

الباب الثاني

تنظيم المشروعات

الفصل الأول

القواعد العامة للتنظيم

أثر التنظيم في نجاح الأعمال :

ليس أظهر في حياتنا الحديثة من أهمية تنظيم الأعمال في جميع نواحي النشاط الإنساني ومن ضرورة هذا التنظيم في أحوالنا الصناعية والتجارية وغيرهما كالسياسية والاجتماعية وحتى العائلية . وقد لمس رجال الأعمال هذه الحقيقة الرائعة بأ كفهم ، وشاهدوا نتائج هذا التنظيم ملموسة في مظاهر التقدم المرضى والمستمر في جميع النواحي المتقدمة ، وأيقنوا أنه أصبح واجباً عليهم بأن يعطوا للتنظيم الأهمية الأولى في أعمالهم إذا هم ابتغوا لها نجاحاً أو استقراراً . ثم وثقوا بأن كل بناء مهما كان لونه شديد على غير هذا الأساس كان مآله الفشل الذريع .

والغرض من دراسة وسائل التنظيم في العمل وفي الإدارة هو معرفة القواعد والنظريات التي يتحتم استخدامها في المشروعات الصناعية أو التجارية حتى تأتي بالنتيجة المطلوبة لها ، وحتى يكون القائمون بإدارتها وتنظيمها على هدى بما يفعلون ، إذ أنه لو أغفل هؤلاء دراستها دراسة منتظمة وتركوا أنفسهم للتجارب تعلمهم دروسها القاسية وللزمن يلقى عليهم عظامه اللاذعة بين وقت وآخر لكفهم ذلك غالباً وربما كفهم المشروع كله .

هذه القواعد والنظريات ينبغي أن تكون مرنة سهلة التحوير مع ميل الاتجاهات الحديثة في العالم الصناعي والتجاري ، لا أن تكون جافة جامدة تنكسر في أول محاولة لتعديلها . ومطلوب من القائمين بالإدارة أن يعملوا دوماً على إدخال التحسينات والتطورات بما يتفق وروح العصر الذي يعملون فيه ، ولهذا السبب فإننا نجد سياسة العمل في المشروعات الصناعية أو التجارية تتطور مع الدهر كأساليب الحكم وأنواع الحكومات

والتنظيم الذى يجرى وفقاً للقواعد التى ستفصل فى هذا البحث لازم ليس لنجاح المشروع فقط ولكنه لازم أيضاً لثباته وإستقراره على مدى الأيام ، ولازم لتفوقه على منافسيه فى الأسواق . فالتنظيم من مقتضاه بذل المال بقدر ما تكون الحاجة ماسة إليه فى غير اسراف أو هباء ، وكذلك بذل الجهود فى مواضعها فى خطوات ثابتة تتجه نحو تثبيت أقدام البيت وإعلاء شأنه . فيكون نتيجة هذا التنظيم حصول البيت على أكبر الأرباح وتقدمه تدريجاً دون أن يكون هناك مجال للخوف على مصيره .

وشتان ما بين المشروع المؤسس طبقاً لقواعد التنظيم العملية وبين مشروع آخر نشأ على غير نظام وترك لحدثان الدهر وصروفه . فهما الاثنان يديعان الساعة الواحدة بثمن واحد غير أن الأول لم يكلفه إنتاج هذه الساعة بقدر ما تكلفه الثانى . فأرباح الأول أوفر من الثنائى وثباته بناء على ذلك مكفول أما الثانى فيظل مزعزع الأركان محفوفاً بالأخطار .

وعلى ذلك يمكننا جمع الأغراض التى ترمى إليها عملية التنظيم فيما يلى :-

أولاً - بجمع أقسام المشروع تحت رابطة واحدة يسهل على الرئيس العام تحوير سياسة المشروع تحويراً يلائم الأحوال الاقتصادية العامة التى هى فى تغير دائم ، ويستبعد الاضطراب الذى لا محالة واقع فى حالة استقلال رئيس كل قسم عن الآخر .

ثانياً - التنظيم يرمى إلى اتباع الاجراءات التى تكفل للبيت حياة دائمة مستقرة .

ثالثاً - التنظيم يرمى إلى اتباع الاجراءات التى من شأنها امكان توسيع المشروع مع الوقت بأقل كلفة وعناء وبدون أن يلحق به خلل أو اضطراب .

رابعاً - التنظيم يرمى إلى تمكين المشروع من الحصول على أكبر الأرباح الممكنة .

خامساً - التنظيم يرمى إلى خلق شهرة دائمة للمشروع تميزه على منافسيه فى السوق وبذلك يحتل بينها مكانة عالية أن لم يكن المكانة الأولى ، وهذه الشهرة تساعد البيت فى أداء مهامه بسهولة وأمان .

ولقد خاض المؤلفون فى موضوع التنظيم على نطاق واسع ، بمعنى أنهم كتبوا فيه الشيء الكثير ، ووصف كل منهم أفضل الطرق التى تؤدى الى تنظيم المشروع تنظيمًا حسنًا بحسب عقيدته . ونحن نستعرض فيما يلى أهم القواعد المتفق عليها والتى لا غنى للمنظم عنها إذا ما أراد أن يقيم أساساً جيداً لعملية تنظيم الأعمال فى بيت من البيوت التجارية ^(١) .

(١) راجع كتاب W. Robinson الاستاذ بجامعة كاليفورنيا الذى اختص بهذا الموضوع وعنوانه

“ Fundamentals of Business Organisation ”

القاعدة الأولى

وضع سياسة واضحة وثابتة للمشروع

من مظاهر العصر الحديث تنوع البضائع ووفرة السلع نتيجة لتباين حاجيات الأفراد ولاطراد تقدمهم في سبيل المدنية. وهذه الظاهرة لها ناحية خطيرة على رجل الأعمال لأنها تغريه دائماً أبداً على تغيير سياسته في العمل ، بل تغريه أحياناً على ترك عمله والاشتغال بغيره طمعاً في تحسين أحواله المادية . وتجد هذه الحيرة ملازمة له على الدوام لأن السلع الجديدة دائمة الظهور في الأسواق ، وكلما بزغت واحدة منها شغلت تفكيره وقتاً لا يكاد ينتهي حتى تبرز الأخرى .

وازاء تنوع السلع وتجددها من وقت لآخر نرى ظاهرة أخرى في هذا العصر الحديث لا تشجع رجل الأعمال على تبديد ما يساوره من قلق ولا على اجراء التغييرات التي يريدتها بالسهولة التي يبغها . فانتاج السلع يتطلب في الوقت الحاضر اقامة المصانع الكبيرة التي تحوى شتى الآلات والاجهزة والتي تبلغ تكاليف اقامتها الأرقام العالية . والتغيير فيها ليس عسيراً فقط ولكنه يكون في معظم الأحوال مستحيلاً . وعلى أسلوب مشابه تؤسس المتاجر التي تباع هذه البضائع للجمهور فيصرف في تأسيسها والدعاية عنها الأموال الكثيرة وتبذل في سبيل تنظيمها الجهود الجبارة والأوقات الطويلة . وبعدها يصبح كل تغيير أسامى أو تبديل في نظام العمل مضية للمال والجهد ومحتاجاً الى أموال وجهود أخرى .

وخلاصة ما تقدم أنه ولو أن الطلب على البضائع أصبح مرناً ومتطوراً فإن انتاجها أصبح أكثر جهوداً وثباتاً عن ذي قبل . وأصبح تاجر اليوم لا يعتمد في نجاحه على دخول الأسواق الجديدة وبيع البضائع المستحدثة كما كان حاله منذ قرن مضى ، ولكن أصبح نجاحه رهين قدرته على صيانة التكاليف وثن البيع والحفاظة على جودة الصنف وارضاء عملائه .

في وسط هذا التناقض وتلك الظروف لامتناس لرجل الأعمال الحديث من أن يضع لمشروعه سياسة ثابتة منذ تأسيسه يعمل دائماً على تحقيقها لثمنه من الدخول في الأزقة والطرق المتفرعة التي تجعله يضل طريقه الأسامى . وفضلاً عن ذلك فإن هذه السياسة الثابتة تعمل على تركيز جهوده وتفكيره ، وكذلك على صرف المال في نقطة واحدة ولغرض واحد بدلاً من توزيعها على كثير منها فيخسرها جميعاً .

وينبغي الحذر في اختيار هذه السياسة لأن على هذا الاختيار يتحدد نظام العمل في المستقبل، وتصبح هذه السياسة بمثابة عقد يحمي على القائمين بالعمل اتباع اجراءات معينة وطرائق خاصة للوصول الى الغرض المنشود . وليس لأحد منهم أن يجحد عنها أو أن يتبع نظاماً آخر يعتقد أنه أفضل من النظام الموضوع .

وللمشروعات الكبرى يرسمون عادة ثلاث سياسات مختلفة : -
(١) السياسة العامة (٢) سياسة العمل (٣) سياسة الادارات

أولاً - السياسة العامة

تقضى السياسة العامة وضع فكرة واضحة عن الغرض الاساسى للمشروع ، أو بعبارة أخرى تحديد الهدف الاسمى الذى ينبغى أن يسعى هذا المشروع في تحقيقه أو الوصول اليه . ويتفرع من ذلك معرفة النظريات التى يتحتم مراعاتها في الادارة وفي إنجاز الأعمال حتى توجه جميع الجهود الى ناحية واحدة وهى الناحية التى يوجد في نهايتها ذلك الهدف .

ولقد دلت التجارب على أن البيوتات التى كونت لنفسها شهرة عالمية والتي حازت قصب السبق في مضمار التنافس التجارى ، هى التى كان يعمل مؤسسوها على تحقيق فكرة واحدة طول الوقت ، وحرصوا على ذلك بأن نصوا عنها صراحة في قوانين تلك المنشآت وجعلوها دستوراً دائماً لها ، فلا تستهدف هذه السياسة العليا للتغيير بتغيير المدير العام ، بل تظل ثابتة على طول السنين . ورسم هذه السياسة ينبغى أن يقام على أسس عملية لاجيالية ، فالحيال والعمل لا يتفقان . ولذلك وجب التفكير والدرس قبل رسمها بصورة نهائية ، ووجب على الأخص أن يكون هذا التفكير وذلك الدرس متمشين مع الظروف الاقتصادية والتجارية الحديثة . ويجدر أن يشترك في هذا العمل عدد من رؤساء البيت ذوى العلم والخبرة .

وفوق هذا كله لا تكون السياسة العامة ناجحة ، إلا اذا كان عمادها الشرف والاخلاق القوية ، فترعى مصالح الزبون وتعمل على إرضائهم ارضاء حقاً وخدمتهم خدمة صادقة . أما سياسة تبني على التفرير والغش أو انتهاز الفرص الدنيئة فتمضى عليها بالفشل الذريع . ولقد نجحت معظم المشروعات العالمية الحاضرة على أساس « الامانة في الخدمة » .

ومن الأمثلة العمالية للسياسة الحسنة ما أذاعه مدير إحدى الشركات الامريكية الكبرى على

موظفيه جميعاً في كرامة يشرح لهم فيها سياسة البيت العامة المبينة على «الصراحة التامة» كما يلي:

- ١ - ينبغي أن يكون لدينا البضاعة التي ترضى المشتريين في وقت الطاب .
- ٢ - لا يسوغ بيع الأصناف التي لا يمكن الوثوق في مناتها وثبات لونها أو تلك التي لا توافق الزى الحديث .
- ٣ - البضائع الأخرى التي لا تتوفر فيها هذه الميزات يجب أن يبين عليها النقص الموجود بها فيكتب عليها مثلاً « غير جديدة » أو « تالفة » أو « ناقصة الصنع » أو « فضلة » أو « مستعملة » وهكذا - بحيث لا يكون هناك مجال للغش أو التمويه .
- ٤ - يجب بيع الأصناف بالاثمان المقررة لها لا أكثر ولا أقل مهما كانت الظروف .
- ٥ - ليس جائزاً كتابة أية عبارة غير حقيقية على البضائع ولا أية مبالغة .
- ٦ - أن نحترم الوعود التي نعطيها لزمائنا احتراماً تاماً مع الاعتماد عن الوعود الكاذبة .
- ٧ - قبول البضائع التي يردها المشترون إلينا بدون مناقشة طالما أن الرد يكون متفقاً مع «شروط البضائع» التي وضعها المحل .

٨ - اعطاء جوائز للجمهور أو للموظفين الذين يكتشفون عبارة مكتوبة على بضاعة لا تتفق مع الواقع .

هذه البنود أو التعليمات يقصد بها تفسير عبارة « الصراحة التامة » للموظفين كما تفهمها أو تريد ادارة العامة . وهذا التفسير ضروري لتحديد المعنى وتوحيد العمل حتى لا يذهب كل موظف في تفسير العبارة العامة كما يشاء . والمثال المتقدم يوضح لنا كيف أن بيوت التجارة تعمل الآن على اكتساب ثقة الجماهير اكتساباً مبنياً على الحقيقة والواقع لا بطريق التمويه والتغريب . وهذه الثقة هي حجر الزاوية في استقرار البيت وبقائه الأمد الطويل .

وقد تكون سياسة المشروع « ارضاء الزبون قبل كل شيء » - أو « الأمانة التامة » أو « التفوق في الصنف » أو « بيع البضائع الرخيصة » أو « بيع البضائع الغالية » أو « سبق الغير إلى بيع البضاعة الجديدة » أو « السرعة في العمل » أو غير ذلك .

ويشترط اعلان هذه السياسة للجمهور بشتي وسائل الاعلان . ثم شرحها شرحاً وافياً قبل تبليغها للموظفين على النمط الذي ذكرناه

أما المنشآت التي تسير بغير ضابط ولا غرض سوى « الحصول على أكبر ربح ممكن » فهذه لا ينتظر لها نمواً سريعاً ولا نجاحاً مضطرباً إذ انها تسير على غير هدى ، قاصرة جهودها

على تنمية أرباحها بكل وسيلة ممكنة ، ومتم كل فرصة تبدو لها لتحقيق هذه الأمنية بصرف النظر عن أى اعتبار آخر . هذه البيوت تجسد في أعمالها تناقضاً كبيراً واضطراباً يتخلل أعمالها ولذلك فإن استقرارها لا يكون مكفولاً .

ويدخل ضمن السياسة العامة تحديد أسواق العمل حاضراً ومستقبلاً ، وهذا التحديد يكون في نوع البضاعة أو في الأمكنة التي توزع فيها ، فيقتصر مثلاً على بيع بضائع من نوع خاص دون غيرها ، أو يقتصر على بيعها في إقليم محدود - على أنه من المحتم هنا أن يُعمل حساب للتوسع في المستقبل لتصرف البضاعة في أسواق أخرى وإمكان تجديد البضاعة بحسب مقتضيات الزمن . فالسياسة العامة تكون إذن مرنة غير جامدة وهذا لا يناقض كونها سياسة ثابتة .

ثانياً - سياسة العمل

أما سياسة العمل فتقتضي وضع الأسس التي تجري عليها الأعمال في المتجر بحيث أنها تحقق أغراض السياسة العامة . ولذلك فإنه من المحتم أن تكون هذه الأسس متجانسة في جميع الإدارات والأقسام فتصبح كل إدارة متضامنة مع غيرها في هذه النقطة ، ولو أنها تختلف عن بعضها تمام الاختلاف في نوع العمل المنوط بكل منها

وليس من المستطاع وصف سياسة العمل بجميع أنواع المشروعات لكثرتها وتباينها ، ولكن ربما كان من المفيد هنا أن نستعرض بعض خواص هذه السياسة كما تشاهد في معظم البيوت . والمشهد أن سياسة العمل تتناول عادة ناحيتين - الأولى : العمل داخل المتجر - والثانية : العمل في خارج المتجر . والأولى تشمل الإدارات التنظيمية كالشراء والمحاسبة والموظفين والمالية وغيرها ، بيد أن الثانية تشمل الإدارات الخاصة بتوزيع السلع كإدارة البيع والإعلان والأثمان والتحصيل وما إلى ذلك من الأعمال التي لها أساس مباشر بجمهور المشترين .

١ - سياسة العمل الداخلي :

لمعرفة الأسس التي تقوم عليها هذه السياسة يحسن أن نتناول الكلام على كل إدارة من الإدارات الداخلية المهمة التي سبق ذكرها :-

٤ المالية - من أهم المسائل التي ينبغي تنظيمها عند وضع سياسة العمل الداخلي هي مالية المشروع التي يتوقف عليها كيان البيت كله ، إذ أنه ليس من المعقول أن ينتظر له بقاء طويل

لو كانت مالبته مخزنة موزعة - وطريقة تنظيمها تقتضي تحليل موارد الايراد ومعرفتها معرفة دقيقة بقدر الامكان . ثم توزيع بنود الصرف على أساس وضع نسب ثابتة بينها لتراعى في التنفيذ . ومن القواعد المقررة أنه لايجوز تجاوز أى بند إلا اذا كان هنالك وفر يغطيه من بند آخر .

ومن الأمور التي تنظر في تنظيم المالية مايتأتى : -

١ - طرق الحصول على أموال إضافية لاستخدامها في شراء السلع والاعلان عنها وفي البيع الآجل .

٢ - طرق الحصول على أموال إضافية للتوسيعات المنتظرة .

٣ - نسبة رأس المال العامل ورأس المال الثابت الى رأس المال العام .

٤ - نسبة المطالبات الى الذمم .

٥ - قيمة الاحتياطي الذي يجب تكوينه . ونسبة مايستقطع من الارباح الصافية سنوياً لهذا الغرض .

٦ - نسبة ما يوزع من الأرباح الصافية الى رأس المال .

٧ - طريقة اعتماد صرف الأموال وتعيين الأشخاص الذين يعهد اليهم بالتوقيع على الشيكات

والكمبيالات مع تحديد اختصاصاتهم .

التوسيعات : - تمت سياسة التوسيعات بصورة وثيقة بالسياسة المالية العامة ، والرأى السائد هو : (١) أنه ينبغي إتمام هذه التوسيعات من الارباح الصافية ، (٢) أن هذه التوسيعات لاينظر فيها إلا إذا استلزمها الضرورة القصوى . هذه هي الوسيلة المأمونة عواقبها ، غير أنه اذا كان ثمة ضرورة قصوى تحتم إجراء توسيع معين ينتظر منه الخير الاكيد ولم تستطع مالية البيت سد النفقات اللازمة له فينظر في طريقة للحصول على المال بحسب ما تنص عنه السياسة المالية .

أما التوسيعات التي تقرر فجأة لانتهاز فرصة سانحة مؤقتة فهي من النوع الخطر الذي يجب الابتعاد عنه بتاتا ، فهذه تدخل ضمن المضاربات التي لاتجيزها أصول المتاجرة . وأكبر دليل لدينا ما حدث إبان الحرب الكبرى لما انبهرت دور الصناعة والتجارة بالارباح الاستثنائية فأقدمت فجأة على توسيعات خطيرة واقترضت الأموال اللازمة لتنفيذها معتمدة على سدادها فيما بعد من تلك الارباح الوفيرة وما هي إلا برهة وجيزة حتى انتهى ذلك الحلم الذيذ بكارثة لتلك الدور . ففي عام ١٩٢٠ وجدت أنفسها وسط الأسواق التي تكدست بالسلع وليس لها مشتررون ، وأن التوسيعات الخطيرة التي أجريت لم يصبح لها من حاجة . بل أنها غدت عالة على المشروع لكثرة

النفقات التي تتطلبها ، وقد ضاعت الأموال التي صرفت عليها ، وثقل كاهل البيت بالديون والمطلوبات فأصبحت هذه الدور وكأنها أصيبت بعاقة مستديمة ، وتمخض الموقف في النهاية عن افلاس الغالبية منها . ولم ينج الباقى إلا بفضل ما أعده لنفسه من الاحتياطات أو لمساعدة مالية أتته عن طريق آخر ، ولكنها ظلت مريضة ضعيفة لعدد من السنين لفداحة الصدمة .

أما المشروعات التي لها سياسة خاصة بالتوسيعات وعملت على احترامها ، فهذه كانت في مأمن من هذه الإصابة لأنها لم تعرض ماليتها للانهييار يوما من الأيام بل كانت تتوسع بقدر ما تسمح به سياستها في حدود مالية معينة معروفة طرائقها ونتائجها .

حـ الشراء - وترسم سياسة الشراء في حدود السياسة العامة والسياسة المالية ، بمعنى أنه يجب الرجوع إلى الأولى منهما لمعرفة نوع البضاعة التي ستشتري ، وعما إذا كانت سياسة المشروع ترمي إلى البيع للطبقات الغنية فقط أم للمتوسطة أم للفقيرة أم لكل الطبقات . ويجب الرجوع إلى الثانية لمعرفة حدود المشتريات وعما إذا كانت السياسة المالية تحتم الشراء بالنقد أم بتبيح الشراء الآجل . وإذا كان كذلك فهل لآجال قصيرة أم طويلة . واتخذ سياسة الشراء من سلطة مدير المشتريات كثيراً كما يتضح ذلك من دراسة أعمال إدارة المشتريات بالتفصيل . وفي جميع الأحوال ينبغي أن يكون الشراء دورياً منتظماً ، لا يقصد منه المضاربة ، وإذا رأى أولو الشأن تقرير مبدأ المضاربة - أي المغالاة في كمية المشتريات إذا سنحت فرصة جيدة للمكسب من وراء ذلك - فيجب أن يكون هذا بحدود ضيقة وبشروط قوية . ومسألة ثمن الشراء هي من المسائل التي تدخل في هذه السياسة ويوضحون بها عادة طريقة تقرير هذا الثمن والشخص أو الأشخاص الذين توكل إليهم هذه العملية .

الموظفون والعمال - بما أن هيئة الموظفين والعمال هي التي يركن إليها في تنفيذ سياسة البيت وهي الهيئة التي تؤثر إلى حد كبير في نجاح المشروع ، وجب أن ترسم لهم سياسة تنظم القواعد التي ينبغي مراعاتها في توظيفهم وتوزيع العمل عليهم وفي علاقاتهم الأخرى مع المشروع ، كالنظام الذي يتبع في ترقيةهم ومكافآتهم أو في توقيع الجزاءات عليهم . كل هذه الأنظمة ينبغي وضعها بكل عناية كي تحدد علاقات الموظفين والعمال أزاء رؤسائهم ولكي يعرف كل واحد منهم حقوقه وواجباته ، وبذلك تمتنع أسباب الشكوى في المستقبل ويطمئن كل منهم إلى مركزه ويصبح باب الأمل مفتوحاً له فيعمل الجميع في جو التعاون والإخلاص والانتاج الثمر ، أما إذا ترك المشروع دون وضع هذه القواعد وسار الرؤساء في معاملة مرؤسيهم بحسب أهوائهم ينظرون

إلى هذا بعين العطف وإلى ذلك بعين ملؤها السخط دون قاعدة أو نظام ، فإن جو العمل يصبح مشبعاً بالحقد والغيرة وينعدم فيه الإخلاص وسرعان ما ترتبك به الأعمال ويفقدو في حالة أقرب إلى الفوضى منها إلى أى شئ آخر .

٢ - سياسة العمل الخارجي :

لا تقل أهمية وضع سياسة للأعمال الخارجية عنها للأعمال الداخلية ، لأن المسائل التي لها مساس مباشر بالجمهور لها أثر كبير في نجاح العمل ، فالمبيعات وتحديد أثمان البيع والاعلان والائتمان يجب أن تجرى على أسس معروفة وفي حدود معينة ، فيصان البيت ولا يضل الطريق المرسوم له . وفيما يلي أهم القواعد التي ينبغي دراستها عند وضع هذه السياسة .

٣ المبيعات - تشمل سياسة المبيعات تحديد الأسواق التي ينتظر غزوها ، ونوع طبقات الشعب التي ستباع البضاعة اليها ، وأنواع البضائع وطرق التوزيع وهل تكون بالبيع المباشر أم بوساطة السامرة والوكلاء ، وينظر أيضاً في كيفية عمل عقود البيع ، ومن هم الأشخاص الذين لهم حق عقدها وإلى أى مدى ، والخدمات التي سوف تؤدي لازين هي أيضاً من المسائل المهمة التي تدخل في سياسة البيع ويحاولون في تقريرها إلى إرضائهم بكافة السبل الممكنة

٤ الأثمان - من الضروري لاستقرار العمل أن ترسم سياسة لتحديد أثمان البيع ومعرفة عما اذا كانت تقوم على أساس ربح معين يضاف إلى سعر التكلفة ، أم على أساس مساواتها بأسعار البيع في المؤسسات الأخرى ، أم توكل هذه العملة إلى لجنة خاصة بها تقررها من وقت لآخر . ثم يبحثون أيضاً فيما اذا كان من المرغوب فيه كتابة الأثمان على الساع أم تدوينها بطريقة شفوية لا يفهمها الزبون - وهل يسمح بخصم لأشخاص معينين من وقت لآخر ، ثم يعينون الأوقات التي تغير فيها الأثمان بسبب انتهاء الموسم أو تغير الزى أو عدم الاقبال على الصنف . وفي جميع الأحوال ترفض المشروعات المحترمة تقرير مبدأ المساومة في الأثمان مهما كانت الظروف .

