

# الباب الثالث

## ادارة المشروعات

### الفصل الاول

## الادارة كما ينبغي أن تكون

### الادارة بمعناها الحديث :

إذا رجعنا إلى المؤلفات الحديثة في « إدارة الأعمال التجارية » لوجدنا عدة معان لكلمة « إدارة » فقد عرفها الأستاذ هوايت<sup>(١)</sup> بأنها عبارة عن الجهود التي يبذلها الانسان في استخدام القوى الاقتصادية - وهي الأرض والعمل ورأس المال - لإنتاج الأرباح . وذكر الأستاذ Dutton<sup>(٢)</sup> أن إدارة المشروعات هي توجيه قوى الموظفين بالمشروع وتنظيمها بقصد الحصول على أفضل النتائج المادية .

ويتفق كثير من المؤلفين على أن الإدارة يقصد بها القيام بالأعمال اللازمة لتنفيذ الأنظمة والسياسات الموضوعة الكفيلة بالسير بالمشروع إلى طريق النجاح والتقدم ، فالإدارة بناء على ذلك تكون وثيقة الارتباط بجميع المعاملات الخارجية للمشروع وبإجراءات التنظيم الداخلي له وتشرف على أقسامه ، ولها السلطة التامة عليها . وكفاءة الإدارة تقاس عادة بقيمة النتائج التي يحصل عليها البيت والتي تمس مباشرة نجاحه ومقدار الأرباح السنوية .

والإدارة تتوسط بين رأس المال والعمل ، فهي مسؤولة إزاء الأول باستغلال الأموال المودعة في المشروع استغلالاً لائقاً . وهي مسؤولة إزاء الثاني بتوجيه جهود العمال إلى الطريق الصحيح في الإنتاج . وهاتان المسؤوليتان لا تتضاربان بل بالعكس فأنهما تتضامنان على النتائج المرضية للطرفين متى أحكمت الإدارة التصريف في مال الأول وجهود الثاني .  
وبالعكس إذا اختلفت هذه الإدارة فإن كلا الطرفين - رأس المال والعمل - سوف

(١) في كتابه "Business Management"

(٢) في كتابه "Business Organisation & Management."

تتأثر مصالحه وتنشأ الاختلافات الكثيرة التي نراها تقوم من حين إلى حين بينهما والتي يكون سببها الحقيقي هو سوء الإدارة .

ولا بد لنا من الإشارة هنا إلى أنه من الخطأ الاعتقاد بأن أعمال الإدارة في بيوت التجارة ما هي إلا أعمال آلية من قبيل الأعمال اليومية المتكررة التي يمكن للموظفين إنجازها دون جهد أو تفكير خاص ، فسوف نجد أن الأمر يختلف عن ذلك كثيراً ، وأن الموظفين وخصوصاً من يشغل منهم الوظائف الرئيسية تطاب منهم أعمال كثيرة تستدعي بحثاً دائماً وتجهيداً مستمراً بجوار الأعمال اليومية . فالمدير عليه أن ينظم مشروعه بشكل يسمح للأعمال أن تستمر وحدها بكل انتظام وسهولة . فإذا ما فرغ من أداء هذه المهمة الأولى فإنه يتفرغ لأعمال أخرى على جانب كبير من الأهمية تاركاً التفاصيل الصغرى لرؤساء الأقسام . ويتلخص عمل المدير في النظر في كل ما يدفع بالبيت الى طريق التقدم والفلاح . وهو يفعل ذلك بالاشتراك مع فريق من موظفيه هم عادة رؤساء الأقسام الذين يقدمون له النصائح والبيانات كي يسترشد بها في وضع قراراته .

أما البيت الذي تسير فيه الأعمال بطريقة آلية فهو بيت غير قابل للتغيير ولا يتقدم بثبات مع هذا النظام الجامد . وبعد قليل من الزمن يجد نفسه في مكانه الأول بعيداً عن منافسيه وقد قطعوا شوطاً بعيداً .

### الخطأ السائر :

من الأمور الأساسية في تنظيم المشروعات أن يفهم معنى « الإدارة » على حقيقته . ومن سوء الحظ أن الخطأ في فهم هذا المعنى أو في معرفة اختصاص الإدارة في المشروعات عامة ، وحتى في الهيئات الأخرى ، سائد بين طبقات الجمهور وبين المديرين أنفسهم بشكل يؤسف له . يعتقد هؤلاء أن مدير المشروع أو رئيس الهيئة هو صاحب السطة المطلقة وهو المرجع الأول والأخير ، يتصرف بحسب ما يهوى ، ويدير بحسب ما يشاء . وله حق تبديل النظم والأوضاع ، ولا غبار عليه إذا هو أقدم على تغيير القوانين واللوائح ، بل أن تعيين الموظفين والعمال وترقياتهم وكل ما يعينهم من الشؤون الأخرى هي رهينة إرادة الرئيس أو المدير . هذا اعتقاد خاطئ ، نشأ نتيجة للأنظمة البالية التي برهنت الأيام والتجارب على فسادها . رغم أنها لا زالت قائمة في كثير من المؤسسات والهيئات التي لا يزال يجهل أربابها قواعد النظم

الحديثة . وهذه الأنظمة البالية التي تطلق عنان المدير في شئون المشروع هي السبب في إيجاد المشاكل والمتاعب التي لا حد لها ، وهي السبب في غرس بذور الشقاق وروح التبرم بين الموظفين نتيجة لتصرف المدير الذي لا يستطيع وحده أن يعدل بينهم حتى ولو أراد ذلك .

### الادارة كما يجب أن تفهم :

في المؤسسات المتوسطة والكبيرة ينبغي أن تكون « الادارة » قاصرة على تنفيذ السياسة المرسومة للمؤسسة في حدود القوانين واللوائح الموضوعة . هذه السياسة وما يتبعها من القوانين واللوائح هي بمثابة دستور لتلك المؤسسة واجب الاحترام من كل مدير . وعلى هذا الأخير أن يعمل ما في وسعه لتطبيق هذه القوانين والعمل بها في كل ادارات المشروع ، وهو مسئول عن ذلك وعن صيانة حقوق الجميع في حدود هذا الدستور الموضوع . وبعبارة أخرى كل مدير يسير على الخطة التي سار عليها سلفه ، فهو يكمل البناء ويتقدم بمشروعه إلى الأمام .

ويستنتج من ذلك أنه ليس للمدير العام أو لغيره أن يغير شيئاً من النظم الأساسية الموضوعة ، أو أن يستبدل سياسة البيت بسياسة أخرى ، أو أن يحوّر نصاً من نصوص القانون الأسمى أو أن يغير برامج العمل أو أن يمس قواعد تعيين الموظفين وترقياتهم .

بهذه الوسيلة وحدها يمكن أن تستقر الأعمال ، ويتقدم المشروع ، ويطمئن كل فرد إلى حقوقه . وبهذه الوسيلة لا يحدث تغير المديرين أى أثر في نظام العمل . بل ويتعاون هؤلاء المديرين المتعاقبين على اتمام البناء والسير في نفس الطريق .

وإلا فنحن ازاء أخطار قوية تزلزل أركان البيت إذا نحن لم نقيّد المديرين بالطريقة سالفة الذكر ، وأطلقنا لهم العنان في الادارة . فالبشر ، ومنهم مديرو المشروعات ، مختلفون في العقول وفي الافكار ، وما يراه الفرد حسناً ، قد يراه غيره رديئاً ، فكأننا في كل مرة يذهب مدير ويأتى غيره ، في حالة انتقال من حال إلى حال ، الأول يسير بمشروعه يئنه والآخر يسير به يسرة ، فلا يتقدم هذا المشروع إلى الأمام وربما تأخر ، أو بعبارة أخرى الواحد يبني والآخر يهدم فلا يتم البناء بل يتزعزع . وهكذا تظل أقدار المشروع تحت رحمة كل مدير ، فيبدأ في طريق النجاح اذا رزق بمدير قدير ، ويهوى في بؤرة الشقاء اذا ابتلى بمدير من طراز مخالف .

