح حرية التصرف في التغاضي عن التأخر الناتج عن عطيل حركة القطارات أو الترام أو عن أى سبب آخر من الأسباب القاهرة .

(٣) التغيب بلا عذر وجيه :

(١) يخصم من الموظف ماهية يومين عن كل يوم يتغيبه بلا مسوغ .

(ب) إذا بلغ ما يستقطع من الموظف للتغيب بلا مسوغ ماهية ثمانية أيام يصبح معزّضاً للاحالة على مجلس التأديب فيما لو عاد الى مثل هذا التغيب .

(٤) التغيب لأسباب وجيهة :

تعتبر أيام هذا الغياب إما إجازة مرضية وإما إجازة اعتيادية حسبما يترأى

للرئيس .

(٥) التغيب لمرض :

إذا وصل من الموظف إخطار قبل الساعة الحادية عشرة صباحا يعتبر الغياب إجازة مرضية لغاية يومين فإذا تجاوز هذه المدة وجب على الموظف إما أن يقدم شهادة مرضية من طبيبه الخاص وإما أن يطلب إرسال طبيب . مصلحة الصحة العمومية للكشف عليه .

(٦) تطبيق القواعد المتقدمة في الأقاليم :

قد يتعذر لبعض الظروف المحلية تطبيق هذه القواعد برمتها ولذا قد خول رؤساء المكاتب في المديرية حرية التصرف في توقيع ما يرونه من العقوبات المنصوص عنها آنفا كلما استدعت ذلك ضرورة المحافظة على مواعيد العمل والمواظبة على الحضور .

التركيز

تركيز الأعمال في يد المدير أو المشرف الأعلى أو في الأيدي المحيطة به مساوئ كثيرة ، أهمها كثرة المكاتبات ، وبالترتبة العمل ، وفقد قوة الابتكار ، وتثبيط النشاط في حسن التصرف عند الموظفين من جراء ضيق نطاق المسؤولية ، وفي النهاية استغراق الوقت الطويل في إنجاز الأعمال .

ونظرية عدم التركيز تتعرض لإخطار سوء تعرف المديرين أو الرؤساء الأصاغر في حالة توسيع سلطاتهم وتجاوزهم الحدود ولكن العلم الحديث لم يقصر دون التغلب على هذه الأخطار بضبط الموانع لها .

ويخطئ البعض بين اللامركزية (Decentralisation) وهي — كما يعرفها علماء القانون مثل الأستاذ برتلمى — النزول عن سلطة الفصل أو زيادة الاختصاص في تدبير الأمور على أيدي الهيئات المنتخبة من الأهالي .

وبين عدم التركيز أو توزيع السلطة المركزية وتوسيع سلطة الهيئات الفرعية وتعرف في الفرنسية باسم (Deconcentration) .

وتقتضى نظرية عدم التركيز بتفصيل الروابط الآتية :

(١) تحديد واجبات الموظف تحديدا جليا ووافيا وإعلانه بين الجمهور الذى يعامله (ذوى الشأن) ليتمكنهم إبلاغ مخالقاته الى الهيئة المشرفة عليه .

ويعترض على هذا بأنه مضىاع لدية الموظف ، ومنبع يستفاد منه للاكثار من الشكاوى ، وما يتبع ذلك من كثرة الأخذ والرد أو التحقيق والتبعية ضياع وقت الموظف على غير جدوى ، ولكن الحكمة المرجوة فى الرؤساء فى استطاعتها محو كل أثر لوجوه هذا الاعتراض .

(٢) تفصيل الاختصاصات تفصيلا جليا وتقرير الحدود الثلاث الآتية :

- (أ) المسائل التى يمكن الفصل فيها نهائيا بدون الرجوع الى المراجع العليا .
- (ب) المسائل التى يجب الحصول على تصديق المراجع العليا قبل الفصل فيها .
- (ج) المسائل التى يجب رفعها الى المراجع العليا بدون فصل أو يجتهد توصية أو اقتراح .

ويعترض على هذه النظرية من الوجوه الآتية :

(أ) ان نظرية الاختصاص لتعارض مع مسئولية المشرف الأعلى كما لتعارض مع نوع الإدارة العسكرية — والواقع ان المناضلة فى ذلك كلامية فقط لأن الاختصاص فى المحاكم هو غيره فى الوظائف وللرئيس التغير والتبديل سواء أكان استثنافا أو مباشرا .

(ب) ان تحديد المسائل بالتفصيل المطلوب فضلا عن أنه عمل شاق فمن الصعب استيعابه — وربما كانت قاعدة القياس عند الموظفين على السوابق كافية للرد على بعض هذا الاعتراض .

(ج) الاختصاص يعطى الفرصة لسيئ النية فى تعمد التحوير على قاعدة اختلاف وجهة النظر ويعترضون المشرف الأعلى لمسئوليات عن « أمر واقع »

كتم عليه — وهذا الاعتراض وجيه وطريق الحيلة منه إلحاق المحفوظات بإشراف المشرف الأعلى والاذن للأمناء أو المفتشين في إبلاغ المخالفات ومواضيع الشك إليه في حينها .

(٣) التوقيعات على المكاتبات من لوازم عدم التركيز لأنها تخفف على المشرف وطأة الأعمال الكتابية وتمكنه من التفرد للإدارة وتزيد في نشاط العمل ولكن يجب للاذن فيها مراعاة الاعتبارات الآتية التي تقضى بها اللياقة وهي :

(أ) مراعاة النظير بين المرسل منه والمرسل إليه .

(ب) إظهار المصلحة كمجموعة واحدة .

(ج) اجتناب الاحتكاك والتلاكوؤ بين المرءوسين .