٥ الاعلان - تتعين سياسة الاعلان بنوع التجارة واتساع سوقها وبالمبلغ المراد صرفه . ولها علاقة وثيقة بسياسة البيع وكثيراً ما تكون جزءاً منها . وأهم ما يبحث فيها هو الاتفاق على المسائل الآتية : -

- المبلغ الواجب صرفه على الاعلان - وهل يكون هذا رقمًا معينًا أم نسبة معينة من المبيعات .

٢ - من الذى يقوم بأعمال الدعاية والاعلان - هل المتجر نفسه أم شركة اعلانات .

٣ - وسائل النشر - وهل تكون محلية أم أهلية (للقطر كله) أم عالمية .

٤ - إدارة الاعلان - وهل تكون مستقلة بذاتها أم تكون قسمًا من إدارة البيع .

الاثمان - الاثمان هنا معناه البيع الآجل الذى ينبغى أن توضع له سياسة بغاية الدقة والحذر ، فكثير من المشروعات قد جرّ عليها التوسع فيه الويل والخراب ، ولهذا السبب فإن عددًا كبيرًا من المؤسسات الجديدة تضع في سياستها الداخلية نصًا لا يبيح البيع على الحساب . غير أن هذا المنع لا يكون مستطاعًا في جميع الأحوال . وهناك مشروعات لا بد لها من البيع الآجل حتى يمكنها الاستمرار في العمل وخاصة تلك التى تباع البضائع الغالية القيمة والتي اذا هي تمسكت بالبيع النقدي لأصبح ذلك البيع محدودًا لدرجة لا تسمح بظهور أرباح ، بل بالعكس تؤدي الى الخسارة في النهاية لأن صغر قيمة المبيعات لا تكفى لتغطية المصاريف العمومية .

على أن السماح بالبيع الآجل ينبغى أن يبنى على أساس معين بأن يكون نسبة مئوية من المبيعات الشهرية أو السنوية . وينبغى أيضًا أن تكون الآجال قصيرة لا طويلة حتى لا تعطل الأموال كثيرًا . فاذا باعت بضاعة بمائة جنيه تدفع بعد سنة مثلاً فإن محلك سوف يحرم من هذا المبلغ لمدة ستة وهذا قد يؤثر في الأعمال العادية ، بيد أنك إذا جعلت المدة ثلاثة شهور فقط فإن الضرر يكون أخف كثيرًا .

وقواعد البيع الآجل تندمج أحيانًا في السياسة المالية التى سبق الكلام عليها لشدة الصلة بينهما وكذلك القواعد الخاصة بتحصيل ائتمان هذه المبيعات الآجلة .

واليك مثالاً لجزء من سياسة العمل الداخلى لاحدى الشركات الاميريكية وهو الجزء

الخاص بعمال الشركة حيث ينص على ما يأتى :-

١ - للوظفين جق على الشركة بجوار الحصول على مرتباتهم يقضى بأن تعمل الشركة

باستمرار على تثقيفهم وزيادة رفايتهم وتمكينهم من تنمية مكاسبهم

٢ - فتح باب الأمل الدائم لهم بنشجيعهم وترقيتهم بحيث لا يحول بين الموظف وترقية

شئ سوى نفسه

٣ - عند النظر في الترقيات أو المكافآت لا يجوز تخطى أى موظف لأسباب غير رسمية

- ٤ - العمل على تعليم الموظفين وزيادة معلوماتهم ، ولا يقتصر هذا التعليم على معرفة ما يتعلق بمهنتهم بل يمتد إلى أى نوع آخر من الثقافة قد تفتح لهم أبواباً أخرى من الرزق
- ٥ - تمكينهم من تقوية أجسامهم وأذهانهم بالرياضة والرحلات
- ٦ - يوضع قانون المعاشات للذين يبلغون سن التقاعد يكون مرضياً لهم
- ٧ - إنشاء هيئة تحكم يختارها الموظفون للنظر في مطالبهم وشكاويهم .

ثالثاً - سياسة الادارات

هذا هو النوع الثالث من سياسات المشروع ، ويرمى الى وضع الخطط التي تسير عليها الأعمال في داخل كل إدارة . ولو أن هذه الأعمال مختلفة تمام الاختلاف في كل إدارة عن الأخرى . ولكن ينبغي أن تسير كلها في اتجاه واحد لتحقيق الأغراض المرسومة في السياسة العامة وفي سياسة العمل : فإذا كانت الثانية تنص على أن المشروع مسئول عن تحسين حال موظفيه والعمل على رفاهيتهم فعلى سياسة إدارة المستخدمين توضيح ذلك بوضع الأساليب والخطط التي تتبع لتحقيق هذا الغرض - وإذا كانت السياسة العامة تنص على ضرورة إرضاء الزبون بكل وسيلة ممكنة ، فعلى إدارة المبيعات أن تفصل ذلك في سياستها وتضع النصوص اللازمة لتحقيقها - وإذا كانت سياسة العمل تفرض الحصول على أجود الاصناف الموجودة في السوق ، فعلى إدارة المشتريات أن تبين في سياستها بكل وضوح الطرق الواجب اتباعها للحصول على هذه الاصناف الجيدة - وكذلك إذا نص في سياسة العمل على التأكد من صحة الأرقام والبيانات الواردة بالفواتير والكشوف والمستندات قبل إرسالها الى الجهات المختلفة ، فعلى إدارة الحسابات أن تشرح الطرق العملية التي يسير العمل بمتضاها في داخل هذه الادارة لمراجعة هذه الأرقام والبيانات مراجعة دقيقة - وقس على ذلك .

هذه القواعد التي تربط طرق انجاز الاعمال في كل ادارة تُبأغ بواسطة كل مدير إدارة الى موظفيه بالطريقة التي يراها أكثر ملائمة لظروف العمل اما بالكتابة أو شفويًا ، وبفضل هذه القواعد تسير كل الاعمال على غط واحد ويشملها التجانس اللازم للظهور بظهر النظام الذي يوفر كثيراً من النفقات وكثيراً من المشا كل والمتاعب .

خواص السياسة الحسنة

هناك ثلاث خواص ينبغي توافرها في كل سياسة وهي :

١ - الوضوح التام

٢ - الثبات

٣ - المرونة

أما الوضوح فهو لازم ليعرف كل شخص حدود سلطته فلا يتعداها ، وحدود مسؤوليته فيعمل على القيام بكل ما هو مفروض عليه خير قيام ، ولذلك كان من المهم جداً وضع الحدود الفاصلة - بين هذه السلطات والمسؤوليات بشكل واضح لا يقبل اللبس ويحسن أن تكون مدونة بالكتابة . والسياسة الغامضة أو التي تخلط السلطات أو المسؤوليات لا خير فيها ، بل إنها كثيراً ما تسبب الارتباك والخلل للذين يجران الخسارة من ورائهما . فكما أن رجل الأعمال لا يرتاح الى معاملة المؤسسات التي يعوزها النظام والدقة فكذلك جمهور المشتري لا يرتاح الى معاملة مثل هذه المؤسسات ، ومثلهم المساهمون فيها وجميع من تربطهم وإياها صلة العمل ، فهم يتهربون من معاملة ذلك البيت أو الاشتراك فيه لأن مظاهر النظام الدقيق لم تتوافر فيه . والثبات ضروري لتوليد الثقة ولحسن سير العمل ولتوفير الوقت الضائع في التغيير من سياسة لاخرى ، وبوفر كثيراً من العناء والمصروف اللذين ينشآن من هذا التغيير . هذا فضلاً عن أن كثرة التحول من خطة لاخرى يمنع التقدم ويحول دون تشييد الأساس القوي الذي يمكن أن يبنى عليه في المستقبل ، بل أنه يرجع أحياناً بالبيت خطوات عديدة إلى الوراء . فمن البديهي أنه لا فائدة من مشروع يؤسس طبقاً لمبادئ معينة ثم يأتي مدير آخر فيهدم ما فعله الأول ويقيم أساساً ثانياً ، ثم يفعل الثالث مثل الثاني وهكذا . ولعل الثقة في التنظيم بهذا الخطر فانهم ينصون في قوانين المؤسسات الحديثة على أنه ليس للمدير العام أن يغير شيئاً من النظم الأساسية الموضحة بتلك القوانين . وإذا استدعت الظروف إجراء تبديل معين فعليه أن يجمع مجلس الادارة لهذا الغرض لفحص الامر ملياً قبل الاقدام على تنفيذه .

والثبات ليس معناه الجمود ، بل بالعكس فنحن نشترط مرونة السياسات بحيث تنسج لأي نحوير أو تبديل تقتضيه الظروف التي تتجدد من وقت لاخر ، ولإجراء التوسيعات المنتظرة في المستقبل حيث أن المشروعات تؤسس صغيرة بقصد تكبيرها وتوسيعها فيما بعد ، حكمها في

في ذلك حكم الطفل الذي يولد صغيراً ثم ينمو مع الوقت . على أن مرونة الساسة لا يكون في صلبها ، بل في التفاصيل ، فالأساس أو الجوهر يظل باقياً ثابتاً ، وهذا ما نقصده بثبات السياسة ، ولكن الطرق أو الوسائل التي نستخدمها للوصول الى أغراضنا هي التي يمكن تحويلها أو تغييرها متممين مع الوقت ، وهذا ما نقصده بمرونة السياسة . وهذه لا بد منها حتى يتسنى للمشروع التقدم مع العصر والظهور بأحدث المظاهر ، فالتقدم سنة الطبيعة ، والعالم يتقدم باستمرار في مظاهره المادية والعلمية . والمشروع الناجح هو المشروع الحديث لا ذلك المتأخر عن عصره . وحتى يكون حديثاً وجب أن تكون خطته مرنة سهلة التحويل لا جامدة صلبة تنكسر عند محاولة إجراء أى تغيير فيها

أهمية هذه السياسة

السياسات التي تقام على الأسس السالفة الذكر أصبحت لازمة لحفظ كيان المشروعات الكبرى نظراً لأنها تعمل على تحقيق الأغراض الآتية :

أولاً - إيجاد هدف معلوم تنطلق اليه دائماً وتسير نحوه بخطى ثابتة ، وتوجه جهودها صوبه في طريق واحد بدلا من ضياعها في طرق مختلفة فتضيع معها قوتها وتذهب هذه الجهود المتفرقة هباءً مشوراً ، والبيوت التي ليس لها مثل هذا الهدف تراها تزج بنفسها في أعمال لا تصلح لها مما يعود عليها بالخسارة العاجلة أو الآجلة . وأمثلة هذه تجدها بكثرة في البيوت التي تنحرف عن هدفها الأساسي كبيت صناعي يضارب في المواد الخام التي يستعملها في صناعته ، أى يشترىها بكثرة زائدة في انتظار بيعها اذا ما ارتفع ثمنها اعتقاداً منه أنه بهذه العملية تزيد أرباح المصنع ، ولكنها كثيراً ما تنجر أفدح الخسائر وأوخم العواقب وكل ذلك لأن المصنع يخرج عن الغرض الأساسي الذي أنشئ من أجله وهو الصناعة

ثانياً - إيجاد أساس متجانس للعمل في الإدارات المكونة للمشروع . فهذه الإدارات تعمل مستقلة في داخلها ، غير انه ينبغي أن ترمى كلها الى تحقيق غرض مشترك كما سبق أن ذكرنا ، وبدون هذا الغرض لاستقل كل رئيس في ناحية وأصبح المدير العام في مركز لا يستطيع فيه ضبط المشروع . فمدير المشتريات مثلاً اذا ترك وشأنه فانه يحاول شراء البضائع أو المواد الخام بأرخص سعر ولو ضحى في ذلك الجودة والصنف - وكذلك مدير المبيعات فانه يحاول تسهيل البيع بهرف النظر عما إذا كان المتجر يمكنه توريد المطلوب منه أو أن الزبون يكون قانعاً في

النهاية بالبضاعة التي اشترها - ومدير القسم المالى تراه لا ينظر بعين الارتياح الى كل مصرف وف يطلب منه وهو يميل دائماً الى توفير المال على حساب نجاح الأقسام الاخرى - وقس على ذلك بالنسبة لرؤساء الادارات الأخرى الذين لو انصرفوا الى أعمالهم مستغنيين عن بعضهم بدون رباط يجمع شملهم لذهب كل منهم فى ناحية وذهبت معهم جهودهم المنشورة فيظل المشروع فى مكانه أن لم يرجع الى الوراء

ثالثاً - اكتساب ثقة الجماهير وتكوين شهرة طيبة - هذه المؤسسات التى لها سياسات ثابتة تسير فيها الأعمال على وتيرة واحدة ويعامل فيها الجميع على السواء ، فيشعر جميع من يتعامل معها بشعور الارتياح والرضا . ثم أن هذه السياسات يكون عمادها الأمانة والصدق وتأدية الخدمات الصادقة للجمهور . وكل موظف يعلم أن هذا هو شعار البيت ، وإن عليه واجباً فى عنقه وهو تحقيق الغايات المرسومة فى حدود هذه المبادئ القويمة . ويعلم فوق هذا أنه إذا حاد عنها فهو يعرض نفسه لأقسى العقوبات . فإذا تضافر جميع الموظفين والعمال على تحقيق هذه الأغراض السامية فإن هذا بلا شك هو أقصى ما ينتظره الجمهور من هذا البيت . ومن ثم تنشأ الثقة فيه ثم تنمو على ممر الأيام ويصبح له شهرة طيبة ذائعة تكون سبباً فى رواجه الدائم أيام الرخاء وفى اجتياز الأزمات الحادة بسلام

رابعاً - العمل على استقرار البيت وطول بقائه - إذ أنه ليس أخطر على المشروع من تغيير خطته وأساليبه من وقت لآخر . وهذا ما يحدث فى البيوت التى ليس لها دستور ثابت يعمل كل مدير أو رئيس بمقتضاه بدون هذا الدستور نرى كل مدير ينحو الناحية التى يرضاها ويرسم الخطط الصائبة أو غير الصائبة ويدبر دفة القيادة الى الجهة التى يظن - خطأ أو صواباً - أنها توصله الى شاطئ الأمان . ثم يذهب هذا المدير ويأتى غيره فيهدم ما بناه الأول ويشيد بناء آخر على تصميم مخالف . والأشخاص ليست باقية ، وكذلك الآراء والمبادئ تختلف بالنسبة للأشخاص ، وبناء على ذلك فإذا ترك البيت بدون دستور دائم لما أمكن لهذا البيت البقاء أو الاستمرار بل لدبت فيه عوامل الانحلال بسرعة ولاختفى من عالم الوجود . ولكن وضع سياسة ثابتة تكون بمثابة دستور دائم واجب الاحترام هى الطريقة المثل لحفظ كيان البيت وصيانه من هذا الخطر الداهم بحيث لا تؤثر فيه تغير الأشخاص ولا اختلاف الآراء

وضع السياسات

ليست المسألة التي تشغل بال المنظم هي معرفة قيمة هذه السياسات وأنواعها، ولكن المسألة التي يواجهها هي اختيار ما يتناسب منها مع مشروعه . وبديهي أن هذا البحث لا ينسجم لتقرير الطرق والاجراءات التي ينبغي على المنظم اتباعها للوصول الى وضع سياسة لكل نوع من أنواع المتاجر، غير أنه لا بد على الأقل من معرفة العناصر التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد التي تنطبق على كافة المشروعات

وقبل البحث في هذه العناصر يحسن الإشارة الى أن هنالك عوامل تحد من حرية المنظم في الاختيار . من هذه العوامل ما تفرضه عليه الحالة الاجتماعية والقانون العام والعرف التجارى . وتقصد بالحالة الاجتماعية هنا مراعاة أصول اللياقة وقواعد الآداب العامة في معاملات المشروع مع الجمهور بل ومع موظفيه وعماله أيضاً ، فلا يضع ضمن سياسته ما قد يمس كرامتهم أو ما يشعرهم بأن هنالك تقصراً في الأخلاق التجارية . أما القانون العام فواجب الاحترام من جانب المنظم ، فإذا رغب هذا في مراعاة مبادئ التوفير على حساب الموظفين والعمال كأن يزيد من ساعات العمل أو أن ينقص من أجورهم فالقانون قد لا يسمح له بذلك ، لأن هنالك في معظم بلاد العالم حداً أقصى لساعات العمل اليومي وحداً أدنى للأجور لا يجوز تجاوزهما . وكذلك هنالك أصول يفرضها العرف التجارى في كل تجارة هي في حكم القانون ولا بد للمنظم من الامام بها واحترامها في أثناء وضع سياساته المختلفة .

ومن المهم جداً ملاحظة أن السياسة التي يضعها المنظم بحسب فكرته الخاصة ارتكاناً على علمه وخبرته لا ينظر اليها كسياسة مبنية على أسس علمية وفي معظم الأحيان لا تكون ناجحة ، لأن الفرد الواحد لا يكون عادة على الامام التام بالشئون الخاصة بجميع أقسام البيت ولا بد له اذن من استشارة بعض الخبراء كما سنوضح فيما يلى

ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها كثير من المنظمين والتي يجب الحذر منها هي معرفة التفرقة بين سياسة العمل وطريقة العمل . فترى المدير العام يصرف وقته الثمين في مراقبة الموظفين والعمال حتى في أنفء الأمور ، ويهتم بوضع الأنظمة التي يفرضها عليهم ويهتم عليهم مراعاتها في أثناء تأدية أعمالهم ، وتراه طيلة اليوم يحول من قسم لآخر ومن إدارة لأخرى يفتش عليهم ويرشدهم الى الطرق التي يعتبرها صحيحة . هذه الأمور تختص بطريقة العمل

الداخلي التي هي في الحقيقة ليست من أعمال المدير العام بل من اختصاص رؤساء الإدارات ورؤساء الأقسام ، والتي اذا جعلها المدير العام ضمن اختصاصه فانه يهمل وظيفته الاصلية وهي الاشراف على سياسات المشروع . هذا الخطأ ينشأ عادة من اعتقاد بعض المديرين من أنه طالما أن مشروع ينتج أرباحاً لا بأس بها وأن حركة البيع في مجموعها مرضية فإن هذا هو كل مبتغاهم ، وبناء على ذلك فإن نظام المشروع يكون في نظرهم نظاماً سليماً . ولكن سرعان ما تظهر دهشتهم عندما يرون أن كثيراً من المشاكل الداخلية أو الخارجية تنشأ من وقت لآخر وأن المناجزة ما هي إلا سلسلة لانهاية لها من هذه المشاكل وأنه بدلا من صرف وقتهم في ترقية المشروع فإنهم يصرفونه في حل ما يعترضهم من الصعاب الدائمة .

لكل هذه الأسباب المتقدمة ينبغي وضع السياسة على أسس علمية مضمونة العواقب . وإذا ما قمنا بتحليل الطرق المتبعة في المؤسسات الناجحة وجدنا أن سياستها قد بنيت بعد درس عميق لحالة المشروع وطريقة ذلك أنهم يبدأون بجمع كل المعلومات التي تخص العمل بما في ذلك درس السوق أو الأسواق التي سوف تصرف البضاعة فيها ودرس أساليب البيع المختلفة وكذلك الطرق التي يستخدمها المنافسون الناجحون . ويستعين المدير العام في دراسة هذه المعلومات برؤساء إدارته الذين يأنس فيهم الكفاءة والخبرة ، فإن هؤلاء كثيراً ما يرشدونه الى أصوب الطرق وأصلحها وكثيراً ما يصححون أخطاءه الناشئة عن عدم الإلمام بتفاصيل العمل المختلفة .

وإذا كان المنظم غير خبير بعمل المشروع من الوجهة الفنية فعليه أن يستخدم خبيراً شهيراً ليستأنس برأيه في الموضوع وإلا لضاعت جهوده أدرج الرياح وغدا قراره الأخير منعدم القيمة لأنه بني على التخمين .

وأخيراً ليس للمنظم أن يستأثر وحده بوضع السياسة المطلوبة ، بل عليه بعد كل هذا الدرس أن يعقد عدة جلسات لهذا الغرض بحضور الخبراء ورؤساء الإدارات من مشروعه أو من مشروع آخر وبذلك تسفر الجهود عن سياسة أساسها الدرس والمناقشة تضمن لايبت نجاحاً واستقراراً .

التجربة

من الحكمة تجربة السياسة التي وضعت قبل إقرارها بصفة نهائية . وأفضل طريقة لذلك تبليغها الى جميع من يهمهم الأمر وخاصة رؤساء الإدارات ، وكل واحد من هؤلاء يبلاغها الى مرؤسيه رؤساء الأقسام . ويحسن أن تباع بالكتابة ويخطر الجميع بأنهم مؤقته أو تحت التجربة ،

ثم يتقابل الرؤساء في اجتماعات دورية تحت إشراف المدير العام لسماع الانتقادات التي ترد على السياسة بعد وضعها موضع التنفيذ ، ومعرفة النقص التي تظهرها التجربة . فيعملون على تنقيحها ويوالون تهذيبها حتى تصبح معدة للاقرار النهائي .

لكن ينبغي هنا الحذر من الوقوع في الخطأ الناشئ من عدم معرفة سبب النقص الحقيقي . فرب سياسة سليمة لا تنجح في العمل لأن تطبيقها أخطئ فيه . فالعيب هنا ليس في السياسة لكن في تطبيقها أو في الأشخاص الموكول بهم هذا التطبيق . ولهذا فيشترط قبل التنفيذ عمل كل التسهيلات اللازمة وإزالة كل العقبات ، وينبغي أيضاً أن تطبق على جميع الأقسام في وقت واحد ثم الانتظار المدة الكافية لتبين صلاحيتها أو عدم صلاحيتها . فإذا كان الأمر الثاني وجب جمع الرؤساء في وقت محدد لذلك ويكون في غير أوقات العمل لسؤالهم عما يعملون للوقوف على الأساليب التي يستخدمها كل منهم لتنفيذ سياسة البيت ، وبذلك يمكن معرفة حقيقة الموقف وعما إذا كان العيب في السياسة أو في غيرها .

وبما أن نجاح هذه السياسة يتطلب الدقة التامة في جميع الأعمال حتى في التفاصيل الصغيرة وبخاصة كل ماله علاقة بالجمهور ، كان ضرورياً على كل رئيس أن يفهم المسؤولية الكبرى الملقاة على عاتقه من ضرورة ملاحظة جميع مرؤسيه موظفين كانوا أم عمالاً في كل أعمالهم ، وحثهم على مراعاة سياسة البيت في كل صغيرة وكبيرة ثم إرشادهم إلى أصوب الطرق وتدريبهم على أحدث الأساليب التي يراعونها لتحقيق هذه الغاية

وكثير من البيوتات توزع من وقت لآخر الكتيبات على موظفيها أجمعين لشرح لهم فيها غايات البيت وأهمية العمل على تحقيقها ، وتوضح لهم مسؤوليتهم إزاءها حتى يكونوا على بينة مما يفعلون . وبعض البيوتات نجمهم في أوقات معينة في مكان فسيح لتلقى عليهم المحاضرات بدلا من توزيع النشرات عليهم وذلك لأن المحاضرات تنفع لزيادة الشرح وتبسيط ما يصعب عليهم فهمه ويتسع فيها المجال أيضاً للمناقشة والاستئلة . ويحسن في كل الحالات تشجيع الموظفين والعمال على تقديم مقترحاتهم النافعة الى الإدارة وذلك بتبليغها كتابة إليها أو بتخصيص دفتر لهذه المقترحات يوضع في مكان سهل الوصول إليه .

القاعدة الثانية

تقسيم العمل

ليست نظرية تقسيم العمل جديدة في عالم التجارة أو الصناعة ، بل أن أهميتها معترف بها منذ زمن طويل ، وقد زادت هذه الأهمية بشكل يلفت النظر عقب الثورة الصناعية واكتشاف قوة البخار الذي كان سبباً في استخدام القوة الآلية في الإنتاج وبالتالي في إنشاء المصانع الكبرى وفي كثرة انتاج السلع . ومن ثم بدأت المتاجر الكبرى تظهر في عالم الوجود . وكان ضرورياً مع هذا الاتساع الهائل أن تقسم الأعمال داخل المشروعات تقسيماً يكفل لها النظام التام ويستبعد المصروفات الهائلة وبذلك تسفر العملية التجارية عن نتائج مرضية للغاية . والتقسيم العلمي يقضى بإجراء العمليات الآتية :

- ١ - تحديد الأعمال التي سيقوم بها المشروع بما يتفق وسياسته العامة
- ٢ - جمع الأعمال التي من نوع واحد أو التي تتقارب كثيراً مع بعضها في مجموعة واحدة ، وهكذا يتكون المشروع كله من مجموعات على هذا النحو .
- ٣ - وضع كل مجموعة تحت إدارة واحدة وهذه الإدارة يشترط أن تكون فنية في نوع العمل الموكول إليها .
- ٤ - وضع كل هذه المجموعات تحت إشراف ومراقبة الإدارة العامة حتى يمكن قيادتها جميعاً في وقت واحد إلى اتجاه واحد .