لذلك كان من الأهمية القصوى لحفظ كيان المشروعات وتقديمها البحث عن نظام لا يكون فيه للأشخاص قيمة تذكر ، فاذا ما ذهب مدير وحل آخر ، فلا يتعرض نظام العمل الى

الاضطراب . ولتحقيق هذا الغرض السامى لا بد من احترام النظرية السالفة التي تقضى بضرورة حد سلطة المديرين بالوصف المتقدم .

### كيف يمكن تغيير الأنظمة أو القوانين

إذا كان المدير العام أو غيره من رؤساء الإدارات مقيداً بالأنظمة القائمة أو بالقوانين الموضوعة ، فهل معنى ذلك أنه إذا لاحظ أحدهم نقصاً أو خطأ فيها فلا يمكنه سد هذا النقص أو اصلاح ذلك الخطأ ؟ وأنه عليه أن يقف مكتوف اليدين أزاء هذه الحالة المنكرة ، وعليه الاستمرار عليها بما فيها من الضعف والخلل ؟

بديهي أن المدير مطلوب منه اصلاح الخطأ وتبويب الطرق المعوجة ، بل هو واجب عليه لا يمكنه التغاضي عنه ، ومطلوب منه فوق ذلك أن يقود المشروع الى ناحية التقدم عن طريق الأنظمة والأساليب التي يراها كفيلة بذلك .

لكنه لا يستطيع أن يفعل ذلك وحده ومن تلقاء نفسه ، بل يجب أن يكون هناك نظام لاجداث هذه التغييرات ، وأفضل نظام لذلك هو تكوين لجنة دائمة تجمع المدير ورؤساء الإدارات ، أو تجمع المدير ومساعديه ، ولا غبار من أن يرأسها المدير نفسه . هذه اللجنة تجتمع كلما قدم اليها اقتراح من المدير أو من أحد الرؤساء . وفي أثناء انعقادها يدافع صاحب الاقتراح عن وجهة نظره ، ويسمح بالكلام لأي عضو آخر ليعارض الرأي أو ليؤيده ، وبذلك يستنير الأعضاء ويمكنهم اتخاذ قرار صالح ، وينبغي تدوين هذه القرارات في دفتر محاضر الجلسات تمهيداً لرصدها في القانون الأساسي للمشروع أو في غيره للعمل بها .

بغير هذه الكيفية لا يجوز للمدير أو لأحد الرؤساء تغيير نظام موضوع إذا كان من الأنظمة الرئيسية . وتقتصد بالأنظمة الرئيسية كل ما نص عنه في القانون الأساسي أو في اللوائح الداخلية ، أما فيما عدا ذلك من الأمور التي تعد ثانوية والتي هي في الغالب من وضع الرؤساء فيجوز النظر في تعديلها أو إلغاؤها دون حاجة للرجوع الى اللجنة المشار اليها . مثال ذلك إذا رأى رئيس قسم أن سلفه كان يطلب من موظفيه الحضور للعمل في أوقات اضافية ، وأن حاجة العمل أصبحت لا تتطلب ذلك فيمكنه من تلقاء نفسه الغاء هذا الاجراء . وإذا اعتقد مدير الحسابات أن مصلحة العمل تقضى نقل موظف مكان آخر في حدود ادارته ، فله أن يفعل ذلك دون أن يستشير أحداً .

## اصطلاح القيادة :

وضع الأنظمة أو القوانين الصالحة لا يكفي وحده للحصول على نتائج مرضية ، اذ لا بد وأن يكون الأشخاص الموكول اليهم تنفيذها صالحين هم أيضاً لذلك . ولا بد لهؤلاء الأشخاص من رئيس يحركهم ويقودهم ويكون حكماً بينهم اذا ما دب الخلاف بينهم . وعلى المدير العام تقع هذه المسؤولية الكبرى ، فهو المسئول أمام مجلس الادارة عن صحة تطبيق القوانين واللوائح ، وهو الذى يناله شرف تقدم المشروع ونجاحه ، كما أنه هو الذى تقع عليه تبعة تأخره أو فشله .

وحتى ينجح المدير فى مهمته الجسيمة ، لا طريق له سوى أن يحرص على تنفيذ القوانين بكل شدة وحزم ، فهو حارسها الأول والأخير ، وينبغى عليه أن يطالب من كل شخص رئيساً كان أم مرئوساً أن يعمل على احترامها والعمل بها . ويجب أن يبدأ هو بذلك ، وان لم يفعل فهو قدوة سيئة لمرئوسيه ، ولا بد أن يفات الزمام منه ، ويصبح التلاعب بالقوانين أمراً مباحاً للجميع ، ولا يمكن بعد ذلك مؤاخذة المهملين أو المتلاعبين .

بل على المدير أن يحكم القيادة ويُمسك زمام الأمور بيد الحزم والقوة ، بعيداً عن العاطفة أو التحيز . ولا يأتى أحكام القيادة عن طريق المناقشات الحادة المستمرة بين المدير ومرئوسيه ، ولا بكثرة وعيده لهم وتوقيع الجزاءات عليهم ، كما أنه لا يأتى عن طريق الاسراف فى المجاملة أو فى الوعود الخلابة التى لا يقصد تنفيذها ، فكل هذه الوسائل هى وسائل المدير العاجز عن تأدية وظيفته ، وفشائها فى نهاية الشوط أمر محتم .

لكن هناك نظاماً يوصل الى هذه الغاية عن طريق سهل مأمون العواقب . ويتطلب هذا النظام القيام بثلاث عمليات بصفة دائمة ومنتظمة وهى :-

١ - تقرير الأعمال التى ينتظر القيام بها فى كل موسم تجارى بالنسبة لكل ادارة ، مع تقدير الميزانية اللازمة على أساس هذه الأعمال

٢ - احصاء الأعمال التى تمت فعلاً فى هذا الموسم .

٣ - النظر فى الأسباب التى دعت إلى عدم اتمام بعض الأعمال أو المشروعات التى كانت مقررة من قبل ، وعماً إذا كانت هناك مسئولية واقعة على بعض الأشخاص بسبب ذلك .

هذه هى الطريقة العملية التى تجربها المشروعات الحديثة لضبط الأعمال بها فى صمت وفى هدوء ، وهى طريقة محكمة ومنتجة تعود على المشروع جزايا جلييلة كما سيتجلى من البحث التالى :

عند انتهاء العام التجارى ، أو قبيل انتهائه ببضعة أسابيع ، يطالب المدير العام من مساعديه ، أو من رؤساء الادارات أن يقدم كل منهم إليه مشروعاً عن الأعمال التى ينوى القيام بها فى دائرة اختصاصه ، وأن يحضر ميزانية للإيرادات والمصروفات الخاصة بقسمه على أساس مقترحاته . وتعرض هذه المقترحات على مجلس عام يضمهم جميعاً تحت رئاسة المدير لبحثها وإقرار الصالح منها واعتماد الميزانية العامة .

بعد ذلك تترك الفرصة لكل رئيس لإنجاز ما تعهد القيام به ، ويطالب منه تقديم تقارير بتمام منها من وقت لآخر . وهذه التقارير تفرغ فى قالب احصاء منتظم يمكن للمدير العام بواسطته تتبع حركة نشاط كل قسم أو كل ادارة .

وفى نهاية المدة تقارن الأعمال التى تمت فى كل ادارة بتلك التى تعهد رئيسها بالقيام بها ، فإذا كان قد وفى بعهده ، فهو رئيس نشط نافع للمشروع ، وهو بجوار ذلك رئيس كفء بعيد النظر صائب التقدير ، وإلا فهناك مجال للمسئولية عن الأعمال التى أهمل أمرها أو التى لم تتم . فيقوم المدير العام بمساعدة لجنة خاصة باجراء التحقيق اللازم لمعرفة الرئيس المدان الذى أهمل فى تنفيذ وعده والأسباب التى دعت لذلك .

### مزايا هذه الطريقة :

هذه الطريقة لها مزايا جليلة الشأن نذكر منها ما يأتى :-

أولاً - لكونها أفضل وسيلة لشحذ همم رؤساء الادارات على العمل النافع . فكل رئيس إذا ما طاب منه تقديم مشروع الأعمال التى ينوى القيام بها . فهو لاشك مقدم مشروعاً جليلاً يشرفه وسط زملائه ويرفع من قدره فى نظر رئيسه - المدير العام ، ولا شك أيضاً أنه إذا ما حل وقت التنفيذ فهو مجددٌ فى الوفاء بعهده ، وقائمٌ بتنفيذ الأعمال على أفضل وجه حفظاً لسمعته ولكرامته . ولولا هذه الطريقة لاكتفى كل رئيس بالاجراء العادية ولما اهتم لتحسين ادارته ولا بالتفكير فى مشروعات نافعة .