(٤) يجب في تحديد الاختصاص مراعاة الوظائف دون الأشخاص ويذهب بعض المدققين إلى كتابة الواجبات على بطاقات من ورق الكرتون بخط واضح لكل وظيفة بطاقة وتعلق في مكان معين من المكتب الذي يجلس عليه الموظف المختص وتعرف هذه البطاقات باسم بطاقات المناضد .

القانون

لا بد لكل جماعة يعمل أفرادها معا من قانون يقيد معاملاتهم فيما بينهم وحيث لا يوجد القانون مكتوبا يقوم في مقامه العرف المألوف .

ويتناول قانون الهيئات الإدارية، كمثل عقود الالتزام، تبادل المنفعة بين الطرفين وهما الإدارة والموظفين، فلكل طرف حقوق وعليه واجبات — وبالتبادل حقوق أحد الطرفين واجبات على الطرف الثاني والعكس بالعكس .

حقوق الموظف :

بعضها ماس بحياته البدنية أو الطبيعية، والبعض الآخر ماس بحياته المالية .

الحقوق الطبيعية :

- (١) تحديد ساعات العمل .
- (٢) أوقات الراحة في الأحوال العادية وفي حالة المرض والعوائق القهرية وقد قتل هذين الموضوعين بحثا علماء الاقتصاد ورجال النقابات وأصحاب رؤوس الأموال وكذلك بعض الحكومات وتوجد الآن قوانين عامة معمول بها في بعض البلدان .

- (٣) توافر الشروط الصحية في محال العمل . وينظر إليها من ثلاثة وجوه وهي :
 - (أ) من الوجهة العامة — وأكثر الحكومات تتدخل فيها .
 - (ب) ومن وجهة العمل — حيث أثرها في الانتاج .
 - (ج) ومن وجهة المدنية — حيث أثرها في رقي الأخلاق والاقبال من جانب الموظف والجمهور .

الحقوق المالية :

- (١) الأجور بالنسبة الى أدوار الحياة والى ماهية العمل وكميته .
- (٢) المكافأة ، إبان وفي نهاية العمل ، في أحوال الفصل والاصابة والعجز الطبيعى والشيخوخة والوفاة .

ويرجع في تقدير هذه الحقوق الى عوامل عديدة أكثرها اقتصادى .

حقوق الإدارة :

- (١) فرض أساليب العمل ونظامه .
- ولا ينبغي له مساس حقوق الحرية الشخصية التى يفرضها القانون العام ، ولا الالتزامات التى يتفق عليها الطرفان فى عقود الخدمة ، ولا تغيير نوع الخدمة ولا دائرة العمل بغير رضى الموظف — والمرجع عند المساس الى المحاكم التى تحكم بالتعويض أو الى التحكيم اذا كان مفروضا .

(٢) ملكية الانتاج .

ونتناول الابتكار لتقدم العمل ولا نتناول الاختراع فهو ملك لصاحبه ويتناول
أحيانا احتكار نوع الخدمة .

(٣) القصاص أو التأديب :

كمثل المكافأة والترغيب كلاهما ضرورة لحسن الانتاج وكلاهما عمل تعسفي
بالنسبة لاسنادهما الى حكم الفرد ويجب أن يبقيا كذلك في دائرة ضيقة احتفاظا
بمهابة الرئيس التي تجر منافع وتمنع مناعب كثيرة، وفي الدوائر الكبيرة يجب أن تسند
لهيئات منظمة وغالبا أن تكون ديمقراطية يشترك فيها ممثلون للطرفين .

مبدأ أكتب

كلنا نعلم أن ليس الناس واحدا في الفهم والحفظ والذاكرة وأن كثيرا ما تقوم
الشحناء بينهم من جراء هذا أو شيء منه وأن كثيرا ما كانت الكتابة حاسمة لمثل هذه
الشحناء ، فالادارة التي تحرص على الانتاج وتبقى على الوقت ، لا تضعه في الجدل
والمناقشة ، تأمر بأن تكون الكتابة مبدأ من مبادئها ينبغي اتباعه في الأشياء
الآتية :

- (١) القواعد، والأصول، (وأحيانا السوابق أو المتبع) والأحكام، والقوانين .
- (٢) التعليمات، والأوامر الدائمة .

ويقترن هذا المبدأ ببعض نصائح مفيدة :

- (١) يجب أن تكون العبارة موجزة لا مبتورة خالية من الحشو والتكرار .
- (٢) ويجب أن تكون كذلك جلية لا معقدة مفعمة بالمعاني غير جافة .
- (٣) وتفضل من التعليمات المسببة منها لأنها أسهل في الهضم والتناول .
- (٤) ويجب اجتناب التعسف والتردد والتناقض .

اللائحة

اللائحة أو كتاب الإدارة ويتكون من الأربعة الأقسام الآتية ، منفصلة أو مجتمعة في مجلد واحد ، تبعا لوجهة النظر ، فالمجال التجارية مثلا تفصل بين ما يعنى الجمهور وما يعنى الموظفين ، وهذه الأقسام الأربعة هي :

- (١) كتاب تاريخ أو سياسة أو خطة أو نظام الإدارة (ويطلق عليه عنوانات متنوعة) وهو قسم دراسي بالنسبة الى الموظفين وحلقة اتصال بالجمهور .
- (٢) القانون أو التعليمات الدائمة وهو قسم خاص بالموظفين والمستخدمين ومعاملاتهم ونظامهم .
- (٣) كتاب الأساليب المقررة لبيان أساليب العمل المتبعة في الإدارة والتي اكتسبت بالخبرة .
- (٤) التعليمات الخاصة ويتناول واجبات الوظائف محليا .