ومثل هذا التقسيم كمثل السيارة التي تتكون من عدة أجزاء كل منها له عمل خاص بها ، فلا ينكر أحد أن محرك السيارة خصص لتحريكها ، وأن وظيفة العجلات هي حمل الجسم والسير به ، وأن مفتاح البنزين وضع لضبطه بحسب الحاجة ، وأن الفرامل هي التي توقف السير ، وأن البطارية هي التي تعطي الحرارة وتدير المصابيح . والسيارة كلها يحركها السائق إلى الجهة المطلوبة . فإذا أريد بأي جزء تأدية وظيفة أخرى لعجز عن ذلك تماماً ، أي أن كل جزء مستقل في عمله تمام الاستقلال عن غيره ، ولكن السيارة برمتها يمكن قيادتها بسهولة وضبط حركاتها المختلفة من مكان السائق الذي يشبه هنا مركز المدير العام .

والواقع أن نظرية تقسيم العمل على أساس علمي لم تعرف قيمتها انجاح المشروعات إلا

في السنوات الأخيرة إبتداء من القرن العشرين على وجه التقريب . وقبل هذا الوقت كان المدير العام هو الكل في الكل وكانت تعرض عليه جميع المسائل كبيرة أم صغيرة . وكان كلما اتسع المتجر وتكاثرت الأعمال أحال الزائد منها على أحد كبار موظفيه . فنشأت عن ذلك تقسيمات كثيرة على غير أساس معين أدت الى عدة مصادمات في العمل ، فكان يوكل أمر واحد إلى شخصين مختلفين أو يعهد الى شخص واحد أمران لاصلة لأحدهما بالآخر . ولهذا الأسباب كان الاضطراب حليف هذه المشروعات بصفة دائمة وكان يواجه المديرون فيها عدة مشا كل ومتاعب لاتقف عند حد . وكان طبيعياً أن يؤثر هذا الخلل في أرباح التجارة تأثيراً سيئاً للأسباب الآتية :-

١ - لأن المشاكل الكثيرة التي كانت تنشأ من اضطراب التوزيع كانت تعوق المدير العام عن النظر في شئون الادارة الاساسية التي ينبغي أن يتفرغ لها .

٢ - مضاعفة الاعمال وزيادتها بدون مبرر مما يحتمل ميزانية المحل تكاليف كثيرة في انجازها ليس لها في الحقيقة من داع .

٣ - انجاز الاعمال بشكل مبتور لسوء توزيعها مما يندشأ عنه سمعة سيئة للمتجر وكانت هذه النتائج السيئة هي الحافز الأكبر لرجال الاعمال على التفكير في تغيير هذه الأنظمة البالية وفي توزيع العمل بطريقة تكفل الاستقرار وتبعد الاضطراب ومن ثم تزيد من الارباح السنوية .

وأول محاولة لهذا التنظيم الحديث بدأت فيما يختص بالموظفين والاقتصار على توظيف الاكفاء منهم وإسناد كل عمل الى الموظف الذي يجيده أكثر من غيره ، على أن هذه المحاولة فشلت في النهاية لأن مسألة تقسيم العمل لم يلتفت اليها إلا بعد أن أدرك المنظّمون أنها مسألة جوهرية لحسن التنظيم وأنت الموظفين الاكفاء لا يكفون لانتاج النتائج المرصية اذا لم يوزع العمل عليهم توزيعاً علمياً .

عملية التقسيم الحديث

أول مايعنى به عند التقسيم هو ضرورة التفرقة بين ثلاثة عناصر من العمل وهي :-

١ - أعمال الادارة .

٢ - أعمال التنفيذ .

٣ - أعمال المباحث والتصميم .

ويمكن وصف أعمال الإدارة من وجهة عامة بأنها الأعمال التي تختص بالتشريع والشئون القضائية - وأعمال التنفيذ هي التي تختص بتطبيق اللوائح والقوانين التي تضعها الإدارة - وأعمال المباحث والتصميم إنما هي المرشد للإدارة في وضع لوائحها وأوامرها إرشاداً يقوم على البحث العلمي والخبرة .

ويتربى على هذه التفرقة أن الإدارة هي المسئولة عن نجاح المشروع باعتباره كتلة واحدة، وأن الموكل اليهم التنفيذ مسئولون عن حسن سير العمل وانتظامه في مراحله المختلفة . وكذلك أعمال المباحث والتصميم فتوكل الى خبراء فنيين في الشئون المختلفة تجارية كانت أم صناعية أم مالية أم قضائية ، وهم مسئولون ازاء الإدارة عن دقة تحرياتهم وصحة مشورتهم . وفيما يلي شرح موجز لكل نوع :-

أولاً - الإدارة :

تمثل إدارة المشاريع الكبرى في مجالس إدارتها ، واختصاص هذه المجالس يجب أن يفهم جيداً . فالمجلس مختص بالنظر في الخطط العامة التي يسير عليها المشروع حتى يحقق الأغراض التي أنشئ من أجلها والتي تفيد المساهمين وأصحاب السندات وكذلك الجمهور . ولكنه ليس من اختصاص هذا المجلس أن يدير دفة العمل الداخلي أو أن يراقبه أو أن ينظر في الشئون الفردية الخاصة بالموظفين أو العمال كتميين أحدهم أو معاقبته أو نقله من قسم لآخر، فهذا من اختصاص رجال التنفيذ كما سنبين فيما بعد . ومن اختصاص مجالس الإدارة أيضاً النظر في سياسات المشروع التي نكلمنا عنها في الباب السابق وتعديلها ، وكذلك تعيين رؤساء المشروع الذين سيتولون رئاسة أعمال التنفيذ كالرئيس الأعلى - والمدير العام - ومساعدى المدير العام وغيرهم .

أما الرئيس الأعلى فقد يكون رئيس مجلس الإدارة ^(١) ويقتصر عمله في هذه الحالة على الاشراف العام على المشروع ويكون بمثابة رئيس شرف . وقد يكون عضواً من أعضاء مجلس الإدارة انتدبه اخوانه للإدارة العملية ويسمى « عضو مجلس الإدارة المنتدب » ^(٢).

(١) بالفرنسية Président وبالانكليزية Chairman

(٢) بالفرنسية Administrateur délégué والانكليزية Managing-Director

وعليه أن يباشر تنفيذ قرارات المجلس بكل عناية ودقة في حدود هذه القرارات لا بحسب ما تطلبه عليه قريحته . وهو الذى يمثل المشروع في إبرام العقود والاتفاقات وأمام القضاء . وهو فوق ذلك حلقة الاتصال بين المجلس ورؤساء الإدارات ، فهو يرشد الطرفين إلى خير السبل العملية ويوضح لكل منهما وجهة نظر الطرف الآخر . ويحتم عليه هذا الاختصاص بأن يكون دائماً أدياً على اتصال وثيق بشئون التجارة والاقتصاد وكذلك بالأسواق المالية وبالمنافسين الظاهرين في السوق ، ينكب على دراستها جميعاً بشتى الطرق حتى يمكنه أن يكون شخصية لها قيمتها بالنسبة لمشروعه وحتى يكون ارشاده قائماً على أساس العلم والمعرفة لا على أساس التخمين والخيال

هذه هي وظائف الرئيس العام مجملة - أما رئيس يصرف وقته في محاولة الوقوف على التفاصيل النافذة كأن يؤنب موظفاً تأخر عن عمله بضعة دقائق أو يعاقب آخر لأنه أخطأ في حساب ، أو يأمر بنقل بضاعة من مكان إلى آخر ، فهذا الرئيس يضيع وقته ولا يصلح لوظيفته لأن هذه المسائل لا تقع ضمن اختصاصه ولأنها تفوت عليه مهام منصبه الأولى

وقد يعين مدير من غير أعضاء مجلس الإدارة ويسمى بالمدير العام ^(١) وهو الذى يتولى عادة الاشراف على الأعمال الداخلية أو بعارة أخرى فهو الرئيس المباشر لرؤساء الإدارات الذين يعرضون عليه شئون إدارتهم المختلفة - وهو حلقة الاتصال بينهم جميعاً إذ أنه هو الرباط الذى يربط كل هذه الوحدات المستقلة ويوجهها في طريق واحد بحسب ما هو مرسوم في سياسة البيت العامة . وهذا المدير يصرف وقته إذن في مكتبه داخل المشروع بخلاف الرئيس الأعلى الذى يتركه كثيراً لاتمام المقابلات والزيارات وكذلك لدرس العوامل الخارجية التى يكون لها مساس بالمشروع . ووظيفة هذا المدير لها أهمية كبرى في ضبط سير العمل إذ أنه لو ترك كل رئيس إدارة وشأنه ، يفعل كيفما شاء في إدارته ، لذهب كل منهم في ناحية ولضاعت هذه الجهود المشتتة دون ثمرة وهذا هو الخطر الذى ينبغى على المنظم أن يتلافاه

وهذا المدير كفائد الحملة يدبر خطة الهجوم بمعونة مساعديه ويصدر أوامره إليهم وهؤلاء ينقلونها إلى الضباط - رؤساء الإدارات - ثم فى النهاية إلى الجنود - الموظفين والعمال . وليس له أن يصدر أمراً مباشراً إلى موظف صغير أو أن يحتمك به أثناء العمل أو أن يراقبه أو يؤاخذه على عمل ما إلا فى حالة واحدة وهى حدوث اختلال فى طريقة التنفيذ أو لتحقيق شكوى من

رئيس ضد مرؤسه أو العكس . أما علاقته فتكون قاصرة على مساعدته ورؤساء الادارات من جهة والرئيس الاعلى من جهة أخرى ، أو بعبارة أخرى يقصر اتصاله على مرؤسيه المباشرين ورؤسيه المباشر .

وفي كثير من المشروعات تعهد مهام الرئيس الاعلى والمدير العام الى شخص واحد ، ولكن هذا الجمع لا يكون مرغوباً فيه في المؤسسات ذات رؤوس الاموال الضخمة وسيتأتى الكلام بالتفصيل على إدارة المشروعات في باب خاص بها وهو الباب الثالث

٢ - ثانياً - التنفيذ :

هنا يواجه المنظم بعض الصعوبات في ترتيب الاعمال وتنظيمها . فالتنفيذ يتناول عدة إدارات وأقسام الادارات تجري بها مئات من العمليات المختلفة . ليس هذا فقط بل عليه أن يفرق بين الاعمال الاصلية والاعمال الاضافية . فالاولى هي التي يقصد منها تنفيذ الغرض الذي أنشئ البيت من أجله ، والثانية يقصد بها الاعمال التي تقرر إجراؤها لتكاملة الغرض الأصلي أو لمجرد أداء خدمات إضافية للجمهور . فالمشروع الذي يبيع الاحذية قد ينشئ له قسماً لصنع عاب الكروتون التي توضع فيها البضاعة ، وعليه فبيع الاحذية هو الغرض الاصل أما صنع العاب فهو عمل إضافي ، وقد ينشئ أيضاً قسماً لتوزيع البضاعة إلى منازل المستهلكين فيكون هذا القسم أيضاً إضافياً لا أصلياً . وهذه التفرقة تفيد كثيراً لمعرفة عما اذا كان من صالح البيت أن يقتصر على المهام الاصلية أم ينبغي عليه أن يقوم بجوارها بتلك الاعمال الاضافية التي لا ينشط البيع بدونها

وأول ما يعني به المنظم في هذا الصدد هو كتابة قائمة بجميع العمليات التي سيقوم بها البيت - أصلية كانت أم إضافية - وهذه القائمة يحررها بارشاد رؤساء الادارات أو الأشخاص الفنيين الذين سوف يعينون رؤساء لتلك الادارات ، وبعد الانتهاء من كتابة هذه القائمة الطويلة يبحث معهم مسألة تجانس بعض العمليات ببعض الآخر ويكتوتون منها مجموعات تشمل كل واحد منها العمليات التي تتقارب أو تتشابه في تنفيذها . وعند تكوين هذه المجموعات لا ياتفت بالمرّة إلى الأشخاص الموجودين أو الذين سيعينون فيما بعد - أي أن المجموعات ينبغي أن تنشأ على أساس العمل لا على أساس الأشخاص ، وسنرى أهمية هذه النظرية فيما بعد

كل مجموعة من هذه تمثل قسماً صغيراً من أقسام البيت - Divisions - ثم ينظر في تكوين مجموعات كبرى من هذه الأقسام وذلك بضم المتقارب منها إلى بعضها أو بضم الأقسام التي أنشئت لغرض رئيسي واحد فتتكون عندنا الإدارات - Departments - كإدارة البيع وإدارة المخازن وإدارة المحاسبة وما إليها

والمشروعات الكبرى تعيد تكوين مجموعات أخرى كبيرة تجمع الإدارات المتقاربة في الموضوع لتضعها تحت إشراف شخص واحد - هو مساعد المدير العام - حتى لا تتكاثر الأعمال التي تعرض على المدير العام . فيجمعون مثلاً الإدارات التي تناول البضاعة وهي إدارة البيع وإدارة الشراء وإدارة المخازن وإدارة الشحن والتصدير كلها في مجموعة واحدة . وكذلك يجمعون الإدارات الكتابية كالمحاسبة والمراسلات والسكرتارية في مجموعة أخرى ، وعلى هذا النمط يجمعون أيضاً الإدارات التي تختص بجميع شئون الموظفين والعمال . وهذا النظام معمول به على الأخص في أمريكا وإنجلترا ^(١) . وعندنا أن هذا هو النظام الذي يصلح للمؤسسات الكبيرة إذ أنه لو ترك رؤساء الإدارات العديدين يتصلون رأساً بالمدير العام لكثرت مشاغل هذا الأخير إلى درجة لا يقوى عليها إنسان بشرى فتعطل الأعمال أو على الأقل تؤجل من وقت لآخر ، وغير خاف أن شئون التجارة لا تحتل تسويغاً ولا إبطاء بل يجب إنجازها على الفور . أضف إلى هذا أن المدير العام لا يحتمل أن يكون رجلاً فنياً في جميع أعمال البيت ، ولهذا السبب من المحتمل جداً أن بعض قراراته تكون خاطئة ، في حين أنه بفضل نظام المساعدين المشار إليه آنفاً يمكن وضع مساعد فني لكل مجموعة متجانسة من الإدارات تعرض عليه شئون الإدارات التابعة له فقط وبذلك تكون قراراته صائبة أو على الأقل تكون أقرب إلى الصواب من قرارات المدير العام

ومن محاسن هذا النظام أيضاً - نظام تعيين مساعدين للمدير العام - أن المدير يمكنه التفرغ لمهامه الأساسية وهي النظر في شئون البيت العامة وتحقيق أغراضه وسياسته .

ثالثاً - أعمال المباحث والتصميم :

يقوم بهذه الأعمال هيئة من الخبراء في شتى المسائل كما ذكرنا سابقاً ، وهي بمثابة هيئة شوري للمدير العام يعمل بحسب مشورتها حتى لا ينفرد هو بوضع التصميمات والخطط التي

تعرض لكثير من الخطأ بسبب هذا الانفراد ، ولأنه لا ينتظر من فرد واحد أن يكون فنياً في جميع الشؤون المالية والتجارية والقضائية والتنظيمية على السواء . وبناء عليه فإن هذه الهيئة تكون غالباً من خبير أو أكثر في كل من هذه المسائل ويمكن تلخيص أعمالها فيما يلي :

١ - جمع البيانات والاحصائيات الخاصة بالمسائل التي يدرسونها ، من مختلف المصادر

وبشتى الوسائل

٢ - بحث أعمال المشروع وإدارته لمعرفة مواطن الضعف الموجودة بها

٣ - ارشاد المدير العام الى وجوه الاصلاحات المختلفة

٤ - دراسة جميع المسائل التي يحيلها عليهم المدير العام وابداء رأيهم فيها

٥ - وضع التوصيات اللازمة للخطط الجديدة وللتوسيعات وعرضها على المدير العام

ومن المسلم به أن أعضاء هذه الهيئة تكون صلاتهم مع المدير العام وأنه لا يحسن بهم أن يتصلوا بغيره كرؤساء الادارات أو الأقسام أو غيرهم من الموظفين الا لمجرد استقاء المعلومات منهم وذلك خشية تعدد مصادر الادارة .

وعدد أعضاء الهيئة يكثر أو يقل تبعاً لحجم المشروع ومقدرته المالية . وفي المشروعات الصغيرة كثيراً ما يكون عدد الأعضاء واحداً . وفي بعض البيوت يكلف المدير العام مساعديه أو بعض رؤساء الادارات الذين يأنس فيهم الكفاءة والاخلاص مع الخبرة الفنية بأن يقوموا بأعمال هذه الهيئة فوق أعمالهم الرئيسية ، وذلك بأن يجتمعوا في أوقات معينة أو كما دعاهم المدير لذلك لبحث المسائل التي تعرض عليهم . وهذه الطريقة الأخيرة يلجأون اليها بقصد التوفير في المرتبات والتقليل عن عدد الموظفين

وكثيراً ما تكون هذه الهيئة ادارة دائمة مستقلة يطلق عليهم اسم « ادارة المباحث » Research Dept. - ولكن أعمالها تظل كما هي . ويكون هذا على الأكثر في المشروعات الضخمة التي تسمح لها ميزانياتها بالصرف على هذه الادارة الواسعة

ما ينبغي ملاحظته في التقسيم :

هناك بعض القواعد التي يجدر بالمنظم العمل بها أثناء النظر في عملية التقسيم حتى تنفي بالغرض المطلوب وهي :-

أولاً - عدم الالتفات الى الأشخاص عند تكوين الادارات أو الأقسام .

والمقصود من هذه العبارة أن المجموعات التي تشمل العمليات المتجانسة والتي تتكون منها الأقسام ثم الإدارات ينبغي أن تتم على أساس العمل فقط ، بصرف النظر عن أهلية الأشخاص الموجودين للقيام بها أو عدم صلاحيتهم لها . والسبب في ذلك ظاهر وهو أن هذه التقسيمات ثابتة ويجب أن تظل كذلك ، أما الأشخاص الذين توكل اليهم رئاستها فهم قابلون للتغير بحكم بشريتهم وبحكم نظام الترقيات . فالموظف لا يظل في وظيفته طول حياته كما أنه عرضة للمرض وللوفاة وهو يمنح إجازات سنوية ويرتقى من وظيفة لأخرى . فإذا نحن أنشأنا الأقسام المختلفة والإدارات المتكونة منها على أساس الأشخاص فإن هذه التقسيمات لا تثبت على حال ، وكلما تغير الرئيس اضطررنا الى تغيير اختصاص القسم أو الإدارة تبعاً لمؤهلات الرئيس الجديدة وهكذا . وهذا النظام الفاسد فضلاً عن كونه يستدعي إعادة التقسيم في كل مرة فإنه يكون سبباً للخلل والاضطراب وله أسوأ الأثر في أعمال المتجر

ثانياً - عدم التغالى في تطبيق نظرية اللامركزية أو العكس :

ليس هنا مجال التفاضل بين نظام المركزية أو اللامركزية فهذا سيأتى في مكان آخر ، ويكفى هنا أن نشير الى أن المركزية تقضى بعرض جميع الاعمال على الرئيس للبت فيها . وليس لواحد من مدووسيه أن يتصرف في عمل دون موافقة هذا الرئيس . أما اللامركزية فعنها توزيع السلطة على الموظفين ، وكل واحد منهم يصبح مسئولاً بمقدار السلطة التي يتمتع بها ، ويمكنه البت في الشؤون المحالة عليه دون الرجوع الى الرئيس .

وقد أشرنا في عدة مناسبات الى أن الأعمال التجارية تحتاج الى السرعة والدقة ولذلك فإن نظام اللامركزية هو المفضل في المشروعات الكبرى ، غير أنه ينبغي الحذر من التغالى في تطبيقه فأننا لو قسمنا المشروع الى إدارات والإدارات الى أقسام ، والأقسام الى فروع ، والفروع الى أقلام ، وأقمنا على كل منها رئيساً ثم جعلنا هؤلاء الرؤساء مستقلين تماماً في أعمالهم ولهم القول الفصل فيما يختص بعملهم ، إذن لاستهدفنا لخطر مبین وهو تشتت الأعمال في نواحي مختلفة ، وصعوبة ربط أجزاء المشروع ببعضها ، ولقامت المنافسة بين الرؤساء على حساب المشروع ، ولاهتم كل رئيس بقلمه أو قسمه دون الأقلام أو الأقسام الأخرى حتى يظهر بمظهر الرئيس المجد العامل . ولكن هذا كله لا يفيدنا في شئ ، لأننا لا نبغى ترقية جزء وإهمال الآخر ، بل نحن نسعى وراء ترقية البيت كله كمجموعة واحدة . ومن العسير للغاية على المدير العام أن

يحكم قيادة مشروع هذه حالته وقد تفككت أجزاؤه وتمددت أهدافه . فالزمام لابد مفات من يده يوماً من الأيام . وإذا ما أفلت هذا الزمام فقصير البيت حتماً الى الفناء .

في وسط هذه الحيرة بين اختيار المركزية أو اللامركزية يتساءل الانسان عن الطريق الذي يسلكه المنظم ليوافق بين الأغراض المختلفة . أو بعبارة أخرى اذا كانت المركزية معطلة للأعمال ومضيمة لوقت المدير العام ، وإذا كانت اللامركزية المطبقة على كل أجزاء المشروع مشقة للجهود ومؤذية بكيان البيت ، فما هو إذن السبيل للخلاص من هذا الموقف العسير ؟ هذه المسألة سوف تثار في الكلام على التفاضل بين النظاميين ومنه يتضح أنه ينبغي تقرير مبدأ اللامركزية كبداً عام مع تطبيقه على الأعمال اليومية المتشابهة والمتكررة وهي ما يسمونها بأعمال الروتين - Routine - أو - Red Tape - أما العمليات التي لا تتكرر أو التي لا تشابه فيحسن أن ينبع فيها نظام المركزية بمعنى انه على كل موظف أن يعرض الأمر على رئيسه المباشر للحصول على موافقته بشرط أن يسمح وقت الرئيس بذلك .

ثالثاً - الاتصال في العمل يجب أن يكون بالرئيس المباشر أو بالمرؤوس المباشر :

هذا مبدأ مفهوم ومقرر في جميع دوائر الأعمال - تجارية أو حكومية أو غيرها - من أنه لحفظ النظام من جهة ، ولحفظ كرامة الموظفين والرؤساء من جهة أخرى ، وللسهولة العملية من جهة ثالثة ، ينبغي أن يتصل كل شخص برئيسه المباشر أو بمرؤوسيه المباشرين فقط ، وأنه ليس له أن يتخطاهم . وإن جميع القرارات والعمليات يجب أن تبلغ من كل رئيس الى مرؤوسيه المباشرين وهؤلاء الى مرؤوسيهم الذين من تحتهم وهكذا حتى تصل إلى فئة المرؤوسين الآخرين . واغفال هذا المبدأ يؤدي إلى خلط كثير في العمل . فإذا أراد المدير العام أن يبلغ أمراً إلى الموظفين ولم يسلك هذا الطريق ، فإن هذا المدير لا يمكنه أن يعلم تماماً عما إذا كانت تعليماته قد وصلت إلى الجميع أم الى فريق منهم فقط . هذا فضلاً عن أن هذا التخطي ماس بكرامة من يهمهم الأمر ، فإذا تخطى موظف رئيسه المباشر إلى رئيس أعلى منه لغضب الأول وثار لكرامته ، وهذا من شأنه إيجاد الضغائن في النفوس وقتل روح التفاهم والتعاون القائمة بين الرؤساء ومرؤوسيهم ، وبذلك يظهر الخطر الأكبر وهو تحول تيار الجهود من العمل للمصلحة العامة إلى حزازات وشقاقات شخصية ، ويتحول الرؤساء إلى قضاة يحلون المشا كل ويفصلون في المنازعات بدلاً من تأدية أعمالهم الاصلية .

الفوائد التي يجنبها المشروع من التقسيم المنظم :

التقسيم العلمي الذي يقوم على أسس منتظمة كما وصفناه فيما تقدم أصبح ضرورة ماسة لنجاح المشروعات . فالنجارة في هذا الزمان تتطلب لنجاحها عدة عوامل ، وهي دائماً أبداً عرضة للعزاحة الشديدة ، الفوز فيها للأصلح . والأصلح هنا هو من يقيم صرحه على أسس من العلم والخبرة ومن يراعى في تشييده النظام والدقة . وتقسيم العمل على النمط المشروع يساعده على ذلك لأنه يحقق له الأغراض الآتية : -

أولاً - نمو المشروع دون خلل أو اضطراب :

إذا كانت كل مجموعة من العمليات المتجانسة تكون قسماً من أقسام البيت ، فإن هذا القسم إذا زاد عدد العمليات فيه بازدياد العمل فهذه الزيادة لن تؤثر في كيان القسم ولن تحدث فيه أي خلل ، لأن كل الذي يحدث هو زيادة عدد العمليات لا زيادة في نوعها . فالنظام العام يظل كما هو ولا يحتاج رئيس القسم أو المدير العام الى التفكير في وضع نظام جديد أو الى تعديل النظام الجديد . وغاية الأمر انه ربما احتاج رئيس القسم الى زيادة عدد موظفيه وهذه مسألة هينة ولا تمس نظام القسم في شيء .