ثانياً - لانها تولد المنافسة النافعة بين رؤساء الادارات ، فكل منهم يحاول أن يمتاز على زملائه بمجده ونشاطه وقوة ابتكاره للأعمال النافعة ، ويتحاشى أن يتخلف وراء هؤلاء الزملاء فى الكفاءة والاهمية . وفى النهاية يتكون فى المشروع مجموعة من الرؤساء متعاونة فى تقدمه ومتنافسة فى رفع شأنه .

ثالثاً - لأنها وسيلة جيدة لضبط الأعمال وأحكام الرقابة على الرؤساء ، ف رئيس الإدارة عليه تقديم التقارير أو الاحصائيات الدورية عن الأعمال التي تتم أولاً بأول ، فالرقابة مضروبة على مجهوده ، ومن هذه التقارير تعرف الأعمال الناقصة والتي كان ينبغي أن تتم ، وبذلك يتيسر للمدير العام أن يعلم في أي وقت عما إذا كانت الأمور سائرة في انتظام أم في خال ، وفوق ذلك يتيسر له معرفة موطن الخلل على وجه الدقة والعمل على إزالته وعدم تكراره . فإذا علم مثلاً من تقرير مدير المبيعات أن صنفاً من الأصناف المطلوبة نفذ من المخازن ، فهو يتحرى أسباب هذا النقص ويحدد المسئولية . ثم يتخذ من الاجراءات ما يكفل عدم تكرار ذلك في المستقبل .

رابعاً - لكونها وسيلة هادئة وفعالة . لأنه بفضل هذا النظام يكون كل رئيس مستقلاً عن غيره في العمل . فلا احتكاك ينشأ بين الأشخاص ولا تقوم بينهم المنازعات الفردية التي تسبب كثيراً من المتاعب والقلق . بل يهيء هذا النظام لكل فرد القيام بواجباته في هدوء تام ، ويمكن للإدارة أن تنبع أعمال كل رئيس بكل سهولة وبغير عناء . حتى أعمال المرؤسين الظاهرة سواء أ كانت جيدة أو سيئة فكأنها تظهر في التقارير المقدمة للإدارة ، وبعبارة أخرى فإن كل الأخبار المهمة تصل بسرعة إلى الإدارة بطريقة منتظمة ومريحة . هذا فضلاً عن أن هذا النظام هو نظام فعال يؤدي الغرض المطلوب منه بطريقة مرضية وهو أحكام القيادة والرقابة ووضع الأمور في نصابها .

## الفصل الثاني

### المدير العام

#### شخصيته :

المدير العام هو المهيمن على تنفيذ القوانين ، وهو الذي يدير دفعة المشروع صوب الهدف المختار له ، وهو الأمين الذي يرضى مصالح الموظفين والأعمال كافة ومصالح الجمهور الذي تربطه والمشروع علاقة ، وهو الحارس لأسرار المحل وأمواله ، وفوق ذلك فهو القدوة التي يقتدى بها المرؤسون في العمل وفي السلوك .

هذه اذن شخصية لها أهمية فذة في المشروعات ، ولها أكبر الأثر في تقدمها وفلاحها ،

هي شخصية يجب العناية التامة في اختيارها . ولنا نطمع في أن ننشد الكمال في هذا الاختيار ، الكمال ليس موجوداً في هذا العالم ، ولكن علينا أن نتقرب منه بقدر المستطاع . ومن الاجرام ، حق المشروع أن يقام عليه مدير حينما اتفق ، رغم ما فيه من النقائص الجوهرية في الفن وفي الخلق ، فهذه محنة لا بد وأن يختل معها الجسم . وعندنا أن النقص في الفن أخف ضرراً من النقص في الخلق ، فالأول يمكن استكماله بالدرس ، ولكن السلوك المموج لا يمكن تقويمه ، بل أن شبَّ المرء عليه ، والأول ليس من النقائص المعدية التي تنسرب أخطارها إلى لرؤوسين بعكس الثاني ، فالمدير المموج ان هو إلا قدوة شريرة لمرؤوسيه . ذلك لأن المرؤوس وكم وظيفته مقلد لرئيسه ، يحاول إرضاءه بالطريقة التي يهواها ذلك الرئيس . وما هي إلا برهة من الزمن حتى ترى غالبية المرؤوسين وقد تفشى فيهم هذا الوباء ، وأضحى المشروع جسماً مصاباً بالأمراض الفتاكة ، وبالقروح الدامية . ولا تنسى أن السلوك إذا اعوج مرة فليس من السهل تقويمه بعد ذلك ، فكأن الإدارة السيئة لا يقتصر شرها على نفسها ، ولكنه يبقى إلى غيرها من بعدها .

### المثل الأمثل للمدير العام :

كي يكون المدير صالحاً للاضطلاع بمسئوليات منصبه الخطيرة ، يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية : -

١ - صحة الجسم وسلامة البنية : فان أعمال المدير كثيرة لا يقوى عليها الشخص الهزيل . فضلاً عن أن المدير المريض كثيراً ما يتخاف عن عمله وتراه دائماً حاد المزاج ، سريع الغضب يتعاشى العمل ويسعى وراء الراحة

٢ - الحزم وقوة الإرادة : كل رئيس يجب عليه أن يكون حازماً في ادارته ، قوياً في رادته ، حريصاً على أن يرى تعليماته تُنفَّذ بكل دقة وعناية ، فإذا كان على عكس ذلك ولاحظ لموظفون عليه شيئاً من التردد أو ضعف الإرادة اذن لدب الخلل في جميع أرجاء البيت

٣ - الذكاء وسرعة الخاطر : سرعة الفهم والادراك وكذلك سرعة الخاطر من الصفات الضرورية للمدير للبت في الأمور المختلفة بطريقة صحيحة ولحسن تصريفها وتديرها

٤ - قوة الذاكرة : كثيراً ما تكون قوة الذاكرة وسلامة الجسم صفتين متلازمتين ، إلا أنه قد يعمل الانسان على تقوية ذاكرته بالمران والتدريب . وهذه الصفة ضرورية لاستذكار

المسائل العديدة التي تعرض على المدير من وقت لآخر والاشخاص الذين يقابلهم يومياً في عمله أو خارجاً عنه وما يجب معرفته بخصوص كل منهم .

٥ - النشاط : مطلوب من الرئيس أن يتجول أحياناً في أنحاء البيت ليراقب العمل ويقف بنفسه على ما يدور به . ومطلوب منه كذلك أن يبت بسرعة في الأمور المتعددة التي تعرض عليه وأن يقابل عدة أشخاص كل يوم ويحجب طلباتهم . فكثرة أعماله تتطلب منه النشاط وبدونه تصبح كل هذه المهام معطلة أو مهملة .

٦ - سمو الخلق : ليس أزم للمدير من الصفات أكثر من تحليه بالخلق السامى . فالرئيس هو النموذج الحى لمرؤوسيه وهم غالباً ما يتبعونه إلى السمو أو إلى الخفض يقلدونه في أعماله وينحون نحوه . فإذا كان الرئيس سامى الأخلاق شريف الماملة نشطاً في عمله ، رأيت مرؤوسيه يبذلون وسعهم في ارضائه ولا يتيسر لهم ذلك إلا اذا تحلوا هم أيضاً بهذه الصفات . أما إذا كان من المجموعة الأخرى التي تستغل مراكزها السامية لارضاء شهوة خاصة أو لجمع مال بغير الطريق القويم ، أو كان كسولاً في عمله مهملاً في واجباته ، فلن تنقضي فترة وجيزة حتى ترى غالبية المرؤوسين قد ساروا معه إلى هذا الدرك شاعرين أو غير شاعرين .