ثانياً - الحصول على أفضل النتائج :

تقسيم العمل العلمي يسفر عن نتائج مرضية للغاية عن طريق التخصص والاقتصاد في العمل . أما التخصص فهو تفرغ الفرد الى نوع واحد من العمل فيصبح فيه خبيراً ويمكنه تأديته بكل دقة وإتقان . وفي مشروعات التجارة أعمال كثيرة تحتاج الى هذا التخصص مثل المحاسبة - والمالية - والبيع - والشراء - والتصميم - والبحث - والنقل - والاعلان - وحفظ الأوراق - وترتيب الفهارس - والاحصاء - وما الى ذلك . وهنا تظهر أهمية تجانس العمليات في كل مجموعة لأن رئيس المجموعة يمكنه أن يدرس هذه العمليات درساً وافياً ويختص فيها ويصبح فيها خبيراً كما قلنا بحيث يمكن الرجوع اليه لابت في أية مسألة تتعلق بعمله . أما اذا كانت المجموعات متكونة من عمليات غير متجانسة فريئسها لا يصبح أن ينظر اليه كعمدة في عمل معين ، مثله كمثل الطبيب العام الذي يعالج شتى أمراض الجسم فلا يحدق أحدها بخلاف من اختص بأمراض عضو واحد من الجسم . وفضلاً عن هذا فإن الرئيس الخبير بعمله يوفر وقتاً كثيراً في انجازه ، وإذا لاحظنا ان هذا التوفير يمتد الى جميع فروع المشروع فإن

الوقت الذي توفره في المجموع لا يستهان به ، ويمكن بهذه الطريقة انجاز عمليات أكثر في عددها بكثير مما لو عهدت الأعمال الى أشخاص غير مختصين ولا خبراء .

ثالثاً - المساعدة على وضع دستور دائم للعمل :

من نتائج التقسيم المنتظم والتخصص في تأدية الأعمال الوصول الى معرفة أفضل طريق لانجاز كل عملية . وهو طريق واحد لا ثانى له ، وبهذا يمكن لكل رئيس صغير أو كبير أن يضع القواعد الثابتة اللازمة لنهوض العمل في دائرته . هذه القواعد إذا ما ثبتت مع الزمن ودلت التجارب على صلاحيتها فإنها تدون بالكتابة حتى تصبح دستوراً للعمل الداخلي وسياسة ثابتة له يتوخاها الرؤساء بصرف النظر عن تغير شخصياتهم ، وتبلغ الى المروسين بشكل رسمي ومنتظم . وهذه هي سياسة العمل التي أشرنا اليها في القاعدة الأولى وأوضحنا ضرورتها وأهميتها في نجاح الأعمال .

رابعاً - العمل على استقرار المشروع :

إذا عرفت سياسة البيت العامة وسياسة العمل الداخلي وسياسة الإدارات فإن تقسيم العمل يتم في حدود هذه السياسات . وعند التنفيذ يمكن ملاحظة الأعمال التي تخرج عن أغراض هذه السياسات ثم منعها أو على الأقل عدم تشجيع القائمين بها على تكرارها . وفي هذا ضمان قوى لحفظ كيان البيت ومحافظته على أغراضه ومنعه من الانحراف عن الاتجاه الأصلي مما يساعد كثيراً على تقوية المشروع واستقراره .

أضف إلى هذا أن التوصل إلى انجاز العمليات المختلفة بأفضل الطرق وأخصرها من شأنه استبعاد المجهودات الضائعة والتقليل من النفقات العامة مما يضعه في مركز ممتاز بالنسبة لزملائه المنافسين له .

وفوق هذا فإن تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية بقدرها ، وتحديد اختصاص كل إدارة أو قسم أو فرع ، يمنع الأفراد من تعدى سلطاتهم أو من الطغيان على حقوق غيرهم ، بل يحفظ كل شخص في حدود دائرته وبذلك ينحصر مجهوده أيضاً في الدائرة عينها . وهذه الميزة لا تساعد على استقرار المشروع فقط بل إنها تحافظ أيضاً على استيفاء روح المودة والتعاون بين الموظفين .

خامساً - إعطاء المشروع المرونة المطلوبة :

ذكرنا سابقاً أن سياسة البيوت التجارية لا ينبغي أن تكون جامدة جافة بل من المهم

أن تكون مرنة قابلة للتحويل والتعديل ، وأن ثباتها واستقرارها لا ينبغي أن يحولا دون هذه المرونة حتى تصبح هذه السياسات قابلة للتعديل دون أحداث خلل في النظام العام . ومما لا شك فيه ان تقسيم العمل على أساس علمي يساعد هذه السياسات كثيراً في اكتساب صفة المرونة هذه . تلك الصفة لا بد منها لأن ظروف التجارة والاقتصاد تتغير وتبدل مع الزمن . ومن الواجب أن تتحول السياسة التجارية تبعاً لها وتمشى معها جنباً إلى جنب . وهذه المرونة يكتسبها المشروع عن طريق تكوين المجموعات المتجانسة للعمليات التجارية التي يمكن نقلها من جهة اختصاص الى أخرى بسهولة تامة وبدون إحداث ثغرة تخل بسير الأعمال العامة . ويمكن نقلها بين فيها من الموظفين ومعهم رئيسهم الذي اختبر أعمال مجموعته اختباراً تاماً . فإذا كان رئيس إدارة المالية في مؤسسة تجارية يتولى في نفس الوقت أعمال المحاسبة ثم اتضح مع الوقت ان أعمال المحاسبة أصبحت أكثر أهمية أو أن أعمالها اتسعت كثيراً ، فيمكن فصلهما عن بعضهما وتعيين الموظف الأول فيها (أكبر موظف) رئيساً لها وهذه العملية لا تحدث أي ارتباك في نظام العمل العادي . حتى إذا تراءى للمدير ان رئيساً يكون أصح لقسم معين أو إدارة معينة عن رئيس آخر فان هذا التغيير يمكن اتقائه دون مس هذه الاعمال . وهكذا . يساعد التقسيم العلمي على عمل التغييرات أو التوسيعات بكل سهولة .

القاعدة الثالثة

وضع كل شخص في المكان الذي يلائمه

نظرة :

كانت الحرب الكبرى التي نشبت عام ١٩١٤ فاصلاً في التفكير التجاري والصناعي بالنسبة لقيمة الأشخاص الذين يعملون في انتاج البضائع وبيعها . فقد كان الرأي الغالب قبل ذلك الوقت يعتبر ان رواج المصانع والمتاجر يتوقف أولاً على تحسين الآلات والطرق الصناعية لاعلى الافراد الذين يديرون هذه الآلات أو الذين يعهد اليهم بتصرف البضاعة . وكان اهتمامهم منصرفاً الى هذه الناحية الفنية بقصد انتاج أفضل السلع واقتصاد أكبر جزء من نفقات الانتاج . غير أن النتيجة النهائية لم تحقق آمالهم ، إذ وجدوا أنه لاخير في ترقية الأساليب الصناعية ، سواء أكان ذلك في تحسين الآلات نفسها أم في تهذيب عمليات الصناعة ، دون أن يكون المحرك الأسمى لها ، وهو عقل الانسان ، كاملاً

أيضاً . وقد ظهرت هذه الفكرة بشكل واضح عند أول نشوب الحرب (عام ١٩١٤) لما أن زاد الطلب على إنتاج السلع المختلفة ، ومن ثم بدأ أصحاب المصانع بالاهتمام بالناحية البشرية في الإنتاج ، وتلاهم أصحاب المتاجر في التوزيع .

وكانت هذه الفكرة الجديدة حافزاً لدراسة العامل أو الموظف دراسة جسيكولوجية بقصد التوصل الى وضع علاقة بين الانسان وكيفية العمل التي يمكنه انتاجها ، أو بعبارة أخرى للتوصل الى مقياس مقدرة كل شخص على العمل ، ولمعرفة نوع العمل الذي يصالح له . وقام بهذه الدراسة عدد كبير من علماء النفس ومن رؤساء ادارة المستخدمين والعمال بالمشروعات الكبرى ، وأمكنهم على ممر الوقت أن يحصلوا على معلومات ثمينة في هذا الموضوع ولو أنها لا زالت ناقصة في بعض النواحي . ولا زال الدرس مستمراً بغية سد هذا النقص وترتيب هذه المعلومات في أسلوب علمي منظم .

ومن المسلم به أن وضع الشخص في الوظيفة التي يصالح لها من قواعد التنظيم الضرورية وأن الخطأ في تطبيقها يحدث للبيت ضرراً قد يكون عظيماً . وقد يكون هذا الخطأ ناشئاً عن جهل المنظمين لهذه المسألة المهمة ، أو أنهم يقدرونها حق التقدير ولكنهم يجهلون طريقة التنفيذ . ولهذا فإننا سنحاول درس هذا الاشكال على ضوء ماتوصل اليه البحث لغاية الآن .

الاختلاف في الأشخاص :

بين البشر اختلاف باين في العقل والاستعداد ، وبين عمليات الصناعة والتجارة تباين واضح في النوع ، وان لم ينتبه المنظم الى ذلك عند وضع الأشخاص في أماكنهم ، فإن يخرج منهم بمحصول مشبع ، لأن كفاءاتهم لا تستغل لحدها الأقصى ، ولا هباتهم تستخدم في موضعها ، فكأنه في النهاية خاسر مالا بما يدفعه من المهايا والأجور دون أن يظفر منها بالمقابل الكامل .

وانتظر الآن الى هذه المشكلة من وجهة عملية ، فنرى أنه لا وسيلة للمديرين أو المنظمين لحلها سوى بدرس وجوه هذا التباين المشاهد في البشر وفي العمل . أما التباين في البشر فسل عنه علماء النفس الذين يحدوثونك عن تضارب الناس في كل ناحية حتى في الشبه ، فهم متضاربون في التفكير ، وفي الفهم ، وفي السلوك ، وفي الهبات الطبيعية ، وفي الاستعداد الصحي ، في الصفات الشخصية ، بل وفي كل شيء آخر يمس الانسان من قرب ومن بعد . ويحدوثونك

أيضاً عن أنواع الغرائز البشرية التي يمكن تقويمها وتهذيبها بالعلم والتدريب ، وعن تلك الغرائز الأخرى التي لا ينفع فيها لا علم ولا تدريب .

وهذه الفروق منها ما هو ظاهر يعرف بالنظر أو بالاختبار البسيط ، كالفرق في الاستعداد الصحي أو في تركيب الجسم ، أو في النشاط ، أو في العلم . ومنها ما هو كامن لا يكشف إلا بالبحث والتجربة وقد لا يكشف بهما ، ومن هذه : الفروق في الميل ، ودرجة الاخلاص ، وطريقة التفكير وقوة الانتباه والملاحظة ، ودرجة الشجاعة أو الحساسية ، وغيرها .

وبعض الصفات تؤثر قليلاً أو كثيراً في البعض الآخر ، فالعقل السليم ودرجة التعليم يساعداً كثيراً على تحسين طريقة التفكير ، والشجاعة لا تتفق غالباً مع صفة الاحتباس أو الانتباه . لكن هذه ليست قواعد عامة لأن شواذها كثيرة ومقاييسها مختلفة . والمهم في موضوعنا أن نعلم أن كلامنا عن الصفات الجسدية والصفات العقلية له أثر في العمل الذي سيوكل إلى الشخص ، وأن بين الاثنين صلة لا يمكن نكرانها . فالجسم يتحرك بتأثير العقل ، أو بعبارة أخرى فإن الشخص الذي يتمتع بعقل راجح تكون تصرفاته غالباً حكيمة وأعماله مرضية ، كما أن العقل قد يتأثر بحالة الجسد فإذا كان عالياً فلا ينتظر منه نفس النتائج كما لو كان سليماً عافياً .

ودرجات الذكاء لها أيضاً أهمية كبرى في هذا الموضوع ، فال موظف أو العامل الذي يمكنه اكتساب المعلومات بسرعة ويظهر فيه أثر التدريب بنجاح تام . وأمثال هؤلاء لا يجد البيت صعوبة في توجيههم إلى الناحية المنتجة ، ويمكن أن يعهد إليهم الأعمال ذات المسؤولية أو تلك التي تحتاج إلى استخدام الذهن . غير أنه كثيراً ما يلاحظ أن ذكاء المرء قد يلمس في جهة دون الأخرى . فالمحاسب الذكي الماهر قد يجيب إذا استخدم في إدارة البيع أو الاعلان ، والمعلم الفطن قد يكون موظفاً رديئاً في إدارة الخزينة أو إدارة التصدير .

وهناك ناحية أخرى يختلف فيها الناس كثيراً ولها أهمية خاصة في التجارة . هذه الناحية هي أخلاق الناس . وتقصد بكلمة « أخلاق » هنا شيئين : أولاً الأمانة ، وثانياً السلوك الشخصي . وقد اعترف علماء النفس أن التعليم أو التهذيب قد عجزا عن ابلاغ البشر إلى درجة السكال في هاتين الناحيتين ، وإن أثرهما لا يكون في أغلب الحالات الا طفيفاً وهم - أي علماء النفس - يقسمون الناس من حيث الأمانة أو العفاف إلى ثلاثة أقسام : - (١) الشخص الأمين أو العفيف على طول الخط (٢) الشخص الأمين أو العفيف للدرجة التي تنقذه من العقاب (٣) والشخص الذي لا يفكر في العواقب وينتهز كل فرصة لاشباع شهواته دون حساب . والنوع الأول

هو بطبيعة الحال النوع المرغوب فيه للأعمال التجارية . فيمكن أن يعهد اليه المال أو البضاعة وكذلك الأعمال المتعلقة بالجنس الآخر باطمئنان تام، والنوع الأخير لا يجوز استخدامه بأي شكل من الاشكال - أما النوع الثاني فلا غبار من استخدامه للأعمال التي لا تحتاج الى أمانة خاصة كالأعمال الكتابية العادية أو العمليات التي لا تمس المال أو البضائع ، وكذلك العمليات التي ليس لها احتكاك أو صلة بالجنس الآخر .

لكن المشكلة هنا هي معرفة الطريقة التي توصل الى قياس أمانة أو عفاف كل شخص . فالموظف أو العامل الجديد يكون مجهولاً من هذه الناحية ، وعلم النفس لم يتقدم الى هذه الدرجة . لهذا تقوم المنشآت المنتظمة بتوجيه عدة أسئلة لطالب الوظيفة ليحجب عنها بقصد التوصل الى معرفة أخلاقه الشخصية دون أن يشعر هو بذلك ، ثم تسأل عنه في المؤسسات الأخرى التي توظف بها سابقاً اذا كان له سابق توظيف . وقد تجرى بعضها خلسة بعض التجارب لقياس أمانته أو سلوكه الشخصي ، كما أن الكثير منها تنشىء قلماً سريعاً هو قلم الخبرات وتنظمه بشكل دقيق ليقف البيت في الحال على تصرفات وأعمال كل موظف أو عامل به .

الاختلاف في الأعمال :

لا يقل الاختلاف في أنواع الأعمال في بيوت التجارة أو الصناعة عنه في الأشخاص الذين يعملون بها . ففي أي بيت يوجد تباين عظيم بين الأعمال الموكولة الى رجال الإدارة وأعمال الأشخاص المكلفين بالتنفيذ وتلك التي يقوم بها العمال والخدم . وعلى هذا الاساس يقسمون الأعمال الخاصة بالصناعة أو بالتجارة الى ثلاثة أنواع : -

- (١) الأعمال التي تحتاج الى مجهود عقلي
- (٢) الأعمال التي تحتاج الى مجهود جسدي
- (٣) الأعمال التي تجمع بين المجهود العقلي والمجهود الجسدي

وعند تطبيق هذه الأنواع على الأشخاص الذين يعملون بالمؤسسة يتضح أن رجال الإدارة من المدير العام أو رؤساء الإدارات يحتاجون الى بذل مجهود عقلي جبار للقيام بالمهام الجسيمة الموهودة اليهم . ويشترط في كل واحد منهم حتى يكون صالحاً لوظيفته أن يكون واسع التفكير ، كثير الدرس والاطلاع ، وأن يكون بعيد النظر يمكنه أن يحكم على التطورات

المنتظرة بقياس راجح ، وهذه الوظائف الكبيرة لا تحتاج إلى قوة البدن كثيراً بل نحتاج إلى وفرة العلم وطول المراتب

والمدبر العام لا يصل إلى مركزه هذا في المنشآت المنتظمة إلا بعد عدد وافر من السنين بعد أن يكون قد فات دور الشباب في اكتساب العلم والخبرة والتغلب في المناصب ، إلى دور الكهولة في الثبات والحكمة عند تصريف الأمور . ومثله مدير المبيعات الذي لا بد له من قوة في التفكير وإلمام بعلم النفس وتطبيقه على المجموعة البشرية . ومدير الحسابات بحكم وظيفته ينبغي أن يكون ذا ميل طبيعي للعمل في الأرقام الكثيرة ، وأن يكون ذكياً فطناً يلمح الخطأ بسرعة ، كما أن قوة الابتكار وسعة الخيال لازمان لمدير الاعلان . وقس على ذلك بالنسبة لباقي الرؤساء الذين يعملون كلهم بالعقل لا بالجسم .

ومن الأعمال التي تتطلب الجهد العقلي أيضاً الأعمال الفنية البحتة . مثل المهندس اللازم لتركيب وصيانة الآلات والأجهزة أو لإقامة الابنية ، والرسام الذي يعمل بإدارة الاعلانات ، والمحاسب في إدارة المحاسبة ، والصيدلي في مشروع بيع العقاقير

لكن الأشخاص الذين يوكل إليهم تنفيذ الأعمال وخاصة هؤلاء الذين يقومون بالأعمال اليومية المتكررة (Routine) فهم في حاجة إلى بذل الجهد الجسدي إلى جانب الجهد العقلي ، لأن أعمالهم بطبيعة تكرارها على نمط واحد تصبح بمرور الوقت آلية بالنسبة لهم . من هؤلاء فريق الكتبة والموظفين الصغار وعمال التليفون ونسبة النشاط الجسدي المطلوبة تزداد في بعض الوظائف عن غيرها . فعمال البيع وعاملاته لا يحتاجون في تأدية أعمالهم إلى استعمال العقل كثيراً بقدر حاجتهم إلى استعمال أجسادهم فهم يؤدونها واقفين على أرجلهم طيلة النهار ، وتراهم في حركة مستمرة ذهاباً وجيئة تارة ، وفي عرض السلع على المشتري ثم ترتيبها ووضعها في أماكنها تارة أخرى ، كما أنه في بعض الأعمال تزيد نسبة النشاط العقلي على النشاط البدني ، ويشاهد ذلك في كتبة الحسابات ، والمراسلات ، والآلة الكاتبة ، ومن أمثالهم .

أما الأعمال التي تتطلب نشاطاً بدنياً وصحة قوية فهي التي تخص فريق عمال الآلات وفريق الخدم والسعاة ، وعمال تهبئة الطرود ، والحمالين وعمال الشحن والتفريغ . وليس معنى ذلك أنهم لا يستخدمون العقل بتاتاً في عملهم ، فجميع أعمال الانسان لا تصدر منه إلا بمشيئة الدهن ، لكن المقصود هنا أن استخدام الدهن لا يقاس بجوار استخدام البدن

مزايا وضع كل شخص في العمل الذي يهوى :

توجد ثلاثة أسباب مهمة تقنع المنظم بضرورة محاولة وضع كل شخص في العمل الذي يجيده ويميل اليه - وهي :

- ١ - التأكد من أن كل فرد يمكنه القيام بعمله خير قيام
- ٢ - إعطاء فرصة لكل شخص لإظهار هباته الطبيعية والعمل على استغلالها لمصلحة العمل ، وبذلك تستغل هبات الأشخاص وكفاءتهم إلى الحد الأقصى .
- ٣ - العمل على تثبيت نظام العمل وجعله مستقراً بدل إحداث التغييرات ونقل الأشخاص من عمل إلى آخر بين آونة وأخرى .

والمنظمون المشروعات التجارية يعلمون الآن بعد الخبرة الطويلة أن هنالك أفراداً ممن حكم بعدم صلاحيتهم لعمل من الأعمال قد أظهروا كفاءة نادرة في أعمال أخرى . لذلك فإن سياسة استخدام الأشخاص في وظائف مختلفة ثم الاستغناء عنهم إذا ما ظهرت عدم كفاءتهم لها ، مع الاستمرار على هذه الخطة فهي سياسة خاطئة لا يمكن أن تستقر معها الأعمال ولا أن تنتظم يوماً من الأيام .

ومن أسوأ الأمور ما يلجأ اليه بعض المديرين أو الرؤساء عند عدم رضائهم على موظف معين أن ينقلوه إلى وظيفة أخرى في عمل ممقوت له انتقاماً منه أو عقاباً له . فهذه ليست الطريقة القوية لاصلاح الموظفين وليس لها من نتيجة سوى الاساءة إلى العمل وإلى المصلحة العامة ، وإلى تفشي روح التذمر وعدم الاخلاص .

ما السبيل لمعرفة العمل الذي يهوى كل شخص :

إذا كان من السهولة تقرير وضع كل شخص في العمل الذي يلائمه ، فليس سهلاً تطبيق ذلك عند التنفيذ . ذلك لأن طلاب الوظائف التجارية يقدون من كل ناحية بما فيهم من التباين العظيم في النكوين وفي درجة التعليم ، وفي الخبرة السابقة ، وفي الأعمار والأجناس ، وكذلك في استمداد كل منهم ، وفي المظاهر الشخصية .

هذا فضلاً عن أن عدداً ليس بالقليل من الناس لا يعرفون على وجه الدقة أنواع المواهب أو المزايا الفردية الموجودة بهم ، ولا يمكنهم بناء على ذلك معرفة العمل الذي يصالحون

له أكثر من غيره ، وأمامنا الأمثلة العديدة التي نشاهدها يومياً بالنسبة للشبان الذين يتممون دراساتهم و يبحثون عن الأعمال ، فهم لا يشترطون عملاً معيناً ، بل يرضون بأي عمل يجلب لهم كسباً مقبولاً ، وتراهم ينتهزون الفرصة الأولى التي تحقق رغبتهم هذه ، بغض النظر عن ماهية العمل الذي سيوكل اليهم . بل أن بعضهم يقبلون القيام بأعمال ييغضونها ، مندفعين إلى ذلك بحكم ضرورة كسب العيش . وإذا سئلوا عن نوع العمل الذي يفضلونه لترددوا كثيراً في الإجابة عن هذا السؤال .

كذلك قد يكون مقياس الحكم على شخص مقياساً ناقصاً بحيث أنه عند التجربة تظهر عدم صلاحيته للوظيفة التي عين بها ، وبعد ذلك يكون من العسير الاستغناء عنه بتاتاً ، فينقل إلى عمل آخر ، وهذا مما يحدث بعض الارتباك الداخلي في العمل

إزاء هذه الصعوبات كانت المشروعات تسير على قاعدة التجربة لمدة معينة ، فكانت توظف الطلاب تحت الاختبار ، وتستغنى عن غير الصالحين منهم بعد انقضاء فترة التجربة . لكن هذا النظام أيضاً ثبت فساد له لأنه يدعو إلى عدم الاستقرار في هيئة الموظفين وعدم استقرار العمل نتيجة لذلك ، ثم أنه يتطلب مجهوداً دائماً من الرؤساء في إرشاد المستجدين إلى كيفية القيام بأعمالهم ، وهذا مجهود ضائع يلهمى الرئيس عن مهامه الأصلية .