وينبغى كذلك أن يزن الرئيس ألفاظه قبل أن يفوه بها ، وأن يكون حريصاً على مراعاة شعور مرؤوسيه لا يؤذى أحدهم بلفظ جارح فليس من سلطته أن يفعل ذلك . بل عليه ازاء المرؤوس المعوج أن يعمل على تقويمه بالطرق القانونية ، وعليه أن يكون عادلاً في معاملة المرؤوسين .

٧ - الهدوء : ومن الخلق المدوحة في شخص المدير أن يقلل من كلامه بقدر المستطاع وأن يكون عمله مقروناً بالهدوء والسكينة في غير جلبة ولا ضوضاء فكثرة الكلام أو علو الصوت لا تولد نفعاً بل هى مضيعة للوقت ومجربة للمواخذة ، وكثيراً ما تصدر أثناء الكلام الكثير وعود أو تصريحات في غير وقتها وربما كانت موضع الندم فيما بعد .

هذه هى الصفات الشخصية يضاف إليها بطبيعة الحال شرط أسامى وهو الملمامه الفنى بموضوع العمل وممارسته إياه ردهاً طويلاً من الزمن بحيث يمكنه أن يبدى الآراء الصائبة في المسائل الفنية التي تعرض عليه

### مكتب المدير:

من الأمور التي يعبرونها شيئاً من الاهتمام هي مسألة المكان الذي ينشأ فيه مكتب الإدارة العامة . فان كيفية اختيار هذا المكان لها دخل محسوس في مراقبة الأعمال المختلفة . فاذا كان لشروع قاصراً على بناء واحد بمعنى انه عبارة عن بيت ليس له فروع في أمكنة أخرى ، فانه من اصواب أن يكون المكتب في مكان يسهل الاشراف منه على أقسام المشروع المهمة والاتصال بها بسرعة ، خصوصاً الأقسام التي يحتاج اليها المدير العام كثيراً كقسم المراسلات وقسم المحاسبة قسم المشتريات وقسم المبيعات وقسم السكرتارية وغيرها ، وربما كانت أفضل ما يعمل لهذا فرض هو اتخاذ جناح في بقعة متوسطة من البناء ليكون مقراً للإدارة العامة وهذه الأقسام كلها بهوار بعضها ، وبذلك يصبح الاتصال سهلاً وصريحاً وبعيداً عن نظر المشتريين

أما اذا كان البيت له فروع في أمكنة أخرى في نفس المدينة أو في مدن أخرى فالإدارة عامة تكون غالباً في عاصمة القطر الذي ينتمي اليه المشروع . فتجد كثيراً من بيوت التجارة الانجليزية لها فروع عديدة في مدن انجلترا ويكون مركزها الرئيسي في لندن مع أن هذه ست متوسطة الموقع بالنسبة للجزر البريطانية . وكذلك في مصر فان مقر الأعمال في أغاب لأحوال في القاهرة . والسبب في ذلك هو أن تلك العواصم يوجد بها المراكز الرئيسية مصارف وشركات النقل والتأمين وغيرها مما يحتاج اليها العمل التجاري ، ثم أنها في نفس وقت مقر الحكومات والسلطات المختلفة التي كثيراً ما يقوم بينها وبين المشاريع التجارية والصناعية لاقات مختلفة . على أنه اذا اتخذ المشروع العاصمة مقراً عاماً له وجب أن يكون له بكل فرع اارة فرعية خاصة تنظر في شئون الفرع المحلية وتتصل بالإدارة العامة رأساً

ومكتب المدير العام هو بمثابة القيادة العليا ، فيه توضع التصميمات وترسم الخطط وفيه زع الأعمال على الموظفين والعمال ويبين اختصاص كل منهم وحدود مسؤوليته ويقوم باشراف عليهم ومراقبتهم .

ولا بد من العناية بتأثيث هذا المكتب بالأثاث الفاخر ليكون عنوان الكرامة وجديراً كمناسب احترام الزائرين . ولا تزدهم هذه الغرفة عادة بكثرة الأثاث ، بل يقتصر على ما هو روري منها . ولا مانع من تزيين حوائطها بالمصورات التي تبين أعمال الشركة ، فمدير شركة احة يزين غرفته بصور بواخرها الجميلة ، ومدير شركة اعلانات يزينها بنماذج الاعلانات

الخلاية التي أصدرتها الشركة ، وقد يوجد بالغرفة نماذج مصفرة لممتلكات الشركة من باخر أو طائرات أو مبان أو غيرها

انما ينبغي أن يكون هذا المكتب مجهزاً بالجدول التي تبين توزيع العمل على الموظفين والعمال ، وتعلق هذه على لوحة بجوار مقعده حتى يمكنه النظر اليها في كل وقت يريد دون مجهود أو حركة . ومن فائض القول أن نذكر أن أجهزة الاتصال الداخلي والخارجي ضرورية لغرفة المدير ، مثل التليفونات والأجراس والدكتوغراف وغيرها ، ويحسن أن يكون للمدير اتصال تليفوني خارجي برقم خاص لا يذكر في دفتر التليفون ، ويكون هذا الاتصال مباشراً لا عن طريق تليفون المحل العمومي ، فيستعمل في الطوارئ ، أو في المخبرات السرية . وبذلك لا يعطى المدير هذا الرقم الا لمن يشاء .

### سكرتارية المدير :

والمدير يحتاج في تادية عمله الى سكرتير أو غرفة سكرتارية . وتكون هذه الغرفة مجاورة مباشرة لغرفته وبينهما باب صامت في القفل والفتح . ويوجد بها عادة مكاتب موظفي السكرتارية من كتبة ومخترلين وغيرهم ، والاجهزة التي يحتاجون اليها التي أهمها آلات الكتابة وآلات الطباعة كالرونو أو الجاستنر ، وأجهزة الاتصال الداخلي والخارجي ، والاماكن الخاصة بحفظ الملفات والاوراق والفهارس ، ولا يجوز للزائرين أو الموظفين الآخرين دخول هذه الغرفة . وحلقة الاتصال بين هذه الغرفة وبين المدير هو رئيس السكرتارية ، أو كما يسمونه أحياناً « السكرتير الاول » ، فاذا غاب هذا فيحل مكانه « السكرتير الثاني »

وإذا كانت أعمال المدير تقتضى مقابلة كثير من الزائرين ، فيجب تنظيم هذه العملية، وذلك بتخصيص موظف لها هو « السكرتير الخاص » ويشترط فيه أن يكون لبقاً ، وسيم الطلعة ، وحسن الهندام ، وعلى جانب عظيم من الادب ، وملمعاً بمن الحديث والمجاملة . ومفروض في هذا السكرتير الخاص أن يصرف الزائرين الذين ليس ثمة فائدة من مقابلتهم حرصاً على وقت المدير من الضياع ، وكذلك الزائرين غير المرغوب فيهم ، ولذلك فإن هذا الموظف يجب أن يكون أميناً في عمله ومخلصاً لمديره وللمشروع ، والا فهو لا يصالح لهذه الوظيفة لانه من السهل عليه أن يعيب بالامانة المطلوبة منه . ويحسن أيضاً في حالة تعدد المقابلات أن تكون هناك غرفة خاصة للإلتظار مجهزة بالاثاث الجيد وبمعدات التدخين والراحة

### الفصل الثالث

## علاقة الإدارة بالموظفين

### الاحترام المتبادل :

الإدارة في المشروعات المتوسطة والكبرى تتمثل كما رأينا في رؤساء الأقسام ورؤساء الإدارات وعلى رأسهم مساعدو المدير العام، فالمدير العام، فمجلس الإدارة، بالترتيب تصاعدياً. وعلى ذلك فمن المنطق أن جميع الأوامر أو التعليمات التي تصدر من أحدهم تبلغ إلى من دونه مباشرة وهكذا. ومن المنطق أيضاً أن المرءوس تكون علاقته مع رئيسه المباشر وليس له أن يتخطاه إلى رئيس أعلى منه محافظة على النظام إلا في أحوال استثنائية نادرة سبق أن أشرنا إليها

يستنتج من ذلك أن هناك صلة دائمة بين الرؤساء ومرءوسيهم المباشرين أو العكس. وهذه الصلة ينبغي الحذر من تشويهاها وإلا لتعرضت الأعمال للخلل، بل من المهم جداً أن تكون مبنية على أسس يرضاها الطرفان - الرئيس والمرءوس - حتى يظل التعاون بينهما قائماً على مدى الأيام. وخير هذه الأسس هو الاحترام المتبادل، فكما أن الرئيس يرغب في أن جميع مرءوسيه يؤدوا له واجب الاحترام، فعليه هو أن يبدأ بذلك نحوهم واضحاً لهم المثل الجيد من ناحيته، ومشجعاً إياهم على العمل من ناحية أخرى

وليس معنى « الاحترام » هنا اظهار تلك الحركات التمثيلية التي يقوم بها بعض الناس ازاء الغير محاولين ارضاءهم عن هذا الطريق، كما أنه ليس عبارة عن تلميح الألفاظ بعبارات معسولة، وصياغة عقود المدح التي ليست في الواقع مقصودة ولا حقيقية. والرئيس الذي يشجع مرءوسيه على اتباع هذا الطريق هو رئيس مسمى إلى المشروع لأنه يعمل بغير علم منه على افساد أخلاق الموظفين، وعلى تحويل التيار تدريجياً من الاهتمام بنهو الأعمال الى الاهتمام بالتلق الى الرئيس ويصبح العمل في النهاية أمراً ثانوياً.

وإنما تقصد « بالاحترام » المحافظة على الكرامة الشخصية واعتبار أن الموظف بصفة كونه فرداً من أفراد الهيئة الاجتماعية له حقوق شخصية ينبغي المحافظة عليها بالمعاملة الحسنة وعدم التعرض بما يمس عواطفه. فليس للرئيس امتنانه لا بالقول ولا بالإشارة، فهذه أسوأ الطرق

لاصلاح الموظف ، بل أنه قد ثبت أن التشجيع وحسن المعاملة أجدي وأنفع ، وأن الرئيس الذى لا يراعى شعور مرؤوسيه إنما يعرض كرامته للخدش ، وهو فى نفس الوقت يهدم فيهم روح النشاط وروح الاخلاص مما يكون سبباً لكثير من المتاعب له ولمشروعه

أما المرؤوس المتقاعد الذى يهمل فى تنفيذ واجباته بالشكل المطلوب ، أو ذلك الذى يقدم على عمل يماقب عليه فينبغى محاسبته بالطريقة الموضوعه لتأديب الموظفين وفى حدود القانون بعيداً عن التعرض لشخصية الموظف أو بتجريح عواطفه

### العمل على تحقيق آمال الموظفين :

تتحصر آمال الموظفين فى أن ينال ترقياته وعلاواته عند استحقاقها وأن يشعر بأنه موضع ثقة رئيسه وتقديره . أما المسألة الأولى فقد أشرنا إليها سابقاً وذكرنا أنه لا بد للمشروع من وضع نظام مالى يقرر القواعد الخاصة بترقيات الموظفين ومنحهم العلاوات . والمهم هنا أياً كانت هذه القواعد فينبغى احترامها والعمل بها وتطبيقها على الجميع سواء بسواء . وبعبارة أخرى أنه سواء أكان أساس الترقية هو الأقدمية البحتة أو الكفاءة أو الجمع بين الاثنين ، فهذه مسألة متروكة للجنة التى تضع هذه الأسس عند بدء حياة المشروع ، مراعية فى ذلك ماهية العمل والظروف المالية العامة . وربما اختلفت هذه الأسس فى ادارة عن الأخرى ، أو لفريق من الموظفين عن فريق آخر ، وكل هذه الأمور ليست هى موضع البحث الآن . أما موضع البحث فهو ضرورة مراعاة العدالة فى التطبيق حتى يطمئن كل شخص على حقوقه وحتى يشعر بأن أماله ليس أملاً ضائعاً بل قابلاً للتحقيق ، وهذا يحفز كثيراً على العمل بنشاط واخلاص .

وليس أسوأ وقعاً على نفسية الموظف من أن يرى دوره فى الترقية قد فاتته لسبب غير ظاهر له ، أو لسبب لا يمت للعمل بصلته ، فهذه المسألة وحدها كافية تقتل كل الصفات الحسنة فيه . والمشروع لا تقتصر خسارته على اضعاف إنتاج هذا الموظف المظلوم ، بل أن الشعور بعدم مراعاة العدالة يمتد إلى سائر الموظفين ، فتزول ثقتهم فى الادارة ، ويقل اخلاصهم لها . وليت الأمر يقف عند هذا الحد ، بل ان تكرار هذا الاجراء النظام يثير سخطهم عليها ، ويكثر من عدد الضحايا الذين لا بد وأن ينقلب اخلاصهم إلى حقد ولو كامن ، وينقلب تعاونهم فى العمل والخير إلى تعاون فى الشر والانتقام .

وهنا مسألة يجب على الإدارة ملاحظتها ، وهي مسألة منح العلاوات التي يجب أن ينص عنها في القانون المالي للمشروع ، ويجب أن تشرح فيه القواعد الخاصة بها بوضوح تام ، حتى لا يفسح المجال للرؤساء المباشرين للتلاعب في منح هذه العلاوات بحسب أهوائهم . وأهم القواعد الخاصة بالعلاوات هي تلك التي تقرر قيمة العلاوة بالنسبة الى كل فئة ، ومدتها ، والأسباب التي تدعو لحرمان منها أو تأخيرها . وفي جميع الحالات يحسن أن يكون رأى الرئيس المباشر في هذا الموضوع استشارياً فقط ، وأن تفحص أسباب الحرمان أو التأخير جيداً بواسطة لجنة قبل اتخاذ أى قرار فيها ، كما أنه يجب تبليغ قرار اللجنة بالحرمان أو بالتأخير الى الموظف المختص مشفوعاً بالأسباب التي دعت لذلك .

ومما يؤسف له انه لا زال بصر عدد كبير من الشركات الشهيرة وليس لديها قانون مالى يتناول مسائل الموظفين المالية وقواعد ترقياتهم ومنحهم العلاوات ، بل قد تركت هذه المسألة الجوهرية للرؤساء يتصرفون فيها بحسب ما يرون ، ونظراً لتباين آراء الرؤساء ولتغيرهم من وقت لآخر أصبحت الترقيات والعلاوات رهينة الحظ والظروف ، بعيدة عن قواعد المساواة والنظام . وخير لهذه المنشآت أن تستكمل هذا النقص وتعد لنفسها نظاماً مالياً كاملاً ، تحتم على رجالها احترامه في جميع الأحوال حتى يتساوى في ظله الجميع .

### ترقية أهوال الموظفين المعيشية :

تذهب المنشآت الحديثة الى حد بعيد في تحسين الأحوال المعيشية لموظفيها وعملها والعمل على اسعادهم ومساعدتهم بقدر ما تسمح به ظروفها الاجتماعية والمالية

من ذلك أنها تقيم لهم الأندية الرياضية بزاولون فيها شتى أنواع الألعاب و يقيمون فيها من وقت لآخر حفلاتهم واجتماعاتهم . وغير خاف ما لهذا من جليل الفائدة في تقوية البدن وترويض النفس وفي ربط الصلات الودية بين الموظفين والعمال

وتغنيهم عن كلفة معالجة الأمراض ومصاريف المستشفيات لهم ولعائلاتهم بانفاقات خاصة نعقدتها مع لفيف من الأطباء وبعض هذه المستشفيات بحيث لا تكلف الموظف الا النذر اليسير الذى يستقطع من راتبه لهذا الغرض .

وتنظم لهم الرحلات في عطلة آخر الأسبوع وفي العطلات السنوية بعد أن تكون قد

مهدت لذلك باتفاقها مع شركات السياحة لاجراء تخفيضات كبيرة في أجورها ولتوفير وسائل الراحة والتساية .

وتد لهم يد المساعدة وقت زواجهم ، فتنفحهم بمبلغ من المال ليلة الزواج أو تمنحهم علاوة للزوجة ، وعلاوة أخرى في كل مرة يرزقون فيها بملود .

وتوفر لهم من داخل البيت وسائل الراحة الشخصية على أكل وجه وأتم نظام ، حتى أن الموظف يشعر أنه في منزله لاتنقصه وسيلة من وسائل الراحة ، فيؤدي عمله منشراحاً مرتاح البال . وفي سنى الرخاء والخير العميم ، لا تنسى الادارة موظفيها ، فتمنحهم من هذه الأرباح الوفيرة مرتب شهر ، وربما شهرين أو أكثر ، زيادة عما لهم اعترفاً لهم بالجليل . فوفرة الأرباح من مجهودهم ، والتمر الكثير من غرضهم .