لذلك اتجهت المشروعات الحديثة إلى ضرورة وضع قواعد لاختبار استعداد كل فرد قبل توظيفه . وإن كانت هذه القواعد مختلفة في كل مشروع عن الآخر ، إلا أن جوهرها في الحقيقة واحد . والقواعد التي سترد هنا هي القواعد الشائعة في معظم المشروعات الكبيرة التي وصل إليها تفكير المنظمين لغاية الآن :

١ - تحليل الوظيفة :

كل وظيفة يجب تحليلها من الناحية الفنية لمعرفة أنواع العمليات الخاصة بها ومعرفة الظروف المحيطة بها والصفات اللازم وجودها في الشخص الذي يعين بها . كل هذه المعلومات تساعد كثيراً في اختيار الأشخاص الأكفاء . ويحسن أن المكلف بعمل هذا التحليل يشترك في اختبار الشخص الذي سيعين في الوظيفة ، حتى يكون على بينة تامة من الموقف ولأنه يتعذر على شخص آخر أن يفهم بالضبط المؤهلات اللازمة لكل حالة . فإذا قام مدير الحسابات مثلاً بوضع الشروط اللازمة لوظيفة حسابة معينة ، فيمكنه أن يحسن اختيار الشخص المطلوب ،

إذا ترك اختياره لموظف آخر - مدير المستخدمين مثلاً - فربما تعذر على هذا الأخير تطبيق هذه الشروط على طالب الوظيفة

٢ - طلب التوظيف :

بعد معرفة جميع التفاصيل الخاصة بكل وظيفة ، يحضر طلب التوظيف على هذا الأساس . بحيث يشمل جميع الأسئلة التي تهم الوظيفة . وطلاب الوظائف عليهم الإجابة على هذه الأسئلة ، ومن هذه الإجابات يمكن أخذ فكرة أولية عن مؤهلات كل شخص ومدى صلاحيته للوظيفة الشاغرة

٣ - الاختبار بالمحادثة :

ولا يقتصر الأمر على ما تقدم ، بل لا بد من إجراء محادثة طويلة مع الأشخاص الذين وقع الاختيار عليهم بمقتضى المعلومات الواردة في طلبات توظيفهم . وهذه المحادثة ترتب من قبل بشكل معين لتساعد على معرفة البيانات التي لم ترد بطاب التوظيف . ويكون الغرض من المحادثة عادة ما يأتي :

- أ - اختبار معلومات الطالب العامة ومعلوماته الخاصة بالوظيفة
- ب - التأكد من أن البيانات الواردة في طلب التوظيف حقيقية
- ج - اكتساب معلومات عن عقلية الطالب ومقدار ذكائه وعن ماضيه
- د - أخذ فكرة عن شخصية الطالب فيما يخص بظهوره وهندامه إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك

٤ - الاختبار بالكتابة :

في كثير من الوظائف يحتاج الأمر إلى اختبار معلومات الطالب اختباراً تحريرياً ، وفي هذه الحالة توضع له بعض الأسئلة بواسطة أحد الموظفين الفنيين للإجابة عليها ، وأمثلة ذلك كثيرة في وظائف الحسابات والمراسلات والسكرتارية والاحصاء والاعلان . ويكون الاختبار عادة في موضوع العمل وفي أمور أخرى عامة لمعرفة كيفية تصرف هذا الطالب في حل بعض العقدة

٥ - اختبار الصحة العامة أو القوة البدنية :

كذلك بعض الوظائف تتطلب أشخاصاً أصحاء . وبعضها يتطلب أشخاصاً أقوياء البدنية ، فمثل هؤلاء ينبغي اختبارهم من هذه الناحية أو من تلك بحسب الظروف .

٦ - الاختبار بالتجربة :

في الوظائف التي تنطوي على عمليات فنية يفضلون اختبار الطالب عملياً ، وذلك بأن يطلب منه إجراء عملية معينة أمام لجنة تعين لذلك ومنها يمكن الحكم عليه . وتري ذلك في المهن الفنية كالمهندسين والصيدلة والمحاسبين والأطباء ، أو في الحرف كسائقي السيارات والميكانيكيين وعمال لف الطرود وغيرهم .

لجنة الاختبار :

في جميع الأحوال لا يجوز ترك تعيين الموظفين الجدد لشخص واحد ، بل لابد من تكوين لجنة من ثلاثة أشخاص على الأقل للنظر في هذه المسألة ، حتى لا يكون هناك مجال للانفراد بالرأي . ويلاحظ أن الشخص الذي قام بتحليل خواص الوظيفة ووضع الشروط اللازمة لها يجب أن يكون ضمن أعضاء لجنة الاختبار كما ذكرنا سابقاً . هذه اللجنة دائمة وتجتمع كلما دعت الظروف لتعيين أشخاص جدد . ويكون من بين أعضائها عادة مدير المبيعات ومدير المستخدمين .

تربية الموظفين داخل البيت :

أصبح من المقرر أن استبقاء خبرة الموظفين والعمل على ترفيتهم تدريجياً ليشغلوا فيما بعد الوظائف الرئيسية خير للمشروع من تعيين هؤلاء الرؤساء من الخارج ، فالموظف الذي تربى بالبيت وتدرج في مناصبه أعرف بأحواله من غيره ، ثم أنه بطبيعته يحن إليه ويخلص له ويعمل على نموه وتقدمه لأنه نشأ به وترعرع فيه ونال الخير الكثير منه .

ومن ميزات هذا النظام أيضاً تنبيه أذهان الموظفين عموماً الى أن جدهم ونشاطهم سوف يكافئون عليهما . وأن باب الأمل والترقي مفتوح للجميع ، في حين انه إذا ما شغرت وظيفة

كبيرة وملئت بموظف خارجي فإن هذا التصرف من شأنه إثارة خواطر الموظفين ، وبه مس لكرامتهم ، وطمأن في مقدرتهم ، فضلاً عن أنه مبدّد لآمالهم ومهبط لعزيمتهم .
لهذه الأسباب التي يعلوها المنظمون حق العلم ، نرى بيوت الصناعة والتجارة تعان في صراحة إلى موظفيها انه لا شيء يحول دون وصول أصغر موظف إلى أكبر وظيفة إلا نفسه ، أى إهماله وسوء سلوكه أو تصرفه ، وتراها تنفذ هذا الوعد ، وتعمل جهد المستطاع للحفاظ على موظفيها حتى لا يتركوا المشروع الى غيره .

غير أنه يلاحظ أن الرغبة في تربية الموظفين بهذه الطريقة لا تنجح إلا إذا نجحت عملية اختيار الموظفين الصغار من بادى الأمر وفقاً للقواعد والنظريات التي أسلفناها ، حتى يهتدى المشروع إلى انتقاء أفضل أنواع الموظفين وأنفعهم ، وبذلك يمكنه استبقائهم لديه وبقوم بتدريبهم . ورعاية مصالحهم ، والعمل على ترفيتهم .
أما البيت الذي يختار موظفيه بطريقة جزافية ، فلا يمكن أن يرعى مصالح موظفيه بهذه الطريقة لأنه سيجد نفسه مضطراً من وقت لآخر إلى فصل عدد منهم لعدم لياقتهم ويصبح كل مجهود مبذول في سبيل تدريبهم أو تعليمهم ضائعاً ، كما ويصبح استقرار العمل أمراً غير مستطاع .

القاعدة الرابعة

تحديد السلطة والمسئولية

المركزية واللامركزية :

السياسة البائدة في ادارة المشروعات كانت ترمى إلى تركيز السلطة في الرئيس فكانت جميع العمليات والأوراق تجمال عليه للبت فيها . وإن صح القول بأن هذه السياسة كانت ناجحة في القرون الماضية نظراً لأن المشروعات التجارية كانت صغيرة الحجم محدودة العمل والنطاق ، وكانت الأعمال التي تعرض على المدير قليلة بناء على ذلك ، فقد أصبحت هذه السياسة مقضياً عليها في العصر الحالى لتغيير الظروف التجارية ولاتساع نطاق الأعمال بالمشروعات الحديثة ، التي غدت تتعامل مع العالم بأسره ، والتي أصبحت وظائفها لا تقتصر على بيع البضائع بل تعداه إلى اهداء خدمات أخرى إلى الجمهور .

وليس ثمة الآت بشرى يستطيع الدوام على مراجعة جميع العمليات التي تجري يوميا في مؤسسة تجارية كبيرة . وان حاول ذلك فلا يلبث إلا قليلا حتى يرى نفسه واقفاً ازاء كتلة ضخمة من الأعمال المتراكمة التي لابد من إنجازها ، فيضطر في النهاية الى الموافقة عليها كلها دون فحص أو درس ، وسيعلم مرهوية عنه ذلك ، فيحاول أصحاب الأغراض السيئة منهم دسّ عمليات أو أوراق ليست من مصلحة العمل وسط هذه الكتلة الكبيرة لتتال خلفه إمضاء الرئيس ، فيقع المشروع برمته في حالة من الفوضى والارتباك .

أو أنه رئيس مدقق ، لا يوافق بسهولة على ما يعرض عليه ، فيحجز الأوراق عنده قيد الدرس ، ويطول عليه الأمد ، فيعطل العمل . ويدب الخلل عن طريق آخر . هذه هي المركزية في العمل التي يذبحها كثير من الرؤساء أو المديرين بحسن نية رغبة منهم في الوقوف على كل صغيرة وكبيرة ، وظناً منهم أنهم أكفأ من يوكل اليهم إدارة الشؤون ، ولكن عن جهل فاضح منهم بأصول التنظيم الحديث ذي النتائج الباهرة .

هذه المركزية ، وان كان لها بعض المزايا التافهة كالتقليل من عدد الرؤساء وتوفير مرتباتهم فهذه المزايا لا تذكر بجوار مساوئها العديدة التي ذكرنا بعضها والتي تتلخص فيما يلي :

١ - لكونها معطلة للأعمال حيث أن هذه الأعمال ستتراكم على شخص واحد ليبت في كل منها ، في حين أن الأمور التجارية لا تحتل تأجيلا ولا تسويقا .
٢ - لكونها تمنع من نمو المشروع وتقدمه لتركز الأعمال في شخص واحد إنتاجه محدود بقدر ما تسمح به قواه البدنية والعقلية

٣ - لأنها تقتل روح الإدارة في رؤساء الأقسام الذين لا يملكون حق البت النهائي في أية مسألة تخصهم بل يقتصر عملهم على إحالة الأوراق إلى رئيسهم الأعلى

٤ - أنها توجد عدداً من رؤساء الأقسام يتقاضون مرتبات عالية بدون أن ينتفع منهم البيت بما يوازي هذه المرتبات

٥ - أنه في حالة غياب المدير العام تتمطل جميع الأعمال حيث أنه لا يوجد غيره شخص يصلح للقيام بهذه العملية أو يملك حق التنفيذ

والأمثال كثيرة عن فشل المشروعات التي اتبعت المركزية في أعمالها حتى أنهم أصبحوا يمتدنون بأن طول الاجراءات وتعطيل التنفيذ لا ينشآن إلا من اتباع هذا النظام الفاسد

لكل هذه الأسباب المتقدمة يميل الثقة في التنظيم الى الأخذ بنظرية اللامركزية التي

تقضى بتوزيع العمل والمسئولية على عدة أشخاص وبذلك يضمنون سرعة البت في الأمور، ويتسنى بهذه الطريقة لكل شخص مسئول أن يقدم الآراء الصائبة حيث أنه مختص بقسم واحد يمكنه دراسة أعماله دراسة وافية ويلم بجميع الشؤون الخاصة به ، ثم أنه بفضل هذا التوزيع يسهل تكوين أشخاص مسئولين على ممر الزمن يكون لهم قيمة كبيرة في تسيير دفعة المشروع وإدارة شؤونه بكل حكمة وثبات

ممن اختيار الرؤساء :

غير أنه يتحتم لنجاح اللامركزية حسن اختيار الرؤساء من الأشخاص الذين في مقدورهم تحمل المسئوليات ، والذين اشتهروا بالحزم وحسن التصريف ، المقرونين بالنزاهة التامة والكفاءة الفنية . والناس الذين يمكنهم تحمل هذه التبعات عددهم قليل ، لأن هذه الصفة تولد في المرء ولا تتكسب ، فمن الناس من تجده يتزعم كل هيئة يوجد فيها بمقدرة ونجاح ، وتجدهم يصلون الى مركز الزعامة بسرعة تبعث الى الدهشة . ومن الناس من يتلمس نعومة العيش والراحة بالابتعاد عن كل ما فيه نضال أو مسئولية ، وهؤلاء يعيشون مروضين اغيهم طوال حياتهم ولا يصلحون البتة لرئاسة الأعمال ، حتى أنه اذا وضع أحدهم في مركز الرئاسة تراه يحيل أعماله الى مروض له ويصبح هو صغراً بجوار ذلك المروض وقد تملك الثاني ناصية العمل والروية لازمة لهؤلاء الرؤساء بل هي من أزم صفاتهم المرغوبة ، لأن التسرع في الحكم دون سابق بحث أو درس له عواقب تبعث على الندم . ولهذا السبب فإنهم يشيرون بانتقاء الرؤساء ممن تقدموا قليلاً في السن وعبروا مرحلة الشباب النزق^(١) ثم أنه بفضل خبرتهم السابقة ودرايتهم بأخلاق البشر وطبائعهم أصبحوا قادرين على سبر غور الأمور وفهم الحقائق أكثر من صغار السن .

ولا تنطوى الرئاسة هنا على كثرة اصدار الأوامر والتعليمات أو على كثرة الجدل والمناقشة ، بل على توجيه جهود المروضين الى العمل المثمر النافع في هدوء تام ، ثم الاشراف عليهم عن

(١) قال المستر Ford صاحب مصنع السيارات المشهورة بأمريكا في خطبة له في هذا الموضوع I want married men of 40 — أى أنه يفضل استخدام الرجال المتزوجين الذين بلغوا سن الأربعين حتى يمكنه أن يحيل عليهم الأعمال الرئيسية ذات المسئولية اعتقاداً منه بأن هؤلاء الأشخاص قد كملت رجولتهم وانزنت عقولهم وأصبحوا بعيدين عن المؤثرات والشهوات .

كسب ثباتاً كد من ان كل شخص يقوم بتأدية ما هو مطلوب منه على الوجه الأكمل .
والرئيس الماهر هو من نجح في كسب عطف مرؤسيه عليه وإخلاصهم له . ولا سبيل له
في ذلك إلا بتعهد مصالحهم والسهر على راحتهم ورفاهيتهم ، ثم العدالة بينهم في المعاملة وفي
منح المكافآت والترقيات ، وكذلك يبعث روح التفاهم والود بينهم كي يتضافروا على العمل
المنتج ، لا باتباع سياسة « فرق تسد » فان هذه السياسة لاتصلح لشئون التجارة والمال ، ولا
نتيجة لها سوى ضياع وقت المرؤسين في الجدل والمناقشة وتحويل تفكيرهم بعيداً عن
الانتاج والأثمار .

عدم التغالى في تطبيق اللامركزية :

بالرغم من مزايا نظام اللامركزية في الأعمال الكبيرة ، وبالرغم من العناية في اختيار
الرؤساء اللازمين لتنفيذه ، فلا يجوز التغالى في تطبيق هذا النظام ، والا لانتقلت مزاياه إلى
مساوئ ، فلا يجوز مثلاً منح رؤساء الإدارات أو رؤساء الأقسام سلطات واسعة النطاق ،
ومنحهم كذلك القول الفصل فيها دون مراجعة أو دون حساب . فهذه حال تدعو إلى التفكك
ويصبح كل رئيس مستقلاً عن زملائه بل وينعدم التجانس وتنشئت الجهود ، ويصير المشروع
مكوناً من وحدات مفككة لارباط يربطها . وأكثر من هذا أن كل رئيس يعتبر نفسه بمثابة
دكتاتور لايجوز لغيره أن يبدى رأياً بجوار رأيه ، ولا يجوز للمرءرس أن يلفت نظره إلى خطأ
في العمل أو الى اعوجاج في السير . وقد يكون هذا الدكتاتور جيداً ، ولكنه في غالب الأمر
يكون خطراً . لأن الإنسان بشرى قبل كل شيء ، والبشرية لا زالت مسيئة بأكثر
ماهي محسنة .

لابد إذن من وضع رقابة منظمة على أعمال هؤلاء الرؤساء تكون سرية أكثر منها علانية رغبة
في المحافظة على كرامتهم وعلى نفوذهم أزاء مرؤسيهم .

والرقابة التي توضع على أعمال الرؤساء لاتتناول بطبيعة الحال جميع العمليات . بل تكون
قاصرة على الرئيسى منها . وقد تتخذ مظهر تقديم التقارير الدورية عن الأعمال العادية . فيطالب
من مدير الخزينة مثلاً تقديم بيان يومى عن المقبوضات والمدفوعات ، وبيان نصف سنوى عن
حالة موظفيه وسالوكهم . ويطلب من مدير المبيعات تقارير شهرية عن حركة البيع وما يعتبره
ملائماً من الأساليب اللازمة لتنشيطها ، وتقارير أخرى عن سلوك عمال البيع وعاملاته وغيرها عن

حالة الأسواق ، وهكذا بالنسبة لجميع الرؤساء . وبذلك يمكن الوقوف من هذه التقارير على مدى نشاط الرئيس ومدى مراقبته لأعمال مرؤسيه ، وتكون التقارير في نفس الوقت حجة مكتوبة عن أعمال الرؤساء وتصرفاتهم .

سياسة الباب المفتوح :

و يتطلب نظام اللامركزية أيضاً أن يتبع الرؤساء الكبار ومعهم المدير العام سياسة « الباب المفتوح » لصغار المرؤسين ، وكذلك للزبن وللجمهور عامة . فمن الخطأ أن يظل المدير في مكتبه المغلق بعيداً عن هؤلاء ، أو أن يضع سلسلة طويلة من الموظفين يمر بها الزائر قبل الوصول إليه ، وكل منهم يطلب من الزائر استيضاح أسباب الزيارة ويطلب منه الانتظار أو التأجيل . هذا الابتعاد من شأنه خلق جو فاسد بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين تسوده روح التبرم والشكوى وبالتالي عدم الاخلاص للعمل ، وكذلك بين الجمهور والموظفين لأن الشخص الذي أصابه غبن أو ضرراً لا يجد رئيساً مسئولاً يمكنه أن يشكو إليه ويعمل على انصافه . وعليه فباب المدير يجب أن يظل مفتوحاً للجميع ويكفي أن يكون له سكرتير واحد لتنظيم هذه المقابلات وتسهيلها في أقصر وقت للزائرين ، وبذلك يمكنه الوقوف على كل ما يجري في البيت من الأعمال ، وما على المدير إلا أن يرفض مقابلة أى شخص يعتمد أن لا فائدة من مقابلته أو ينهى حديثاً يرى انه مضيع لوقته الثمين . وسياسة « الباب المفتوح » هذه هي السياسة التي تتبعها المشروعات الأمريكية وقد صادفت نجاحاً كبيراً .

الأعمال الاستثنائية ينبغي عرضها على الرئاسة العليا :

ومن القواعد الأساسية لنظام اللامركزية أن الأعمال اليومية العادية الكثيرة في العدد والمتنوعة في النوع هي التي يبت فيها الرئيس المباشر ، أو بعبارة أخرى هي التي يطبق عليها نظام اللامركزية . لكن الأعمال الاستثنائية ، أو الأعمال التي تكون الأولى من نوعها ، يتحتم عرضها على رئيس أعلى مرتبة ، أو على الرئيس العام لبحثها والبت فيها ، كل عملية على حدة . فإذا تكررت عملية معينة بين فترة وأخرى فيجوز وضع قاعدة لها وتحال ضمن أعمال الرئيس الصغير يمكنه الفصل فيها دون الرجوع الى رؤسائه .

وترى بعض المشروعات ضرورة الحد من سلطة الرؤساء في الأعمال التي تتناول مبالغ

كبيرة ، وتطلب منهم بالنسبة لتلك العمليات ضرورة الرجوع إلى رؤساء آخرين . فالرئيس المكلف بالتوقيع على الشيكات أو الكمبيالات مثلاً يطلب منه في حالة زيادة المبلغ عن (كذا) جنهما أن يعرض الأمر على الرئيس العام ، وكذلك بالنسبة لمدير المشتريات أو المبيعات أو المخازن وغيرهم .

من تكون المركزية المطلوبة :

إذا كانت اللامركزية مطلوبة في المشروعات الكبرى وفي الأعمال الواسعة ، فإن المركزية مطلوبة للمشروعات الصغيرة والأعمال التي يقوم بتنفيذها عدد ضئيل من الأشخاص . فالحوافز التجارية الصغيرة التي يديرها صاحبها ويعمل بها معه شخصان أو ثلاثة أو أكثر قليلاً ، لا تصالح فيها اللامركزية ، بل لابد وأن تركز الأعمال والإدارة في شخص الرئيس أو المدير الذي لا بد له من الوقوف على كل ما يجري في حانوته من أعمال البيع والشراء وأعمال الحسابات والمراسلات وغيرها . كل هذه العمليات قليلة في العدد وفي مقدور شخص واحد أن يراجعها ، وما دام الحال كذلك فهنا تظهر مزايا المركزية كسرعة البت في الأمور ، وتوحيد الرأي ، والتوفير في نفقات الإدارة . غير أن المدير في هذه المنشآت الصغيرة يجدر به أن يكون من بين موظفيه شخصية أخرى جيدة لتعاونه على العمل وخاصة في حالة تغيبه لمرض أو لسفر أو لنهو عمل من الأعمال .

وعلى المنظم أن يلاحظ عند توزيعه المسؤولية على الموظفين أنه من المهم جداً أن يمنحهم السلطة التي تتفق والمسئولية الملقاة عليهم ، فليس من العدل ولا من المفيد أن تحمل شخصاً مسؤولية معينة دون أن تمنحه السلطة الكافية لمباشرة هذا العمل . فإذا اعتبرت مدير المخازن مسئولاً عن التلف الذي يصيب بعض البضائع ، كان حقاً عليك أن تعطيه نصيبه الكافي من السلطة لاتخاذ كافة الإجراءات التي تصون البضاعة من التلف ، وإن اعتبرت مدير المبيعات مسئولاً عن نشاط البيع ، فلا تحرمه من السلطة التي تكفل له تنفيذ الوسائل المؤدية إلى تنشيط البيع واكتناره

وغنى عن البيان أن الفاء المسئولية دون منح السلطة تدعو إلى ارتباك العمل والخط من قدر الرئيس في نظر المرؤوسين ، بل أنها مشجعة لهؤلاء على عصيان أوامره وعلى الضرب بتعليماته عرض الحائط

ومما يهمننا كثيراً في هذا البحث هو فهم معنى كلمة « سلطة » وكلمة « مسئولية » فالسلطة تشمل عنصرين : أولها الحق في إعطاء الأوامر ، وثانيهما الحق في تنفيذ هذه الأوامر كما أعطيت . والعنصران متلازمان ، فلا خير في إصدار الأوامر إذا لم يُعَنّ بتنفيذها ، كما أن قيام المرءوسين من تلقاء أنفسهم بأعمال لم تصدر بشأنها أوامر من رئيسهم المباشر هي الفوضى بعينها . أما المسئولية فمعناها أن كل موظف حددت أعماله وسلطانه يكون عليه واجب تنفيذ هذا القدر من العمل في المدة المقررة له ، والا فهو يحاسب عن عدم التنفيذ ، وطريقة المحاسبة أو مداها يتوقفان على نوع المخالفة ومركز المخالف ، فالخطأ الذي يصدر من المدير العام أو من رئيس إدارة يكون غالباً أعمق أثراً من الخطأ الذي يرتكبه عامل صغير .

والسلطة والمسئولية يتشيان جنباً إلى جنب ويتمان بعضهما البعض ، بحيث أن الواحدة منها لا تنكفي لتنفيذ الأعمال تنفيذاً مرضياً ، فالرئيس الذي يحفظ لنفسه حق إصدار الأوامر والتعليمات يجب أن يعتبر نفسه أيضاً مسئولاً عن النتائج ، وليس من العدل ولا من المنطق أن يكون شخص مسئولاً عن عمل شخص آخر . حقيقة أن السلطة يمكن تحويلها إلى شخص آخر ، كالرئيس الذي ينبغي عنه وكيله في عمل من الأعمال . ولكن المسئولية لا يمكن تحويلها بالمرّة ، فالرئيس مسئول عن أخطاء وكيله الذي اذن له بالتصرف .

ومنح السلطة بغير مسئولية تعود بالوبال على المتجر ، فليس أضر على جماعة من رئيس له سلطة التصرف في أعمالها ورجالها ، ولا يكون مسئولاً عن سلامتها وتقدمها ، فإذا ساء الحال فلا يسأل هذا الرئيس عما جنته يدها ، ولا يمكن تحميل شخص آخر وزر هذا العمل والا لزاغت المسئولية ، وارتبكت الأمور ، وسارت الجماعة إلى الهاوية بخطى سرية .