هذه بعض الأمثلة لما تقوم به المشروعات من الجهود لترفيه حال موظفيها وعمالها ، عالة علم اليقين أنه ليس بمجهوداً ضائعاً بل عائداً عليها في النهاية بالنفع الجزيل ، فهذه السبل تكسب رضا موظفيها واخلاصهم ، فهي تعمل بطريق غير مباشر على زيادة انتاجهم ، وعلى تفانى الموظف في المحافظة على وظيفته وعدم تفكيره في ترك البيت الى غيره

### الأوامر المكتوبة :

الأوامر أو التعليمات المهمة التي تعطىها الادارة للموظفين أو للعمال ينبغي أن تكون مكتوبة لأن الكتابة هي الوسيلة الوحيدة لتحديد المعانى والارجوع اليها عند الضرورة . أما الأوامر الشفوية فهي عرضة للتحرير عند نقائها من شخص الى آخر ، فضلاً عن كونها زائلة لا يمكن الرجوع اليها في وقت من الأوقات ، وبذلك تعطى فرصة للموظفين للخروج عن الغرض الاصلى الذى وضعت له هذه الاوامر .

وليس معنى ذلك أن جميع التعليمات يجب أن تكون مكتوبة ، فذلك يتطلب صرف الوقت وبذلك للمجهود الكثير دون حاجة الى ذلك ، ولأن كثيراً من التعليمات يمكن أن تكون شفوية دون أن يعود منها ضرر ، بل أن بعضها يجب أن يكون شفوية كما سنبين فيما بعد . فالمسألة اذن هي مسألة معرفة الظروف التي تعطى فيها الأوامر والتعليمات كتابياً والظروف التي تعطى فيها شفوية ، وحتى نصل الى تحديد هذه التفرقة لابد من معرفة مزايا كل طريقة ومساوئها حتى نبني عليها قرارنا .

### مزايا الأوامر المكتوبة :

١ - توحيد العمل - تمثل الأوامر المكتوبة الطريقة المثلى لتوحيد الجهود والعمل بين الموظفين . فعندما تصدرها الإدارة وتبلغها لموظفيها يتحدد العمل المطلوب وتمحدد معه المسئولية ويعمل كل موظف على احترام الأمر المبلغ إليه كما صدر بدون تحريف ، ويحذو حذو زملائه ، وباقى من صدر إليهم الأمر . وبهذه الكيفية ينجاس التنفيذ ، ويتوحد العمل ، ويسود النظام فى أرجاء البيت .

٢ - ضمان استمرار العمل بلا انقطاع - تساعد الأوامر المكتوبة على استمرار العمل بلا اضطراب ، أو بعبارة أخرى فهي توفر كثيراً من الوقت الذى يضيع فى حالة إعطاء الأوامر شفويًا ، إذ أنه فى الحالة الثانية يتطلب الأمر وجود الرئيس مع مرءوسيه بصفة دائمة حتى إذا ما فرغ أحدهم من عملية أسندت إليه أرشده الرئيس إلى العملية التى تليها . فإذا غاب الرئيس لسبب من الأسباب - وهذا النغيب كثيراً ما يحدث فى المحال التجارية - فالمرءوس يظل بدون عمل حتى يعود رئيسه ويعطيه أمراً جديداً . وهكذا يتعطل العمل رداً من الزمن بين كل عملية وأخرى يقوم بها كل موظف أو عامل . فى حين أن التعليمات إذا ما دونت بالترتيب فى كشف أو فى جدول ، فالموظف أو العامل يمكنه أن يستمر فى تنفيذها العملية بعد الأخرى بلا انقطاع مما يوفر الوقت وبالتالي يوفر المال .

٣ - ضمان الدقة فى العمل - كثيراً ما يهمل العامل أو الموظف الذى أعطيت إليه الأوامر شفويًا فى تنفيذ العمليات الموكولة إليه وبخاصة إذا كانت تتطلب قسطاً كبيراً من العناية ، ميلا منه إلى الراحة أو تهرباً من مضايقات العمل الدقيق . وهو يرتكن فى إهماله هذا على أن الأمر الذى أعطى إليه يفهم منه ذلك ، أو أنه لم يكن واضحاً . لكن هذا العذر أو غيره من الأعذار لا يمكن انتحالها فى حالة إعطاء تعليمات مدونة ومبين بها التفاصيل المطلوبة .

٤ - تسهيل عمل الإدارة - إذا ما دونت الأوامر والتعليمات وحفظت صورة لكل منها فى ملف خاص ، فإن ذلك من شأنه تبسيط الجهود الإدارية واختصارها إلى حد كبير . ذلك لأن جل العمليات التجارية تتكرر من وقت لآخر ، أو فى نفس الوقت من كل سنة ، وبناء على ذلك فالوقت الذى تصرفه الإدارة فى إعداد التعليمات وترتيبها للمرة الأولى توفره فى المرات التالية . وما عليها إلا أن تستخرج الملف المقصود فتجد به كل شيء جاهزاً ، فتبلغه

الى الموظفين المختصين فى الوقت المناسب . هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فان وجود هذه التعليمات مدونة ، يرشد رجال الادارة كثيراً الى الخطط الصائبة ، وينير عليهم الطريق فيما يجب اتباعه ، وعلى الأخص إذا تغير رئيس وحل محله آخر ، فيمكن للرئيس الجديد أن يسترشد فى عمله بالخطط التى وضعها أسلافه فلا يضل الطريق

٥ - تأكد الرئيس من وصول تعليماته الى الجميع - فان المنشور عند تبليغه يطلب من كل موظف أن يوقع عليه بالاطلاع ، وبذلك يمكن بعد مراجعة أسماء الموقعين معرفة عما إذا كان الأمر قد تبلغ للجميع أم أن هناك فرداً أو أكثر لم يصل اليهم . وهذه المزية لا توجد كما هى فى الأوامر الشفوية .

### مزايا الأوامر الشفوية :

١ - سهولة الشرح - على أن الأوامر الشفوية هى الأخرى لها بعض المزايا . ولعل أهم هذه المزايا أنه يمكن بواسطتها شرح ما يراد من التعليمات الدقيقة شرحاً وافياً قد يتعذر توضيحها بالكتابة . وهناك من الأعمال ما لا يمكن انجازه بواسطة التعليمات المدونة ، بل لابد من شرحها بالكلام . من ذلك كل ما يتعلق بتشغيل الآلات وتصليحها وجميع الأعمال اليدوية التى تحتوى على عمليات متعددة ومختلفة ، تحتاج هى أيضاً الى الشرح بالكلام لا بالكتابة ، فيقف الرئيس أو المعلم مع مرءوسه أو تلميذه ليوجهه إلى الطرق المرغوبة ، وحتى إذا ما أخطأ صحح له خطأه فى الحال .

٢ - سهولة الاجراءات - والأوامر الشفوية تصلح أيضاً فى حالة إعطاء تعليمات متباينة للموظفين ، فهناك من الأعمال ما يستدعى تنفيذها اعطاء تعليمات مختلفة لكل موظف ، وقد يستدعى الأمر أكثر من هذا فقد يقوم الموظف الواحد بأعمال تختلف فى طبيعتها اليوم عن الآخر . فإذا كان الأمر كذلك ، فتصبح الأوامر المكتوبة غير صالحة بالمرّة بل انها تصبح عملية مستحيلة ، لأنه من غير المعقول أن تصاغ الاوامر وتطبع وتوزع بشكل مختلف فى كل يوم وبالنسبة لكل موظف .

٣ - سرعة تصحيح الخطأ - ومن مزايا الاوامر الشفوية فوق ما تقدم أنها يمكن تصحيحها بسرعة فى حالة وقوع خطأ بها ، بمعنى أنه إذا أخطأ الرئيس فى أمر شفوى ، فيمكنه أن يصححه فى الحال عند اكتشاف الخطأ ، فى حين أن التعليمات التى تبلغ بالكتابة لا بد من تصحيحها

بأمر كتابي آخر. وهذا يتطلب وقتاً طويلاً للاعداد والطبع والتوزيع ، فضلا عن أنه يكون حجة مادية سيئة ضد هذا الرئيس .

### التعليقات التي يجب أنه نكتب :

بعد استعراض مزايا كل طريقة يتضح أن تطبيق إحدهما أو الاخرى أمر يتمشى مع الظروف التي تحيط بكل حالة . غير أن هناك نوعين من الأوامر التي ينبغي أن تدون كتابة . أولها الأوامر الصادرة من الإدارة العامة أو من رؤساء الإدارات الى رؤساء الأقسام أو غيرهم ممن يشرفون على تنفيذ الأعمال ، هذه الأوامر تشمل عادة :-

- ١ - نظام الأعمال اليومية المتكررة
- ٢ - ما يستجد من الأعمال التي تشمل عدداً من الموظفين أى التي لا تخص فرداً واحداً .
- ٣ - النظام الذي يربط الأقسام المختلفة بالإدارات والذي يربط الإدارات بالإدارة العامة .
- ٤ - تحديد سلطة الرؤساء ومسئولياتهم
- ٥ - الجداول أو الكشوف التي تبين توزيع الأعمال على الرؤساء الفرعيين والمؤسساتيين وتحديد اختصاص كل فرد منهم .

والنوع الثاني من الأوامر التي يجب تدوينها هو عبارة عن المذكرات أو التفسيرات التي تشرح الطرق الفنية التي ينبغي اتباعها في إنجاز الأعمال . فرييس السكرتارية مثلا يبلغ موظفي ادارته كتابة الخطة التي رسمها لمعاملة البريد الوارد والصادر شارحاً جميع الخطوات واحدة فواحدة بالترتيب ، مثل استلام الخطابات وفضها وتوزيعها والرد عليها وكتابة الردود وحفظ صورها في الملفات وطريقة حفظ هذه الملفات . ورئيس ادارة التصدير يوضح لمؤسسه كيفية لف وحزم كل صنف بعد مراجعة الأصناف على الطلبات وتدوين محتويات كل طرد في فاتورة أو دفتر خاص ، ويذكرهم بشروط تجهيز الطرود التي ترسل بالبريد من حيث الوزن أو الحجم وقيمة النولون التي تدفع عن كل طرد حتى يهيئوا الطرود كاملة الوزن كلما سمحت لهم الظروف بذلك . ومدير المخازن يشرح بدوره لموظفي المخازن وعمالها طرق المحافظة على كل صنف من العطب أو من الكسر ، وكيفية وضع وترتيب كل صنف حتى يسهل جرده في أى وقت من الأوقات ، ووضع البطاقات على الأصناف لبيان عليها المنصرف والباقي منها على الدوام ، وطريقة

تدوين البضائع في دفتر أو دفاتر الأصناف ، والخطة التي تتبع في معاملة طلبات الأقسام أو الإدارات المختلفة لصرف بضائع أو مهمات ، وقس على ذلك بالنسبة لباقي الرؤساء أما الإدارة العامة فمن واجباتها أن توضح الى الرؤساء سياسة البيت العامة ، والسياسات الفرعية الأخرى ، وتطالب منهم أن يرضوا جميع خططهم وبرامجهم في حدود هذه السياسات ومحتمة لها ، وتفسر لهم كيفية كتابة التقارير ومواعيد تقديمها وما ينبغي أن يذكر بها من البيانات ، وكذلك طريقة معاملة الموظفين ، والنظر في شئونهم المختلفة من تعيين وترقية وتأديب وغيرها . ومفهوم أن هذه المنشورات أو الأوامر لا تصاغ نهائياً إلا بعد أن تكون التجارب قد أثبتت ملاءمتها للظروف ، ونجاحها عند التطبيق ، وإلا فيستمر الرئيس في إعطائها مشافهة حتى يصل إلى هذه النتيجة ، إذ أنه من أخطر الأمور أن يصدر رئيس أمراً كتابياً اليوم ويلقيه في الغد ، ويعود فيصدر أمراً آخر بعد الغد وهكذا ، لأن هذا التصرف من شأنه فقدان احترام المرؤسين لأوامر الرئيس ، وعدم اهتمامهم بتنفيذها نظراً لأنها دائمة التغيير والتبديل . وأدعى من ذلك أنها أساس قوى للطمع في كفاة الرئاسة وفي درايتها بأعمالها . ناهيك عما تحدهه هذه التبديلات المستمرة من الارتباك والحلل

## الفصل الرابع

### الناحية الفنية من الإدارة

#### وظائف الإدارة الرئيسية :

لا خير يرجى من نظام موضوع مهمما كان تماماً وكاملاً دون أن تكون هناك قوة تحركه وتشرف عليه وتحميه من عوامل الاضطراب . فبكل عناصر التنظيم العلمي التي سبق ذكرها وشرحها ما هي إلا وسائل لوضع هيكل جميل من النظام الذي يسير عليه العمل ، غير ان هذا الهيكل في ذاته هو عنصر جامد يفتقر الى دافع يدفعه ويحركه وينقله من الجود الى الحركة . هؤلاء الأشخاص الذين يعملون داخل البيت التجاري في شتى النواحي يملكون قسطاً لا يستهان به من النشاط ومن الفكر ، وفي استطاعتهم إنتاج كمية هائلة من الأعمال المختلفة ، لكن هذه المواهب الثمينة لا يستطيع البيت استغلالها أو الانتفاع منها إلا إذا وجدت إدارة تعرف واجبتها وتعرف أساليب هذا الاستغلال وذلك الانتفاع .

والواقع الذي لا شك فيه ان كيان المشروع التجارى ونجاحه يتوقفان على وجود الادارة الجيدة ، وانه لا وجود لمشروع منظم دون هذه الادارة ، مثلها كمثل الآلة دون عامل يحرکها ، فنظل صامتا في مكانها لا تولد قوة ولا تخرج محصولا ، فلا نفع منها ولا فائدة ، رغم ان الآلة في ذاتها لها قيمة لا يمكن نكرانها ، ورغم ان أجزاءها على أتم الاستعداد للعمل في جميع الأوقات . فهذه الآلة لا ينقصها سوى عاملها الذي يعرفها ويفهم طريقة تركيبها ووظائف أجزائها ، فيحرکها ، واذا ما تحرکت رأيت أجزاءها تقوم بوظائفها وتعاون على الحركة الكلية ، وبذلك يمكن الانتفاع من هذه الآلة واستخدامها في الأغراض التي صنعت من أجلها .

وتقع على الادارة واجبات جسام كلها على جانب عظيم من الأهمية ، فهي التي تضع الأنظمة وهي التي تحمى وتشرّف على تنفيذها ، وهي التي تضع القرارات وتنطق بالأحكام ، وهي التي تحرك المجموعة الهائلة التي لديها من الموظفين والعمال ، وهي الركن الذي يتطلع اليه المساهمون لنجاح المشروع ، كما أنها هي المسئولة عن فشله أو تأخره ، وهي الأمانة على موجودات الشركة وعلى أموالها ، وهي المسئولة عن سداد الديون والوفاء بالتعهدات ، كما أنها هي التي تضع الخطط المقبلة للتوسع أو التعديل . وعليها طائفة أخرى من الأعمال والواجبات .

هذه الأعمال العديدة التي تضطلع بها الادارة لا يستطيع أحد أن يسردها واحدة فواحدة ، وذلك لكثرتها من جهة واختلافها مع اختلاف أعمال المشروعات من جهة أخرى ، ولذلك فقد جمعها الأستاذ E.W. Smith <sup>(١)</sup> في ثلاث مجموعات : -

- ١- التصميم أو وضع الخطط - Planning
- ٢- الاشراف على التنفيذ - Administration
- ٣- مراقبة النتائج - Results Control

فاذا وافقنا على هذا التقسيم الاجمالي بقى علينا أن نوضح باختصار الطرق التي على الادارة أن تسلكها كي تباشر هذه التبعات .