ولا تخلو الحالة العكسية من نتائج ممقوتة تشابه النتائج السابقة ، فتحميل المسئولية دون منح السلطة الكافية أمر لا يجهزه عقل ولا منطق ، فكيف يعتبر مدير المبيعات مسئولاً عن هبوط البيع إذا لم يعط سلطة كافية لتنفيذ الخطط التي يراها كفيلة بتنشيطه . وكيف يكون مدير الخزينة مسئولاً عن اختلاس وقع بها إذا لم يمنح السلطة لاتخاذ التدابير الكافية لصيانتها ، أو بعبارة أخرى ، كيف يحاكم القائد لحملة خاسرة إذا سلب منه حق تدبير خطة الهجوم أو القتال ، بل أمليت عليه املاء ، وجبر على تنفيذها جبراً . أفليس من العدالة أن يحاكم بدلاً عنه ذلك الذي وضع الفكرة ورسم تلك الخطة الفاشلة ، وكان هو السبب في نزول هذه النكبة

غير أنه إذا اقتنعنا بالاعتبارات المقدمة وأنه من الضروري منح كل موظف سلطة تتكافأ

مع المسؤولية التي يتحملها ، فكيف لنا أن نطبق هذه النظرية عملياً ، أو بعبارة أخرى ، كيف لنا أن نقيس المسؤولية أو نحدد السلطة
هذه مسألة في غاية من السهولة ، فإنه اذا تحددت السلطة ، تحددت معها المسؤولية .
و طريقة تحديد السلطة هي تعيين الأعمال التي يقوم بها كل موظف على وجه الدقة والوضوح بحيث انها لا تقبل ابهاماً ولا تشبك مع أعمال موظف آخر ، ويحسن أن تدون هذه بالكتابة منعاً لما عساه أن يحدث من الخلاف في المستقبل . وبعض المجال التجارية تخصص لكل موظف بطاقة لهذا الغرض تشبه النموذج الآتي . وترتب هذه البطاقات في فهرس خاص بها : -

بطاقة تحديد اختصاص كل موظف

الاسم	الوظيفة	الأعمال المنوطة به	ملاحظات

وتخصص خانة « الملاحظات » عادة لكل تغيير يطرأ على اختصاص الموظف ، حتى ان البطاقة تظهر في أى وقت الاختصاص المعدل الذي يسأل عنه الموظف . فاذا ما تحددت الأعمال على الطريقة السالفة أصبح الموظف مسئولاً عن تنفيذها في الوقت المحدد لها وبالطريقة التي ترسمها الادارة ، و بذلك تكون مسؤوليته محددة بقدر هذه الأعمال التي أسندت اليه .

كيفية المحاسبة :

بقيت مسألة واحدة تمت إلى هذا الموضوع بصلة قوية ، وهي كيفية محاسبة الموظف الذي يهمل في تنفيذ الأعمال الموكولة اليه أو لا ينفذها بالمرة . والتجارب علمت المنظمين بأنه لا يجدر ترك مسألة تأديب الموظف الى رئيسه المباشر ، فهي كمسألة ترقية ، لا يجوز لرئيسه المباشر أن ينفرد بها خشية اختلاط المسائل الشخصية بالمسائل العامة ، بل لابد وأن تكون لجنة دائمة لهذا الغرض تحت رئاسة المدير العام ، ويكون الرئيس المباشر عضواً بها .

وينبغي أن يكون الموظف المتهم حاضراً أيضاً كي يعطى فرصة الدفاع عن نفسه أو لشرح وجهة نظره لأعضاء اللجنة .

مزايا تحديد المسؤولية بقدر السلطة :

لهذا النظام مزايا لا يستهان بها لها قيمتها في استمرار الأعمال وتقدم الهيئات . وأهم هذه المزايا ما يلي :-

١ - إيجاد روح التعاون بين الموظفين - فالتعاون لا يوجد إلا إذا كان كل موظف متمتعاً بالسلطة الكافية لنمو العمل المطلوب منه . أما إذا كانت السلطة التي يتمتع بها أقل من الأعمال المطلوبة منه ، فهو يعجز بطبيعة الحال عن أدائها ، وهذا مما يعرقل اتمام التعاون في العمل بين الموظفين .

٢ - اهتمام كل موظف بعمله إلى أقصى حد - حيث أنه تحت هذا النظام تحدد المسؤولية بسهولة ، فكل شخص يعلم تماماً أن أى إهمال أو خطأ يقع منه سوف يحاسب عليه ، ولا يمكن في هذه الحالة إحالة المسؤولية على شخص آخر كما يمكن أن يحصل تحت نظام المركزية ، ولذلك فكل موظف يعمل جهد المستطاع لاستبعاد الأخطاء ثم في اتمام العمل على أحسن وجه حتى يعود إليه هذا الشرف وبكافاً عليه .

٣ - إيجاد أساس جيد لقياس مجهودات كل شخص - تحت هذا النظام تظهر أعمال كل شخص ظهوراً واضحاً ، ويمكن معرفة الجهود الشخصية التي يقوم بها بعض الأفراد لصالح المشروع . ذلك لأن أعمال كل فرد معلومة . وبناء على ذلك فكل تحسين أو ابتكار سوف يعلم فاعله ، وبهذه الكيفية يمكن تمييز الأفراد الجادين من غيرهم المتوانين ، ويمكن كذلك الحكم على صلاحية بعض الأفراد للسلطة الممنوحة لهم أم عدم صلاحيتهم لها .

٤ - الاحتفاظ بشخصية الموظف وكرامته - تحت نظام المركزية حيث تكون المسؤولية زائفة بين عدد كبير من الموظفين ، يكون هؤلاء في الحقيقة عبارة عن أداة لا قيمة لها تستخدم في تنفيذ رغبات الرئيس أو تعليماته ، وليس لمردس أن يبدي رأياً أو يقدم نصيحاً . فليس هناك فرصة كافية لموظف كي يظهر كفاءته الممتازة ولا مواهبه الطبيعية ، فتسكن هذه الكفاءات والمواهب ، ثم تنام ثم تضيع في النهاية ، وبذلك يقضى هذا النظام الفاسد على أعز ما يملكه الموظفون . ولت الأمر اقتصر على ذلك ، ولكنه يمتد للأسف إلى العبث بكرامتهم والخط

من قدرهم . وتفسير ذلك أنه تحت نظام المركزية يتساوى الموظفون في القيمة لأن جميعهم يؤديون عملاً واحداً وهو تنفيذ رغبات الرئيس ، فالموظف الكفء مثل غيره غير الكفء ، وبذلك يسعى الموظفون إلى استرضاء رئيسهم واستدراار عطفه عليهم من طرق أخرى غير طريق الكفاءة في العمل . وهذه الطرق تتنافى بطبيعة الحال مع الكرامة الشخصية وعزة النفس ، فيبدأ نضال حاد في خلد الموظف الجديد بين الكرامة من جهة وكسب العيش من جهة أخرى ، فيتجاذبه العاملان وقتاً طويلاً ، حتى يقع في النهاية صريعاً لأحدهما ، ومن سوء الحظ أن غالبيتهم الساقطة تقع صريفة للعامل الثاني ، أي أن حاجتهم للعال تضطرهم في نهاية الشوط إلى الخضوع والاستسلام ، بما يتبع ذلك من التراخي في العمل وعدم الاكتراث به ، كل هذه الاضرار والعمل لا يكون لها وجود تحت ظل اللامركزية ، حيث يمنح كل شخص السلطة التامة لنهوا أعماله ، وليس لرئيسه أن يجد من تلك السلطة .

القاعدة الخامسة

الرقابة والمراجعة

الحاجة إلى الرقابة :

الرقابة عنصراً هاماً في تنظيم المشروعات فلا خير في تنظيم البيت أو في توزيع العمل به ما لم يكن ثمة رقابة دائمة تضمن تنفيذ الأعمال على الوجه المرسوم لها . فليست العبرة بحسن تصميم الخطط ، ولا بإيجاد الموظفين الأكفاء لتنفيذها ، ولكن العبرة بأننا نضمن أن كل هذه الأنظمة تسير سيراً منتظماً في الطريق الذي مهد لها . وذلك لا يتسنى إلا بالإشراف على التنفيذ وفرض رقابة قوية على جميع العمليات

وليس بخاف على أي منظم أن الرقابة مطلوبة في كل الأعمال التي تجمع عدداً من الناس مهما كان هذا العدد قليلاً ، وأنه لا يمكن الاستغناء عنها إلا في الحوانيت التي يعمل بها شخص واحد . لكن في اليوم الذي يستخدم هذا الشخص غلاماً لمساعدته في العمل تبدأ الحاجة إلى الرقابة ، فإن صاحب الحانوت لا بد له من الإشراف على ما يعمل به هذا الغلام ، ولا بد له من مراجعة عملياته حتى يتأكد أنها توافق أغراضه ومراميه .

إذا كان هذا هو حال الحانوت الصغير الذي يعمل به شخصان ، فما بالك بالمشروع

الواسع الذي يضم بين جوانبه الألوف من الموظفين والعمال ، أفليس ضرورياً لضبط العمل أن يوضع نظام للإشراف على أعمالهم ومراجعتها واحدة فواحدة ، وأن يكون هذا النظام واسع النطاق شاملاً لكل المرافق حتى يكون منتجاً ومفيداً ؟

الرقابة على الأشخاص :

ينبغي أن تكون هنالك رقابة على جميع الأشخاص . من أول المدير العام الذي يراقبه مجلس الإدارة ، الى العامل الصغير الذي يراقبه رئيسه المباشر . وهذا النوع من الرقابة الشخصية يتولد من تلقاء نفسه تحت نظام اللامركزية حيث فرضنا أن كل رئيس يتمتع بسلطة معينة ويتحمل مسؤولية بقدرها . وينتج من ذلك أن كل رئيس مسئول عن أعمال الافراد الذين تحت سلطته ، وبما أن الامر كذلك فلا بد له من الإشراف على هؤلاء المرءوسين أثناء العمل لارشادهم الى الصواب . ولا بد له أيضاً من مراجعة أعمالهم عقب اتمامها حتى يتدارك الأخطاء قبل تسربها الى جهات أخرى فتقع المسؤولية عليه . وهذا النوع من الرقابة يعتبر أفضل الأنواع من حيث أنه يعمل على منع الأخطاء . فهناك إشراف على تنفيذ العمليات من أولها لآخرها . أما الرقابة التي تفرض بعد انجاز العمليات فطعمون فيها بأنها تصحيح الأخطاء بعد أن تكون قد وقعت فعلاً ، وتصحيح الخطأ بعد وقوعه يكاف المشروع مالاً ووقتاً ، في حين أنه لو استبعدت الأخطاء من الأصل لوفر المشروع نفسه ذلك العناية .

الرقابة على الأعمال :

إذا صحت الرقابة الشخصية في بعض الأعمال كما هو الحال بالنسبة لعمال البيع أو عاملاته أوفى الورش - فانها لا تصح في الأعمال الأخرى . فلا يمكن مثلاً لمدير الحسابات أن يشرف شخصياً على أعمال كاتب دفتر الأستاذ أو كاتب الفواتير في كل قيد أو عملية ، ولا يمكن للمدير العام أن يشرف بشخصه على الأعمال التي يقوم بها مدير المشتريات أو مدير المباحث خارج المتجر أوفى داخله لدرس السوق . لذلك كان محتماً إيجاد طريقة أخرى للرقابة في هذه الأعمال التي لا تقبل إشرافاً شخصياً .

في مثل هذه الأحوال تكون الرقابة عن طريق تتبع أعمال الشخص أولاً بأول . ولا بد لهذا الغرض من أن يقدم الموظف الى رئيسه بيانات مكتوبة عما يقوم به من الاعمال . وهذه

البيانات ان اختلفت في مظاهرها فهي لا تختلف في الغرض المقصود منها . فقد تكون على شكل تقارير دورية ، أو احصائيات ، أو مجرد رسائل عادية ، أو بتدوين مذكرات يومية بشكل مختصر في دفتر أو في جدول معد لذلك . والرئيس هو الذى يختار الوسيلة بما يناسب كل حالة أو كل ظرف . وبهذه الكيفية يمكن للرئيس وهو جالس أمام مكتبه أن يقتفى أثر كل مرءوس ، وأن يعلم أين هو وماذا يفعل . ويمكنه أيضاً أن يتحقق من ذلك بنفسه حتى يتأكد من صحة البيانات التى أعطيت اليه . فإذا أخبره أحد الموظفين فى صباح ذات يوم انه مسافر الى مدينة أخرى لمقابلة زبون معين بتلك المدينة ، فيمكن للرئيس أن يتحقق من ذلك بالتليفون أو بأية وسيلة أخرى ، على شرط عدم تكرار هذه العملية كثيراً ، وألا يشعر موظفه بأنه يشك فى صحة قوله محافظة على الثقة المتبادلة بينهما .

وخلاصة القول أنه ينبغى تقرير الطريقة التى تتبع فى مراقبة الأعمال بجميع الاقسام مراقبة دقيقة ومنتجة ، وعلى كل رئيس لفل أو لقسم أو لادارة أن يكون أمامه جدول يبين الطريقة أو الطرق التى يستخدمها لهذا الغرض ، وهذا الجدول يجب أن يوافق عليه أحد كبار الرؤساء . وبعض المشروعات تعين لجنة خاصة لبحث هذه المسألة وتعيين طرق الرقابة فى كل قسم من الأقسام .

أثر تنظيم الرقابة فى الموظفين :

لمجرد وجود نظام للرقابة فى مشروع من المشروعات أثر ملموس فى تحسين العمل عن طريق تنمية الكفاءات الشخصية . فالموظف أو العامل الذى يعلم بأنه مراقب فى كل عملية يجريها ، يحاول جهد المستطاع أن يؤديها على أفضل وجه محافظة على سمته كموظف قدير . وذلك الذى يعلم بأنه سيقدم تقريراً الى رئيسه عما قام به من الأعمال ، فهو لاشك قائم بها على الوجه الذى يرضي هذا الرئيس . ولا يستطيع مطلقاً التهرب من واجباته أو الإهمال فيها ، اللهم إلا إذا فعل ذلك ثم قدم تقريراً كاذباً ، فيكون قد حفر قبره بيده ، لأن مثل هذا الموظف لا يمكن الوثوق به قيد شعرة .

ثم ان الرقابة الدائمة فيها تشجيع للموظفين العاملين الذين يسرهم كثيراً أن رؤسائهم يعلمون عنهم هذا الجهد وذلك النشاط ، فهذه مفخرتهم التى تميزهم عن زملائهم المتقاعدين ، وهذا هو الأساس الأول لتفوقهم على هؤلاء الزملاء فى المراكز والمراتب .

ولنفرض الآن أنه ليس هناك رقابة ، وأن المجدد قد تساوى مع المتوائى فى نظر الرئاسة ، أو على الأقل أن أعمال الأول قد اختلطت مع أعمال غيره بحيث لم يعد من المستطاع معرفة كمية العمل التى يقوم بها كل موظف ، فماذا تكون النتيجة ؟ لاشك فى أن الموظف العامل سيفقد حماسه تدريجاً ، لأن فخر جده ونشاطه لن ينسب اليه وحده بل يوزع على الجميع ، فيكون نصيبه منه كتنصيب من لم يعمل شيئاً . وهذا الذى لم يعمل شيئاً تراه يتماذى فى خطاه ، مؤثراً النوم على فراشه الناعم ، لأنه تساوى مع باقى زملائه ، فلا عقاب عليه ولا زجر ، بل ربما كان من الفائزين . ذلكم هو مآل بيت انعدمت فيه الرقابة ، فلا هو محافظ على مواهب المجد ، ولا هو أحيى همة المتقاعدين .

أثر الرقابة فى تحسين العمل :

لا يقتصر أثر الرقابة الدائمة على النهاض هم الموظفين وحدهم على العمل ، ولكنه يمتد الى تحسين العمل ذاته ، لأن الرقابة معناها الاشراف على تنفيذ العمليات ، وهذا الاشراف يقوم به بالطبع قوم لهم دراية بالأعمال التى يشرفون عليها . وفى أثناء العمل يمكنهم ملاحظة النقائص التى تكون موجودة به فيعملون على تلafiها . وبهذه الكيفية تقوم صلة دائمة بين المكلفين بالاشراف ورجال الادارة من شأنها بحث الوسائل التى توصلهم الى تحسين الطرق التى تستخدم فى انجاز الاعمال المختلفة ، تحسيناً فنياً أو تحسيناً يدعو الى تقليل النفقات .

وكثيراً ما تكون الاوامر أو التعليمات الصادرة من الادارة مقبولة فى الظاهر ، لكنها اذا ما وضعت موضع التنفيذ أو التطبيق ظهرت بها عدة نقائص أو صعوبات لم تك من قبل فى الحسبان . هنا تظهر فائدة الرقابة فى تهذيب هذه الأوامر حتى تصبح عملية سهلة ، وتظهر فائدتها أيضاً فى تهيئة الموظف أو العامل المنوط به تنفيذ هذه التعليمات الحاططة والذى يكون عرضة لأقصى الانهزامات لو لم يكن ثمة إشراف على عمله .

وهكذا بفضل الاشراف والرقابة تهذب التعليمات وتتحور الأوامر حتى تصبح فى نهاية الأمر جيدة وملائمة لأغراض العمل ، ويمكن عندئذ تثبيتها بصفة دائمة ، أو طباعها فى كراسة خاصة لتكون نموذجاً يهتدى به الرؤساء فى إعطاء الأوامر ، وبذلك تسير الأعمال فى انسجام وفى هدوء .

الفرق بين الرقابة والتفتيش :

لا بد هنا أن نزيل لبساً قد يعلق بالأذهان بين معنى كل من « الرقابة » و « التفتيش » ، فقد يظن خطأ أنه لا فرق بينهما ، في حين أن كل واحدة منهما ترمى إلى أغراض مختلفة تمام الاختلاف عن أغراض الأخرى . فالرقابة يقصد منها منع حدوث الخطأ ، وذلك بإرشاد الموظف أو العامل إلى الطريق الصواب من أول الأمر ، لكن التفتيش لا يقصد منه ذلك ولا هو يمنع الخطأ ، فكل ما يقصد منه هو الوقوف على كمية العمل التي قام بها الموظف أو العامل ، وهل قام بها كما يجب أم أن بها نقصاً أو خلاً . فالتفتيش يكشف الخطأ ولكنه لا يمنع حدوثه .

ويتضح من ذلك أن الرقابة خير المشروعات من التفتيش ، لأنه إذا أحكمت الرقابة على جميع العمليات فلا لزوم للتفتيش . ولكن التفتيش وحده لا يكفي بدون رقابة ، لأنه في هذه الحالة الثانية تنفشي الأخطاء ويكثر الزلل . ثم إن التفتيش عملية ممقوتة بالنسبة للموظف لأنها تظهر عيوبه وأخطائه ، لكن الرقابة عليه هي بمثابة مدرسة تعلمه أفضل الطرق وترشده إلى ما فيه خير ونجاحه ، فهي مقربة لنفسه عن سابقتها .

المراجعة :

يقضى تنظيم المشروعات بضرورة مراجعة كل عملية عقب حدوثها مباشرة وقبل أن تمر بمرحلة أخرى . فإذا حررت فاتورة بيع فن الضروري مراجعتها على البضاعة أولاً ومن الوجهة الحسابية ثانياً قبل تسليمها إلى الزبون المشتري وقبل تقييدها في دفاتر الحسابات . وقبل تسليم المشتري بضاعة لا مناص من مراجعة الأصناف التي اشتراها للتأكد من مطابقتها لفاتورة البيع وحتى لا يعطى زيد ما اشتراه عمرو كما يحدث أحياناً في المشروعات الناقصة التنظيم . وقس على ذلك بالنسبة لجميع العمليات الكتابية التي تمس المشروع في الداخل أو في الخارج .

شروط المراجعة :

وللمراجعة شروط ينبغي الأخذ بها وتطبيقها حتى تؤدي إلى الغرض المطلوب منها . وأهم هذه الشروط هي : -

١ - ألا يراجع شخصان أعمال بعضهما ، بمعنى أنه إذا كان زيد يراجع أعمال بكر ، فلا

يجوز لبكر أن يراجع أعمال زيد ، وإلا لتغاضى كل منهما عن أخطاء الآخر ونشأ التواطؤ بينهما على حساب المشروع

٢ - ضرورة توقيع المراجع على العمل الذى راجعه . وذلك للتأكد من أن العملية روجمت فعلاً ، ولتحديد المسؤولية فى حالة كشف أخطاء بعد المراجعة . والطريقة التى يتبعونها عادة لهذا الغرض هى تخصيص مكان صغير فى أسفل الورقة لتوقيع كل من كاتبها ومراجعتها هكذا :-

الورقة	
كتبتها	بتاريخ
راجعتها	بتاريخ

٣ - يجب أن تتم المراجعة فى الحال وذلك فى العمليات المستعجلة ، وبخاصة تلك التى تمس الجمهور فينبغى مراجعتها قبل اطلاع الجمهور عليها

٤ - كل تصحيح أو تغيير يجزىه المراجع يجب أن يكون بمداد مخالف فى اللون الممداد الأسمى ، وأن يوقع عليه المراجع دلالة على أنه هو الذى أجراه ، وفى جميع الأحوال لا يجوز استعمال المسح أو الكشط فى المراجعة .

القاعدة السادسة

التشجيع والترغيب

الحالة النفسية للموظفين والعمال :

لما كانت الصناعة تجرى على نطاق صغير فى القرون السابقة كان أمام الموظف أو العامل باب مفتوح لتحسين حاله وللتفرق على زملائه . فكان العامل يجد الفرصة سانحة لتهذيب الساعة التى يصنعها وتحسينها من وقت لآخر لأنه كان يصنعها بيده أو بآلة يدوية فى أغلب الأحيان ، وكان الموظف كثير الاتصال برئيسه مدير المصنع لقله عدد هؤلاء الموظفين ، ولعلمه

بأن هذا المدير واقف على ما يعملهُ الموظفون ، فإنه كان دائماً أبدأً يحاول ارضاءه بانجاز الأعمال على الوجه المطلوب . وكلا الاثنين - العامل والموظف - إنما يفعلان ذلك ابتغاء الحصول على ترقية أو مكافأة مادية أو أدبية . وكان هذا هو الحال أيضاً في دور التجارة التي كانت هي الأخرى صغيرة الحجم وبها عدد قليل من الموظفين .

لكن الحال انقلب رأساً على عقب في السنوات الأخيرة عند ما استخدمت دور الصناعة والتجارة الآلوف من الفريقين وانقطعت العلاقة الشخصية بينهم وبين كبار الرؤساء ، كما انعدمت فرص التفوق لأن الموظف أو العامل أصبح ينفذ الأوامر التي تعطى له دون التصرف فيها ، وأصبح متخصصاً في عملية صغيرة تكون جزءاً تافهاً من سلعة واحدة أو من عملية كبيرة وتحت ظل هذا النظام الحديث يستطيع المرء أن يحصل من الآلات والمواد الخام على إنتاج كامل لأن ذلك لا يتوقف إلا على استخدام العلم والفن الصناعي وحسن النظام . لكن هذا الإنتاج الكامل لا يمكن استخلاصه من بني البشر إلا بوسائل أخرى . ولقد ذهب المفكرون إلى أبعد الطرق لجعل هذا العامل البشري مطيعاً وسهلاً في الإنتاج كالآلات ، فمنهم من خفض ساعات العمل لهم ، ومنهم من زاد من أجورهم ومهياهم ، ومنهم من منحهم عدة امتيازات أخرى . كما أن التهديد بالفصل أو بالاستقطاع المادي كانت أيضاً من ضمن هذه الوسائل لكن ذلك كله لم يكن كافياً للوصول إلى الغاية المنشودة لأن هناك عنصر هام لا يتقوى عليه الانسان . ذلك أن الانسان بشري وله نفسية وله نزعات كما أن له آمالاً وأطماًغا . ولا بدّ إذن للتغلب على هذه العقبة أن نرضي العامل والموظف من الناحية النفسية بمعنى أنه ينبغي أن يكون راغباً في عمله وراضياً عليه ومخلصاً له كل الاخلاص . وبهذه الوسيلة تراه ينجز أعماله على أحسن وجه مستطاع له ، وتراه يتعاون مع رفاقه ورؤسائه على نجاح المشروع شاعراً بأن المصلحة العامة فيها مصلحة له . وبأنها سوف تعود عليه بالخير ، وتراه ينظر إلى رئيسه كصديق محبه لا كفرم يتمنى له الأذى

وسائل الترغيب والتشجيع :

يقول الأستاذ « Robinson » ^(١) إن كل عمل يفعله الانسان من تلقاء نفسه ما هو إلا مرآة لميوله ونزعاته . لأن هذه الميول والنزعات عبارة عن قدرة خفية تنسلط على عقله دون أن يشعر هو بها ويكون نتيجة هذا التسلط قيام الشخص بعمل من الأعمال .

ويقسم هذا الأستاذ وسائل الترغيب أو التشجيع إلى ثلاثة أنواع :-

١ - وسائل غير مادية

ب - « شبه مادية

ج - « مادية

وينصح بالعمل على استكمال الأنواع الثلاثة في كل مشروع صناعي أو تجاري

والوسائل غير المادية يقصد بها المحافظة على الروح المعنوية للموظفين والعمال . من ذلك حسن معاملتهم واحترامهم والمحافظة على حقوقهم ، ثم وضع الأنظمة التي تعمل على رفاهيتهم وسرورهم ، وتوفير وسائل الراحة لهم وكذلك تقدير الأعمال الجيدة التي يقومون بها والثناء عليها . وهذه الوسائل توكل في تنفيذها إلى الرؤساء المباشرين الذين لهم اتصال شخصي دائم برؤسيتهم

أما الوسائل شبه المادية فنرمي إلى نهضة جو العمل ليكون صالحاً وساراً للجميع . مثل العدالة بينهم وتدريبهم على العمل بطريقة محببة لهم ، والنظر بعين العطف في رغباتهم أو شكواهم ، ومد يد المساعدة اليهم وإلى عائلاتهم عند ما تدعو الحاجة إلى ذلك ، وتسهيل مزاوله الألعاب الرياضية ، ثم تعليمهم واعدادهم للاقيام بالأعمال المختلفة

والنوع الثالث - الوسائل المادية - يقضى بوضع نظام من شأنه فتح باب التقدم المالي لدى الموظف أو العامل بطريقة مستمرة ومشجعة . وهذا النوع له أثر سريع على الفئة الغالبة من المستخدمين .