(١) هو واحد من مجموعة من المؤلفين لكتاب Donald وعنوانه :

" Handbook of Business Administration "

## اولا - التصميم ووضع الخطط :

لا مراء في أن الوقت الذي كان فيه المدير العام يضع الخطط والتصميمات بما تمليه عليه عليه قريحته قد انتهى ، وان جميع من كتبوا في هذا الموضوع متفقون بأنه لا يصح لهذا المدير أن ينفرد وحده بهذا العمل الخطير ، فانه إذا جاز ذلك في المحال الصغيرة التي يملكها فرد أو بضعة أفراد قلائل فانه غير جائز في المشروعات الكبيرة . وقد تكلمنا عن هذه النقطة في باب « تنظيم المشروعات » حيث أوضحنا عجز المدير عن مباشرة جميع أعمال المشروع بمفرده وضرورة توزيع السلطة على عدد من الرؤساء الفنيين . وكان من نتائج هذا التوزيع أن أصبح المدير عاجزاً أيضاً عن اتخاذ قرار ناجح وحاسم في مسألة من المسائل دون أن يستشير الرئيس المختص في ذلك .

والملاحظ أن طريقة اتخاذ القرارات في المشروعات التجارية لها أثر مباشر على قيمة هذه القرارات وعلى قابليتها للتنفيذ . فالمدير الذي يتخذ قراراً في غمضة عين دون الرجوع الى الرؤساء المختصين انما يعرض نفسه الى أشد المواقف حرجاً عندما يجد أن قراره غير قابل للتنفيذ أو أنه يتعارض مع الأنظمة الجارية أو أنه يمكن الاستماعة عنه بقرار آخر أسهل في التنفيذ وأنفع للمشروع .

لهذه الأسباب يشير الأستاذ Robinson إلى ضرورة وضع نظام لاتخاذ القرارات المختلفة ووضع الخطط المقبلة . ويقسم هذا الأستاذ طرق اتخاذ القرارات إلى ثلاثة أنواع :

١ - الطريقة الفردية

٢ - طريقة الرجل العملي

٣ - الطريقة العلمية

وينتقد الطريقة الأولى في أنها أقل الطرق نفعاً وأكثرها تعرضاً للفشل لأنها تكون

صادرة من رجل واحد يفكر في ناحية واحدة ويرمي الى غرض واحد .

ويقول عن الطريقة الثانية أن الرجل العملي يبني قراراته على خبرته الخاصة مثل المدير

الديكتاتورى ، وهو مستعد لقبول آراء الغير وخاصة آراء الأشخاص الناجحين في الحياة العملية ، ولكنه لا يقوم بتحليل هذه الآراء وتطبيقها على ظروف مشروعة قبل تنفيذها ، بل تراه يندفع

في تطبيقها دون بحث معتمداً على نجاحها في المشروعات الأخرى ، ومن هنا يظهر خطر هذه الطريقة

وبينا هو ينتقد الطريقتين السابقتين تراه يجذب الطريقة الثالثة ويصفها بأنها أضيق الطرق وأعمها فائدة . فالطريقة العلمية تقتضي جمع المعلومات والبيانات ثم درستها جيداً وبعد ذلك يوضع القرار المطلوب دون التفتت الى أية مصاحبة شخصية معينة . ويقول بأن عملية جمع البيانات تعطى المدير أو الشخص المكلف بوضع القرار فرصة الاطلاع بكل تفاصيل المسألة المطروحة على بساط البحث ، وبهذه الكيفية يكون القرار ملائماً للظروف المختلفة عند التطبيق

وينصح الأستاذ نفسه بأنه من مصاحبة المشروعات وضع نظام خاص باتخاذ القرارات ووضع الخطط يقضى بتأليف لجنة لكل موضوع يراد بحله تتكون من الأشخاص الفنيين في هذا الموضوع ، وتكليف هذه اللجنة بدراسة الموضوع على ضوء الاحصائيات والمعلومات التي يجمعونها من شتى المصادر قبل البت فيها نهائياً .

### مأبياً - الاشراف على التنفيذ :

يقضى هذا الاشراف تقسيم جميع أعمال المشروع تقسيماً علمياً الى ادارات وهذه الى أقسام وهذه الأخيرة الى فروع بحسب ما يتبين في باب تنظيم المشروعات تحت عنوان « تقسيم العمل » ثم شغل هذه التقسيمات بالرؤساء الفنيين الذين يختارهم المشروع . وقد يكون التقسيم بحسب المناطق إذا كانت أعمال المحل موزعة على مناطق أو ممالك مختلفة ، فنوزع سلطة المدير العام على رؤساء المناطق ، كما هو الحال مثلاً في تجارة السيارات ، حيث نجد في شركة السيارات العامة الاميركية ( General Motors Co. ) أنها أنشأت لنفسها مناطق مستقلة في كل من أوروبا وجنوب أمريكا واستراليا والشرق الأدنى والشرق الأقصى ، وأعطت لكل مدير منطقة من هذه المناطق سلطة المدير العام في حدود معينة مرسومة ، كما واطلقت لكل منهم الحرية التامة في تنظيم العمل في دائرته

ويستلزم الاشراف أيضاً تنظيم عمليات المراجعة والمراقبة على الأعمال بالطريقة العلمية التي شرحناها في موضوع « المراجعة والمراقبة » حتى تضمن الادارة سلامة العمليات التجارية من كل شائبة

وعلى العموم فإن الاشراف على التنفيذ يجمع كل العمليات التي ينبغى على الادارة اقامتها

بنفسها وبواسطة موظفيها وعملها لمباشرة الأغراض التي أنشئ المشروع من أجلها ، من صناعة وشراء وبيع وإعلان وما إلى ذلك من العمليات الصناعية أو التجارية المختلفة وما تستلزمها من أعمال داخلية كالمحاسبة والمراسلات والتخزين والقضايا وإجراء العقود المختلفة وغيرها . وقد أشرنا عند الكلام على قواعد التنظيم أن هذه الأعمال العديدة ينبغي تقسيمها تقسيماً منطقياً قبل توزيعها على الموظفين ، وأنه من المهم جداً تحديد اختصاص كل موظف ليكون مسؤولاً عن عمله .

### ثالثاً - مراقبة النتائج :

ذكرنا أنه عند مباشرة أعمال التصميم ووضع الخطط يسترشد المدير العام بأراء مساعديه من كبار الموظفين أو رؤساء الإدارات في كل مسألة يريد بحثها . ويكون بطبيعة الحال لرأي كل واحد من هؤلاء المستشارين قيمة خاصة في الأعمال التي تخصه . وإذا ما وضعت الخطة ارتبط بها الجميع وتضافروا على تنفيذها . على أنه ليس من الحكمة في شيء ترك هذا التنفيذ حتى النهاية دون مراقبة أو مراجعة . لأنه لو فعلنا ذلك لاستمرت الأخطاء التي قد يرتكبها بعض الموظفين إلى نهاية العملية ، وتكون سبباً في فشل التجربة . لذلك ينصحون بضرورة مراقبة النتائج في كل عملية أو خطة أولاً بأول ، وفي كل مرحلة منها ، حتى أنه إذا حدث خطأ يمكن تصحيحه في الحال ففسير العملية سيرها الصحيح وتظهر في النهاية نتائجها الحقيقية .

وغنى عن البيان أن كل رئيس إدارة هو المكلف بهذه المراقبة في حدود إدارته ، وعليه بناء على ذلك حفظ التقارير والاحصائيات التي تبين نتيجة كل عملية على حدة . وحتى يستطيع رئيس الإدارة تنظيم هذا الاجراء فهو يطلب من كل رئيس قسم في إدارته تقديم الأرقام والتقارير الخاصة بقسمه في مواعيد معينة .

وتنظيم عمية مراقبة النتائج أصبحت الآن لازمة للمشروعات الكبرى للأسباب الآتية :

١ - لأنها تظهر نقاط الضعف التي قد تنعوى عليها الخطط الموضوعة والتي لا تظهر إلا عند التطبيق والتنفيذ

٢ - لأنها وسيلة حسنة لإعطاء الإدارة الارشادات العمالية الناجحة عند وضع الخطط

المقبلة وذلك بفضل الحصول على الأرقام الصحيحة للنتائج العملية مما يصور حالة المشروع تصويراً عملياً صحيحاً .

واليك رسماً يبين أعمال الإدارة التي تكلمنا عنها في أبسط صورها :