البيانات الشخصية :

كل هذه الوسائل تحتاج في تطبيقها الى تكوين اللجان الكثيرة داخل المشروع لتدرس حالة كل موظف أو كل عامل على انفراد ويكون اتصال أعضائها بهم اتصالاً مباشراً . ومن وجهة عملية ، تراهم يحفظون بطاقة لكل فرد يدونون عليها كل البيانات الشخصية التي تخصه . فيدون بها مثلاً تاريخ استخدامه ومرتبته وعمره ووظيفته وعما اذا كان متزوجاً أم غير ذلك وبها بيان عن أولاده وأعمارهم وغير ذلك من الأمور التي لها قيمة في هذا الموضوع .

هذه البطاقات أو الكشوف يرجع اليها أعضاء اللجان لدرس أحوال المستخدمين ولعمل

الاحصائيات اللازمة ، ثم لاتخاذ ما يمكن اتخاذه من القرارات لتعرض على ادارة المشروع لاقرارها أو لتعديلها

على انه اذا صرفنا النظر عن هذا التقسيم فيمكن أن نقول أن جميع الوسائل ترمى الى تعلية الروح المعنوية الموظف أو للعامل الى أكبر درجة ممكنة . وهناك من المسائل ما يشغل مرتبة ممتازة من الأهمية بحيث ينبغي الفات النظر اليها بوجه خاص ، من ذلك نذكر ما يلي :

١ - العدالة المطلقة :

اذا كانت الروح المعنوية هي التي نسمى الى تقويتها فلا شك ان العدالة بين المستخدمين تكون من أهم وسائل التقوية - ذلك لأن العدالة من شأنها إيجاد الاطمئنان في النفوس ، فتزى الموظف أو العامل قائمًا بعمله وهو مطمئن على حاضره وعلى مستقبله . وهذا هو الأساس الصخري الذي تظهر فوقه علائم الاخلاص في العمل والرغبة في اتقائه والتعاون الحقيقي بين الرؤساء والمؤسسين . أما التفرقة بين الأشخاص دون مبرر يمت الى العمل بصفة ، وفتح باب الاستثناء والخروج على القواعد العامة ، فليس له نتيجة سوى التنافر والتبرم وترك العمل الحقيقي الى السعي وراء المصالح الشخصية ، ناهيك عما يحدثه من إفساد للأخلاق ومن التراخي في العمل . وخير وسيلة لتطبيق العدالة هي وضع القواعد التي يعامل المستخدمون بمقتضاها في مختلف الأحوال مع مراعاة تطبيقها في كل حالة ، ووضع نظام للإشراف على هذا التطبيق ، مع الاهتمام بالنظر في شكاوى المروسين .

٢ - حسن المعاملة :

ينبغي أن تكون علاقة الرئيس بالمرووس علاقة الصديق للصديق ، فيقوم بينهما العطف المتبادل والاحترام الشخصي ، وأن يكون الارشاد الخالص وحسن النية هما رائد الرئيس في توجيه خطوات المرووس . فاذا ما لمس المرووس هذه العواطف النبيلة في رئيسه فان ذلك يكون أهم حافز له على مضاعفة اهتمامه بأعماله

٣ - التشجيع المالي :

الوسائل التي ترمى الى هذا النوع من التشجيع كثيرة ، وسوف تبحث بالتفصيل في غير

هذا المكان . فمنها ما يجعل دخل الموظف مرتبطاً بكمية العمل التي ينجزها وبذلك يحاول هذا في زيادة هذه الكمية ليزيد من دخله . ومنها ما يضع مكافآت معينة للأعمال التي تحتاج الى قدرة خاصة ، ومنها ما يقضي بزيادة مرتب الموظف من وقت لآخر اذا كانت أعماله مرضية . وليس المهم هنا بحث هذه الأنظمة أو تفضيل أحدها على الآخر ، لكن المهم هو ضرورة فتح باب التقدم المالى أمام كل موظف أو كل عامل حتى يشعر كل منهم بأن مجهوده سوف يكافأ عليه بطريقة من الطرق .

٤ - تجنب الإرهاق :

إذا كنا نجرى وراء تشجيع المستخدمين على العمل وزيادة إنتاجهم فلا ينبغي أن تطغى هذه الفكرة على الحدود التي يجب أن نقف عندها فنرهق الموظفين أو العمال إرهاقاً لا يسوغه العقل أو المنطق ، كما أنه من واجبننا ألا نسمح بهذا الإرهاق حتى للموظف الذي يرغب فيه ابتغاء تنمية موارده المادية . فمن البديهي أن لكل بدن قسطاً من الراحة لا غنى له عنه حتى يبقى سليماً معافى ، فإن لم يتمتع به أصابه السقم وانتابته الأمراض والعمل . وبهذه المناسبة يرى الثقة من رجال الأعمال أن حق الموظف في التمتع بأجازته السنوية يجب أن يكون حقاً مقررأ فلا يحرم موظف من أجازته مهما كانت الظروف ، وأن مدة الأجازة يجب أن تطول مع تقدم الموظف في السن ، ويرون كذلك ضرورة احترام مواعيد العمل اليومية فلا يبقى الرئيس مريضاً بعد هذه المواعيد إلا لضرورة ماسة مع النظر في تعويضهم عن هذا التأخير بشكل من الأشكال .

٥ - تهئية الجو الصالح للعمل :

نقصد بهذه العبارة قيام المشروع بأعداد جميع الأمكنة والوسائل اللازمة لاستعمال الموظفين والعمال في أوقات العمل وفي أوقات الفراغ - من ذلك الأماكن التي يحفظون فيها ملابسهم الزائدة التي يخلعونها وقت العمل ، وأماكن الغسيل والراحة الشخصية وأجهزة تكييف الهواء . ثم صالات للتدخين ولتناول الأطعمة الخفيفة - ويدخل ضمن ذلك أيضاً الترتيبات الخاصة بأعداد الأندية الرياضية .

كل هذه الأماكن ينبغي أن تنال قسطاً وافراً من اهتمام إدارة المشروع ، في إقامتها وفي

العناية التامة بها . وليس المجهود الذى يبذله المشروع فى هذه الناحية بالمجهود الضائع أو بالزائد عن الحاجة ، لأن الانسان الذى يجد جميع وسائل الراحة البدنية متوفرة لديه يمكنه بطبيعة الحال إنجاز عمله بطريقة آتم وأكل . هذا فضلاً عن أنه اذا لم توجد هذه الوسائل فى المحل فسوف يبحث عنها الموظفون فى خارجه مما يضيع وقتهم ويعرض صحتهم للأذى .

٦ - العمل المخطط :

مما يزيد فى بهجة الموظف أو العامل اسناد العمل الذى يرغب اليه ، أو بعبارة أخرى وضع كل منهم فى المكان الذى يلائمه . وقد شرحنا هذه القاعدة فى فصل قائم بذاته ضمن قواعد التنظيم . ومعلوم أن الشخص الذى يعهد اليه بالعمل الذى يفضلُه عن غيره سيجد سروراً فى إنجاز هذا العمل الذى يتقنه . وهذا مما يشجعه كثيراً على التمكن فى إتقانه وإنجازه على أحسن صورة . أما المشروعات التى تهمل هذه القاعدة وتتركه موظفيها على القيام بأعمال لا يميلون اليها فهى تعمل فى الواقع على إيجاد حالة السأم والملل فى نفوسهم مما يؤثر كثيراً فى كمية العمل وفى نوعه

فصل خمسة :

كل هذه الأسباب وغيرها من شأنها إيجاد الجو الملائم للعمل بالنسبة لكل موظف ولكل عامل مما يشجعهم على الاستمرار فيه ورغبتهم فى إنجازهم بطريقة مرضية للغاية . فاذا صرف المشروع فى إعدادها بعض الجهد أو بعض المال فهو الراجح فى النهاية . ذلك لأن هذه الأساليب تحقق الأغراض الآتية :-

- ١ - زيادة كمية الانتاج
- ٢ - تحسين نوع هذا الانتاج
- ٣ - إيجاد روح التعاون الخالص بين الموظفين والعمال
- ٤ - توفير الوقت وتوفير المال نتيجة للسرعة فى العمل وإتقانه
- ٥ - تقليل مشا كل الموظفين والعمال إلى حد كبير
- ٦ - اكتمال درجة النظام فى العمل
- ٧ - إرضاء جمهور المشترين والمتعاملين مع المشروع بطريق غير مباشر

الفصل الثاني

أعمال الإدارات المختلفة

تكوين الإدارات وتحديد اختصاصاتها :

تقوم بهذه العملية الكبرى لجنة التنظيم التي تتكون من أعضاء ممتازين بطول الخبرة في أعمال التنظيم . ويجوز أن يكون هؤلاء الأعضاء من موظفي المشروع ، أو من غيرهم ، أو من خليط منهما . ويرأسها عادة المدير العام ، ولكن قد تسند الرئاسة إلى شخص آخر إذا رأى أنه أعرف من المدير في مسائل التنظيم

وعلى أساس السياسة العامة التي رسمت للمشروع وما يتبعها من سياسة الإدارات أو سياسة العمل تبدأ هذه اللجنة في تحديد الأعمال وتكوين الأقسام والإدارات بالطريقة التي شرحناها في القاعدة الثانية للتنظيم - تقسيم العمل .

وبدئى أنه عند تقسيم المشروع إلى إدارات تلاحظ طبيعة العمل وبموجبها يمكن معرفة الإدارات التي تكثر فيها العمليات المتجانسة فلهذه فقط تنشأ الإدارات . ففي المشروعات التي يكثُر فيها العمل بواسطة البريد كالبيوت التي تباع بضائعها بالبريد تكون إدارات المراسلات من الإدارات الرئيسية . أما حيث يقل هذا النوع من العمل فيصح إحالة المراسلات على إدارة أخرى مثل السكرتارية . وكذلك في المشروعات التي يكثُر فيها قبض النقود وصرفها تكون هناك إدارة مستقلة تسمى « الخزينة » كما هو الحال في المصارف ، وتتشكى هذه الإدارة إذا كانت العمليات الخاصة بالنقود قليلة فتحال أعمالها على إدارة أخرى كإدارة الحسابات وهكذا . وكثيراً ما تفجد قسم الدعاية والاعلانات منضماً إلى إدارة المبيعات ، غير أنه في بعض بيوت التجارة تخصص إدارة مستقلة « للاعلانات » نظراً للأهمية المتزايدة لأعمال الدعاية في الأوقات الحاضرة . وفي كثير من البيوت الحديثة تعهد جميع أعمال الدعاية إلى شركة اعلانات وتلغى إدارة الاعلان بناتجاً من المشروع . وعلى هذا النمط تؤلف إدارة المستخدمين إذا كثر عدد الموظفين فيها ، أو تندمج في غيرها إذا كان عددهم قليلاً ، وتكون كذلك إدارة

« للقضايا » إذا وجد من الأعمال القضائية ما يبرر انشاؤها وإلا فإن قضايا المشروع تحال على أحد المحامين . وقس على ذلك

وأهم الإدارات التي يقسم إليها مشروع تجارى عادى هي : الإدارة العامة - إدارة المبيعات - إدارة المشتريات - إدارة السكرتارية - إدارة المراسلات - إدارة المستخدمين والعمال - إدارة المحاسبة والاحصاء - إدارة المباحث - إدارة المخازن - إدارة الدعاية والاعلان واليك مثالا مرسوماً يبين طريقة توزيع الأعمال فى المشروعات التجارية الكبرى لتعطي فكرة عن كيفية عمل هذا التوزيع ولتوضيح علاقة الاعمال المختلفة ببعضها :-

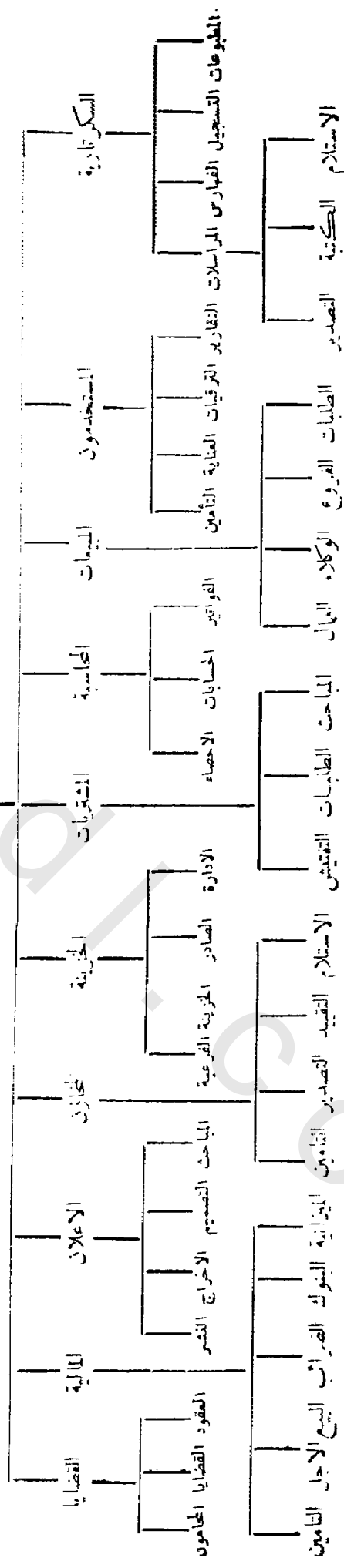
النظام العادي للتقسيم الداخلي

وهو النظام القديم ويصالح للمشروعات الصغرى

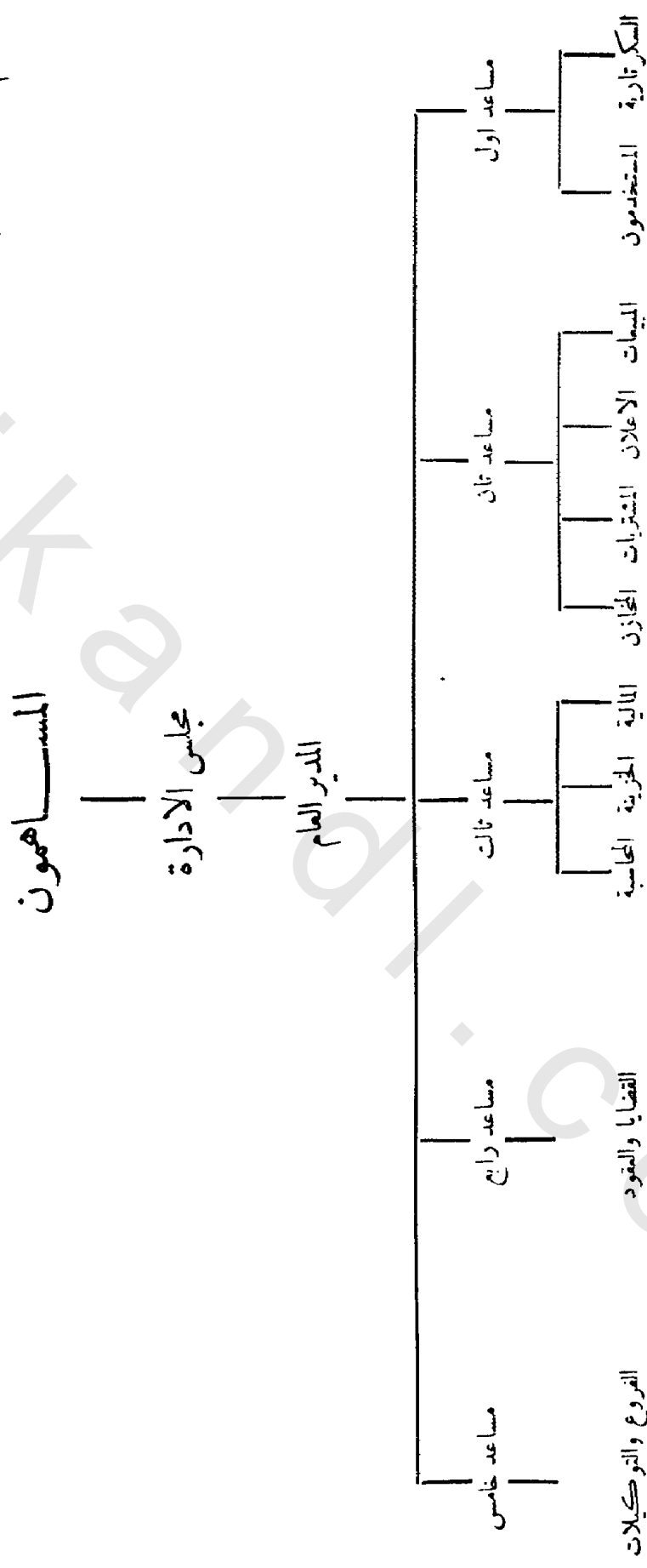
نومون

مجلس الإدارة

المدير العام



تقسيم آخر (نظام المساعدين للمدير العام)
وهو النظام الحديث المفضل في المشروعات الكبرى



١ - ادارة السكرتارية

وظيفة هذه الادارة هي القيام بجميع الأعمال الكتابية التي تتطلبها أعمال المشروع . وهي المسئولة عن حفظ هذه الأوراق وترتيبها . وهي فوق ذلك التي تمد الادارة العامة وأقسام البيت الأخرى بكافة المعلومات التي تستخدم في شتى شئون البيت .

وتتسع هذه الادارة عدة وعدداً باتساع المشروع . فهناك مشروعات تستخدم جيشاً من هؤلاء الموظفين الكتابيين مثل المصارف وشركات التأمين وبيوت البيع بالبريد وشركات السمك الحديدية وكثير من بيوت التصدير وبيوت البيع بالجملة .

كما أنها تنكمش جداً في المشروعات الصغيرة حيث تتكون هذه الادارة من بضعة أفراد هم غالباً : الكاتب على الآلة والمختزل والمسجل ورئيس المكتب الذي قد يكون موظفاً وقد يكون صاحب البيت نفسه .

وسواء اتسعت هذه الادارة أو انكمشت فأعمالها الرئيسية لا تتغير ويمكن اجمالها فيما يلي : -

١ - تسهيل الاتصال الداخلي :

تجرى مخبرات لاعداد لها بين موظفي المشروع الواحد في كل يوم بصفة دائمة . ومنها ما يكون مستعجلاً . فعلى ادارة البيت تسهيل هذه المهمة لموظفيها واعدادهم بكافة الأجهزة والوسائل التي تستخدم في الاتصال داخل البيت . وأجهزة هذا الاتصال كثيرة وتقدم مع الزمن ومنها التليفون الداخلي والديكتوغراف (الذي يشبه التليفون كثيراً) وكذلك الأنابيب التي ترسل بداخلها بواسطة ضغط الهواء ^(١) ، أو استخدام الغلمان لحمل هذه الرسائل من غرفة لأخرى وهكذا . وهذه الأعمال تكون عادة من اختصاص ادارة السكرتارية التي تشرف عليها وتكون مسئولة عنها ، وتمتد الغرف بكراسات أو بكشوفات تعدها لتسجيل المكالمات والمخبرات . وفي الأمور المهمة لا تنكفي المحادثات الشفوية بل يجب تعزيزها برسائل كتابية .

(١) انظر الرسوم الخاصة بهذه الاجهزة وغيرها في موضوع « شراء البضائع وبيعها »

٢ - تسجيل الاتصال بالجمهور :

الاتصال بالجمهور يأتي عادة عن ثلاث طرق :

أ - مقابلة الزين شخصياً

ب - بالتليفون أو بالبرق

ج - بالمراسلات

ومقابلة الزين مسألة تعبرها البيوت التجارية جانباً عظيماً من الالتفات ، وتنقضي هذه البيوت من موظفيها أشخاصاً معينين لهذه المقابلة تتوافر فيهم المزايا المطلوبة لها كاتقان فن الحديث ومراعاة آداب الخطابة وكوسامة الطاعة وحسن الهندام . وتتهيء للزبن مكاناً للانتظار يكون معداً بكافة وسائل الراحة الحديثة . ويراعون عند تنظيم هذه المقابلات أن يخدم كل زائر بدوره والا يترك الزائر مدة طويلة بغير هذه الخدمة .

وكذلك في المحادثات التليفونية مع الجمهور ، فتعطى أوامر مشددة على عامل التليفون بأن يكون سريع الرد وأن يبذل ما في وسعه لاكتساب عطف العميل بالأدب الجم والحديث الخلو وبوعده بأن طلبه سيلاقى كل عناية ورعاية . ويجب تسجيل كل هذه المحادثات التليفونية وإبلاغ ما يستحق إبلاغه منها إلى الإدارات المختصة . وكذلك ينبغي العناية بالإشارات البرقية سواء كانت صادرة أم واردة من حيث حفظ صورة منها وتبليغها في الحال إلى الشخص المختص أو الإدارة المختصة .

أما المراسلات فهي أهم أعمال إدارة السكرتارية وتتطلب استخدام العدد الأكبر من الموظفين ومن الأجهزة والآلات . وفي المشروعات الكبيرة تقسم أعمال المراسلات إلى أقسام كثيرة ، أهمها قسم الاملاء (بالاختزال أو بالأجهزة) وقسم الآلة السكّابة وقسم الحفظ وقسم الفهارس وقسم التصدير وغيرها .

ومن أهم قواعد المراسلة الرد على كل رسالة في حينها بحيث يشمل الرد جميع النقاط المراد الاستفهام عنها ، وإذا كان الرد يستدعي بحثاً يتطلب وقتاً طويلاً فيجب إخطار المرسل أن رسالته وصلت وأنها ستعالج العناية المطلوبة .

٣ - الإحصاء والتسجيل :

قد يكون للإحصاء إدارة قائمة بذاتها ، إلا أنه كثيراً ما تلحق أعمال الإحصاء بإدارة

السكرتارية فيعين بها موظف أو أكثر لجمع المعلومات والبيانات من أقسام البيت ثم تسجيلها في سجلات خاصة بها وترتيبها بشكل يسهل الرجوع اليها وقت الحاجة . وليس هنا مكان اظهار فضل الاحصاء على المشروعات وماله من أثر حميد في نجاحها ، غير أنه لا يمكننا أن نغفل ذكر أهمية احصاء عمليات البيت التجارى الخاصة ببيعهاته ومشترياته وأثر الاجراءات الادارية أو الاعلانية في المبيعات وغيرها .

وكثيراً ما يستخدمون في عملية الاحصاء الآلات الحاسبة (لجمع الأرقام وطرحها وضربها وقسمتها) وآلات التصنيف التى تفرز كل مجموعة من البيانات لوحدها . وغنى عن البيان أن استخدام هذه الآلات لا يكون اقتصادياً إلا إذا كانت العمليات وفيرة فى العدد حتى تقوم هذه الآلات مقام عدد كبير من الموظفين .

والنسجيل والاحصاء متلازمان فالأول عبارة عن كتابة المعلومات على شكل بيانات والثانى ترتيب هذه المعلومات فى شكل جداول .

٤ - الحفظ والفهراس :

بجوار حفظ المراسلات تقوم إدارة السكرتارية بحفظ كل الاوراق الاخرى والسجلات والدفاتر والتقارير وما الى ذلك متبعة الطرق الحديثة للحفظ . ثم تسجل عملية الرجوع اليها فى أى وقت بأسرع ما يمكن ، وذلك بتوضيب الفهارس التى ترشد إلى طريقة الحفظ مع مراعاة السهولة والبساطة فى كل حالة بقدر الامكان وذلك منعاً لوقوع الارتباك وحفظاً للوثائق المختلفة من الضياع^(١)

(١) توجد مؤلفات تعالج الناحية العملية من أعمال المكتب التجارى الحديث تتضمن تفصيل جميع الاجراءات والعمليات الخاصة بالمراسلات من حيث استلامها وفضها والرد عليها وأخذ صور منها وتصنيفها وحفظها وعمل الفهارس وغير ذلك ، كما يوجد بها صور ورسوم ابضاحية كثيرة للاجهزة والأدوات التى تستخدم لهذه الأغراض ، وعلى ذلك فعلى الراغب فى دراسة الموضوع الرجوع الى هذه المؤلفات . ومنها :

١ - "Modern Office Machinery" تأليف Foster

٢ - "Office Machinery" تأليف Dicksee

٢ - ادارة المستخدمين

أولاً - اختصاصها :

في المشروعات التي يكثر فيها عدد الموظفين كالمصارف وشركات النقل وشركات التعدين ودور الصناعة الكبرى وبيوت البيع بالجملة وغيرها يفردون ادارة خاصة بالموظفين - Personnel Department - وتختص بالنظر في جميع شئونهم ومن أعمال هذه الادارة :-

١ - النظر في توظيف الموظفين

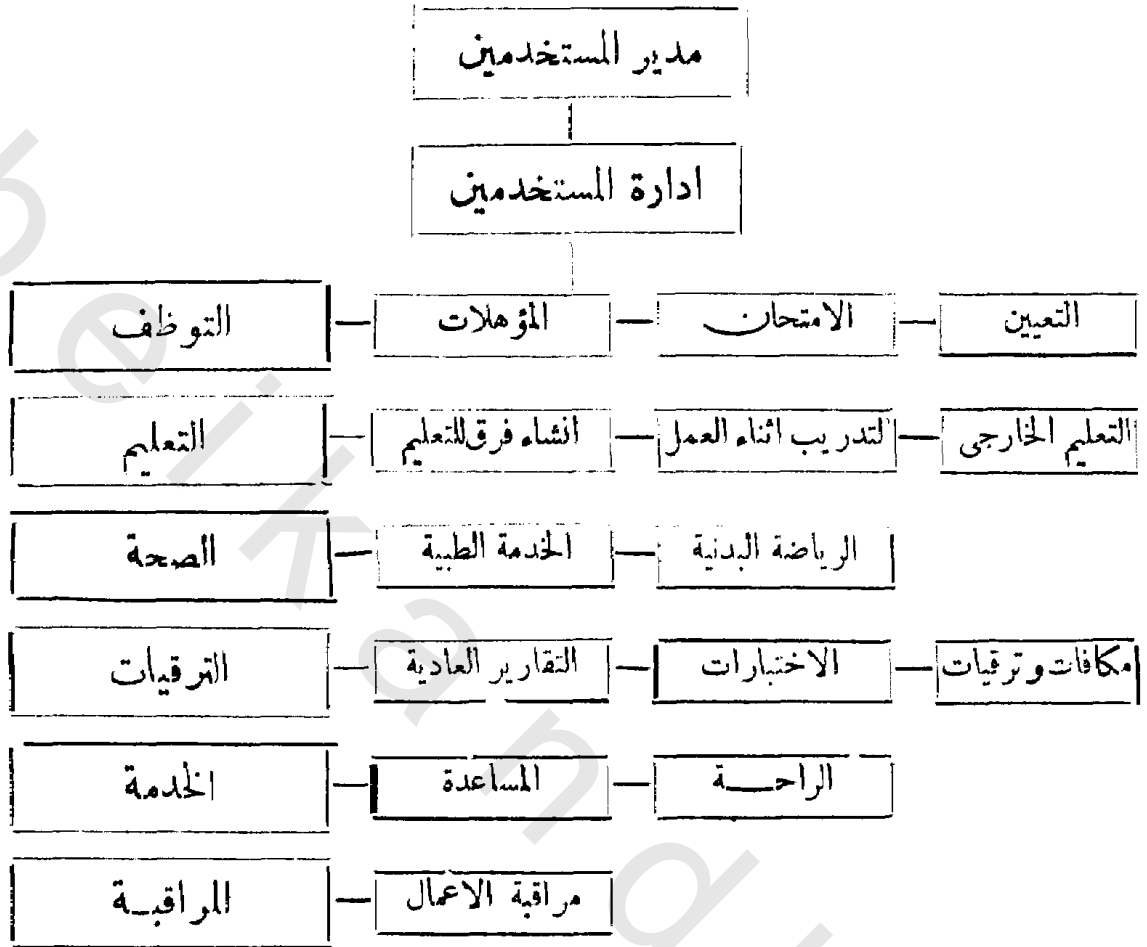
٢ - اعداد ما يلزم للعناية بصحتهم وبريافتهم كاعداد وسائل الاسعاف وتعيين الأطباء لمعالجتهم واعداد أمكنة للرياضة البدنية ، وكل ذلك باشتراكات طيفية لا تؤثر في دخل الموظفين

٣ - تعليمهم وتدريبهم على أعمالهم الحالية أو أعمالهم المقبلة التي ينتظر ترقيةهم اليها .

٤ - النظر في وسائل تشجيع العاملين منهم وترقيتهم

٥ - اعداد وسائل الخدمة والراحة لهم كترتيب الأجازات بينهم بشرط عدم الاخلال بالعمل ومنحهم سلفيات مؤقتة واعداد مكان لتناول الطعام للموظفين الذين يقطنون بعيداً عن عملهم

٦ - مراقبة أعمال كل موظف حتى يمكن تكوين فكرة صحيحة عنه . والرسم الآتى يبين أعمال إدارة المستخدمين بوضوح تام^(١)



ويجب العناية فى اختيار رئيس هذه الادارة من بين الأشخاص الذين امتازوا بسمو الخلق والعدالة وأن يكون سلوكه الشخصى بعيداً عن كل لوم ، ويجب أن يكون حازماً لا متردداً وقادراً على تنفيذ تعليماته وأوامره ، وله المسام بدراسة أخلاق موظفيه واستعدادهم للأعمال التى تناط بهم .

على أن انشاء إدارة خاصة المستخدمين على النمط السابق لا يجوز إلا عندما يكون عدد الموظفين كبيراً إلى حد يسمح بانشائها كما سبق أن ذكرنا ، وكذلك عندما تسمح مالية المشروع بهذا الانشاء ، وإلا فإن اختصاص هذه الادارة يوزع على الأقسام الأخرى

ثانياً - اختيار الموظفين :

من واجبات المدير العام المشروع تنظيم مسألة اختيار الموظفين بحيث يمكنه الحصول على الاكفاء منهم . أما اختيار طبقة العمال ومنهم عمال البيع فينطأ أمرهم الى بعض رؤساء الأقسام

الذين يختارهم المدير لذلك ، وطبيعى أن مدير المبيعات هو الذى يشرف على تعيين عمال البيع والموظفون هم الطبقة المفكرة فى المشروع ويقومون عادة بالأعمال الرئيسية المختلفة بحسب التوزيع الذى يضعه لهم المدير . ومن الصعب وضع قواعد ثابتة تتبع فى اختيار هؤلاء الموظفين ، فالمسألة موكولة لظروف كل مشروع . والواقع أن اختيار الموظفين الا كفاء يعد أكبر دليل على حذق المدير الذى يختارهم . غير أن هناك بعض القواعد التى تنطبق على المشروعات عامة وتعتبر كأساس لهذا الاختيار . وأولى هذه القواعد هى اختيار الصفات القوية فى الموظفين . وخير هؤلاء من حاز كل الصفات المطلوبة من حيث سلامة الجسم وسلامة الفكر وسلامة الخلق والسلوك . وليس بخاف مالم كل من هذه الصفات الثلاث من المساس المباشر بعمل الموظف وبسمعة البيت . حتى أن بعض البيوت تذهب الى حد بعيد فتقرر على موظفيها أن يسلكوا سلوكاً معيناً لافى وقت العمل فقط بل فى معيشتهم الخاصة أيضاً . والشركات الأمريكية على الخصوص مفرمة بهذا النظام فتشترط على موظفيها أن يقطنوا أحياء معينة وأن يركبوا بالدرجة الأولى فى جميع تنقلاتهم وألا يدخلوا أمكنة الميسر أو الخلاعة ، وألا يدخنوا بتاناً وألا يقربوا الخمر ، وأن يمتنعوا عن مقابلة زبن البيت فى خارجه وهكذا . وذلك كله كي يحرصوا على سمعة المشروع فى كل مكان فيكتسبون ثقة الجمهور واحترامه .

وأشهر الطرق التى تسلكها البيوت لاييجاد الموظفين الأكفاء :

١ - اما أن يستخدم هؤلاء صفاراً ثم ينشأون فى البيت متمرنين على أقسامه المختلفة لمدة كافية من الزمن - أو

٢ - استخدام موظفين تدربوا فعلا على العمل فى المنشآت المماثلة بأجر مرتفع .

٣ - الاعلان عن الوظائف الحالية وعن المؤهلات اللازمة لها .

والطريقة الثانية لازمة فى المشروعات عند أول انشائها لأنها تكون إذ ذاك فى حاجة الى خبرة هؤلاء الموظفين ومن أكبر الخطأ أن يستخدم بيت ناشئ عدداً من الصبية غير المدربين حياً فى توفير المصاريف وارتكاناً على تدريبهم على ممر الوقت ، فان جهلهم بالعمل وبأساليبه سينشأ عنه حتماً عدة أخطاء وهذه الاخطاء تكون سبباً فى ضررين عظيمين :

أولهما - خلق شهرة سيئة للبيت فى أول تكوينه تعرقل نموه ونجاحه وربما كانت سبباً فى القضاء عليه .

ثانيهما - أن هذه الاخطاء تحتاج فى كثير من الأحيان الى مصاريف كبيرة لاصلاحها

كالخطأ في إدارة الآلات أو في الصناعة ، فكأن الوفر الذي أراده رب البيت في استخدام هؤلاء الصبية بأجر ضئيل قد ضاع في اصلاح خطأهم .

والطريقة المثلى لنجاح البيت التجارى الناشئ هي توظيف الاكفاء المدربين من أول الأمر مع العناية بانتقائهم من البيوت المائلة الناجحة والتي حازت شهرة خاصة في الأسواق . بهذه الطريقة يمكن للبيت الحديث أن يظهر في الأسواق سليماً من المرض وبصورة جذيرة بالتقدير والاحترام . وهذه الطريقة تمكنه من اكنساب ذلك العامل المعنوى الفعال أساس كل فلاح وتقدم وهو « الشهرة الطيبة » . ثم ان فائدة استخدام الموظفين الاكفاء تظهر بأجلى وضوح في الظروف غير المادية التي تحتاج الى مهارة خاصة والى تصريف فطن . وكثيراً ما كانت كفاءة موظف فطن سبباً في إنقاذ البيت من الفرق . ثم ان الموظف الكفء يكون أكثر إنتاجاً من غير الكفء ، وذلك من شأنه تقليل عدد الموظفين وبالتالي توفير جزء لا يستهان به من مهاباتهم

على أنه يجوز استخدام الصبية الناشئين في الأعمال غير الرئيسية التي ليس لها أهمية تذكر والتي تكون بعيدة عن الجمهور مع ملاحظتهم باستمرار وانتقاء النابهين منهم ليقبوا في البيت ويتدربوا به .

والطريقة التالية لاختيار الأكفاء تحتاج الى شيء من الدقة . فيحتاج الأمر الى الاعلان عن الوظائف الحالية وأنواعها وبعد وصول الطلبات يفحص كل منها بالطريقة الآتية :

- ١ - وزن قيمة الشهادات الخاصة المقدمة من الرؤساء السابقين
- ٢ - معرفة درجة تعلم كل طالب
- ٣ - معرفة الأعمال التي اشتغل بها سابقاً ونوع كل منها
- ٤ - اختباره في موضوع العمل الذي سيوكل اليه اختباراً عملياً أو تحريرياً
- ٥ - مناقشته في أمور مختلفة لاختبار درجة استعداده الشخصى

وجرت العادة في المشروعات الكبرى أن تطبع طلبات التوظيف بنفسها وتطلب فيها الاجابة على نقت معينة هي التي تنظر اليها بعين الاهتمام ، ولا تدع طلاب الوظائف يكتبون طلباتهم بحسب ما يريدون فان كثيراً من تلك الطلبات تكون ناقصة حيث أن الطلاب يتحاشون بطبيعة الحال ذكر ما يمسهم

ثالثاً - توزيع العمل :

من أهم واجبات السلطة الادارية في المشروعات الكبرى هي توزيع العمل على الموظفين توزيعاً يكفل حسن التنفيذ واستبعاد أساليب الاضطراب والشكوى وهذا لا يأتي إلا اذا روعيت القواعد الهامة الآتية :-

- ١ - أن يكون التوزيع عادلاً بين الأفراد بقدر المستطاع
- ٢ - أن توكل كل عمالة الى الشخص الذي يصلح للقيام بها أكثر من غيره
- ٣ - أن يراجع عمل كل شخص بواسطة شخص أو هيئة
- ٤ - أن يحدد واجبات كل فرد تحديداً واضحاً وذلك لتحديد المسئولية عند اللزوم

رابعاً - تحديد المسئولية :

إذا راعينا النظرية العامة في توزيع العمل التي نقضى بأن يكون عمل كل موظف عبارة عن مراجعة لعمل الآخر أمكننا أن نحدد المسئولية ونعلم مصدرها فإذا علمنا مصدر الخطأ فقد تحددت المسئولية إذ أن هذه المسئولية تكون في الواقع مسئولية أدبية لا مادية في أغلب الظروف . ومعنى هذا أن الموظف أو العامل المخطئ لا يطالب في العادة بتعويض الضرر الناشئ عن خطئه تعويضاً مادياً . بل كل ما في الأمر أن شهرته كموظف لائق تقل في البيت الذي يعمل فيه ، وغير خاف ما في ذلك من الضرر عليه

والمسئولية المادية لا تراها إلا بالنسبة للموظفين الذين يدهم عهدة خاصة كعهدة النقدية أو الأوراق المالية أو المخازن ، وهؤلاء يتحتم عليهم أن يقدموا ضماناً للعهدة التي في يدهم ، ويتحتم مراعاة الدقة التامة في اختيارهم نظراً للمسئوليات الخطيرة المعرضين لها ، ومنها المسئولية الجنائية في حالة ارتكابهم تزويراً أو اختلاساً أو سرقة

وتحديد المسئولية موكول إلى الشخص أو الهيئة المكلفة بعملية المراقبة العامة . ومعلوم بأن كل مشروع مهما كان كبيراً ومقسماً إلى أقسام عديدة يتركب من ثلاثة عناصر رئيسية وهي :

- ١ - الادارة
- ٢ - المشتريات
- ٣ - المبيعات

وهذه العناصر الثلاثة تكون مراقبتها موكولة إلى فرد واحد في المشروعات الصغيرة هو في الغالب صاحب المشروع . ولكن ذلك لا يكون ميسوراً في المشروعات الكبرى فيجب تعيين مراقب على كل منها . أو يحسن تكوين لجنة للمراقبة العامة أو لجنة لمراقبة كل قسم على حدة على أن تكون كل منها على اتصال مباشر مع المدير العام . ووضع سلطة المراقبة تحت إشراف لجنة أفضل بكثير من وضعها في يد شخص واحد كشخص المدير العام مثلاً ، ذلك لأنها تضمن استمرار حياسة العمل بدلاً من تغيير شخص المدير بوفاته أو باستقالته أو بعزله ، ولأن رأى الجماعة خير من رأى الفرد

خامساً - تحرير مزايا الموظفين :

المهمة الأولى على مدير المشروع أن يجعل هؤلاء الموظفين قانعين بقدر الامكان وإلا فإن قسطاً كبيراً من نشاطهم سوف يذهب أدراج الرياح . ثم أن اخلاصهم للمشروع - وهو أمر هام جداً - سوف يقل مما يكون له أثر سيء في عملهم وتوجد عدة طرق لتحديد مزايا الموظفين ، منها المرتب الثابت ، ومنها المرتب الصغير المتغير مع كمية الانتاج ، ومنها خليط بين الاثنين . ولكل طريقة عيوبها ومزاياها . كما أن كل واحدة تصلح في ظروف دون الأخرى فالموظف الدائم يحسن أن يعطى مرتباً ثابتاً مع تشجيعه تشجيعاً مباشراً في كل فترة وأخرى وذلك بزيادة مرتبه أو ببناء رئيسه عليه أما اذا كان الموظف يقوم بعملية مؤقتة فيحسن أن يتفق على أتعابه بالنسبة لهذه العملية أو المهمة

واذا كان موظفياً لجزء من وقته فيحسن أن يحدد أجره بالنسبة لانتاجه وإذا كان مسئولاً عن تصريف البضاعة بالنقد فالأفضل أن يعطى له مرتب صغير ثابت مع عمولة على المبيعات . وكذلك الحال اذا كان مكلفاً بعملية تحصيل النقود . أما المبيعات الآجلة فلا يعطى عليها عمولة والا لكان ذلك الخراب السريع للبيت ، إذ أن ذلك يحمل الموظف على الاكثار من ذلك البيع الآجل كي يحصل على عمولة كبيرة وأخطار البيع الآجل لا تخفى على أحد . والعادة المتبعة انه اذا تقرر منح عمولة على المبيعات الآجلة فإن مثل هذه العمولة لا تعطى للموظف الا بعد تحصيل ثمن المبيعات

ويحسن في كل حال أن يعطى مرتب ضئيل أو عمولة صغيرة بالنسبة لكل موظف جديد
تزيد تباعاً لاستعداداته وجدارته

سادساً - تحديد أجور العمال :

أما مسألة تحديد الأجور بالنسبة للعمال فهي مشكلة قديمة بين أصحاب رؤوس الأموال
والعمال وكتب عنها المؤلفون عدة نظريات . ولكل صناعة طريقة تصلح لها وتلائم ظروفها
أكثر من الطرق الأخرى . وأشهر هذه الطرق هي : -

١ - الأجر اليومي الثابت : وكثيراً ما يكون ذلك في غير مصلحة صاحب العمل لأنه
لا يشجع على سرعة الانتاج ، أو في غير مصلحة العمال لأنه لا يفرق بين الذشت والكسول .

٢ - الأجر بالقطعة : من مزاياه أن يشجع العمال على النشاط وكثرة الانتاج ولكن قد يؤدي
الى تشويه السلع المنتجة والاضرار بصحة العمال

٣ - تزايد الاجر مع تزايد الكمية : هذه طريقة وسط وبتوجبها تزايد الاجرة اليومية مع

زيادة الكمية المنتجة . فاذا كان العامل المتوسط الذي يتقاضى ١٠ قروش في اليوم ينتج ١٠٠
وحدة في اليوم فانه اذا أمكنه أن ينتج ١٢٠ وحدة فقد أنتج ٢٠٪ زيادة عن المقرر وعليه
تزيد أجرته الى ١٢ قرشاً . وتصلح هذه الطريقة للمصانع الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة

٤ - تزايد الاجر مع تناقص الزمن ، اذا أمكن العامل انتاج ١٠٠ وحدة في اليوم بأجر ١٠
قروش في مدة ١٠ ساعات وأمكنه انتاجها في ٩ ساعات فانه قد وفر ساعة فتزداد أجرته بنسبة
معينة متفق عليها (٥٠٪ مثلاً) من الزمن المقتصد أى أنه يتقاضى علاوة على أجرته اليومية
٥٠٪ من أجره ساعة أى نصف قرش في المثال المتقدم . وبهذه الطريقة يمكن الاقتصاد في
المصاريف العمومية وفي إدارة الآلات والوقود والنور وغيرها

٣ - ادارة المبيعات

البيع هو العملية التي أنشئ البيت من أجلها فلا غرو أن تكون إدارة المبيعات أهم إدارة
في المشروع وأن ينظر اليها نظرة خاصة ، حيث أن نجاح المشروع برمته متوقف على نجاح
هذه الادارة

وتبيل البيوت الكبرى في الوقت الحاضر الى فصل أعمال الاعلان والدعاية عن إدارة

المبيعات التي كانت تلحق بها سابقاً والتي لا تزال تلحق بها في المشروعات الصغيرة وكذلك يفصلون عنها إدارة المباحث ودراسة الأسواق إذا كانت أعمال البحث كثيرة وتنطاب مجهوداً كبيراً يبرر تخصيص إدارة لها ، وإذا كان الأمر على عكس ذلك فإن إدارة المباحث ودراسة الأسواق تكون جزءاً من أعمال إدارة المبيعات

غير أن إدارة المبيعات نفسها لها اختصاصات معلومة أهمها ما يأتي :-

- ١ - وضع الخطط اللازمة للاكثار من البيع وترويج السلع
 - ٢ - وضع النظام الذي يتبع في بيع البضاعة داخل المتجر
 - ٣ - عرض البضاعة
 - ٤ - وضع نظام لمراقبة المبيعات
 - ٥ - تعيين عمال البيع والاشراف عليهم
 - ٦ - تحضير الاحصائيات الخاصة بالبيع
- ونظراً للدور الهام الذي تلعبه هذه الإدارة في كيان المشروعات التجارية فقد خصصنا لها باباً قائماً بذاته في الكلام على بيع البضاعة لشرح هذه الأعمال وغيرها بالتفصيل

٤ - إدارة المحاسبة

وظائفها :

لامفر المشروع ازاء المنافسة القوية التي يواجهها في الأسواق من أن يسمى جهده طاقته في تقايل نفقاته الداخلية حتى تزداد أرباحه . وفي كثير من الأحيان يرى نفسه مضطراً لتقليل هذه النفقات حتى يمكنه مجاراة الاسعار السائدة في السوق والاستمرار في العمل . وتقليل النفقات تصل اليه عن طريقين :

- ١ - استبعاد كل مصروف يمكن الاستغناء عنه .
 - ٢ - زيادة كفاءة الموظفين و انتاج كل منهم .
- والسبيل الى تحقيق هذين الغرضين لا يأتي الا نتيجة لمحاسبة دقيقة يومية كفيلة باظهار بنود المصروفات والنفقات يوماً بيوم وكذلك إظهار انتاج كل موظف أو عامل في كل وقت . ولا يتيسر لمدير المشروع أن يرسم خطة معينة للبيع أو للشراء أو لأي شيء آخر مالم يعلم

أولا حقيقة مركز مشروعه المالى بكل دقة وتفصيل . فمن الضروري أن يتعرف مقدار المال المودع بالمصارف وبخزينة المشروع ، ومقدار مالى البيت من ذمم وما عابه من ديون ، ومتوسط البيع اليومى والمشتريات والمصروفات العامة من مهايأ وأجور وتأمين وإيجار وأدوات كتابية وإنارة وتنظيف وتصليح وغيرها . كل هذه الحسابات والمعلومات لابد للمدير العام من الرجوع إليها قبل أن يفكر فى تنفيذ أمر ما حتى يكون على بينة من حقيقة الامر وحتى يكون واثقا من قدرته على تنفيذ التعهدات قبل التوقيع عليها .

وفضلا عما تقدم فإن المدير لا يستطيع ادارة البيت ادارة ناجحة حازمة الا اذا كان ملما بما يجرى فيه من الأعمال مراقبا سير هذه الاعمال من يوم الى يوم ، وهو لا يستطيع ذلك الا بالمعلومات التى يستقبلها من ادارة الحسابات . واليك بياناً بالمعلومات التى ينبغى على كل مدير الاطلاع بها من وقت لآخر :-

- ١ - مقدار المال الذى استغله فى المشروع ومقدار قيمته الحقيقية .
- ٢ - تحليل القيمة الحالية الى عوامل مختلفة وقيمة كل عامل منها .
- ٣ - مجموع تكاليف المتاجرة فى كل شهر
- ٤ - قيمة المبيعات اليومية والشهرية والسنوية
- ٥ - قيمة المشتريات الشهرية والسنوية
- ٦ - ما على البيت من الديون وميعاد استحقاق كل منها
- ٧ - ما للبيت من ذمم وتواريخ استحقاق كل منها مع دراسة حالة كل مدين
- ٨ - مقدار ما يمكن الحصول عليه من نقود فى أى وقت
- ٩ - مقدار البضاعة الموجودة بالمتجر أو بالمخازن فى أى وقت
- ١٠ - عدد دورات رأس المال فى السنة
- ١١ - أقصى حد للمبيعات الآجلة التى يمكن أن يسمح بها المحل
- ١٢ - ربحه الاجمالى وربحه الصافى شهريا وكل نصف سنة وكل سنة
- ١٣ - النسبة المئوية للربح الصافى بالنسبة للمبيعات وبالنسبة لرأس المال
- ١٤ - مقارنة نتائج كل عام بالأعوام التى قبله

تطور مهام إدارة الحسابات :

وقد كانت أعمال إدارة الحسابات لغاية نهاية القرن التاسع عشر قاصرة على إمساك الدفاتر ورصد الحسابات المختلفة بها رسداً صامتاً ، لكن اختصاصها قد تطور في السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً وأصبح ينظر الى هذه الإدارة كالمصدر الوحيد الذى يستقى منه كافة البيانات التى تبين حالة المشروع فى أى وقت وتمتد الإدارة بالاحصائيات المختلفة عن كل عمل من الأعمال . وبذلك يتيسر معرفة اتجاه كل عمل فى الحال ومدى تقدم أو تأخر كل قسم ويعلم المديرون الى أى طريق هم سائرون ، فان خيراً فذلك دليل على سلامة سياستهم ، وأن شراً فيتخذون الحيلة من الوقوع فى هاوية تفضيهم نتائجها قبل أن يفوت الوقت .

أصبحت إذن إدارة الحسابات عبارة عن نبض المشروع ، وأصبحت أعمالها إحصائية بجوار أنها حسابية . وهى الإدارة المخبرة عن حالة كل ناحية من نواحي البيت المرشدة للطريق الذى ينبغى أن يسلكه المديرون . والحسابات أصبحت تقيد لتبين حقائق مبينة وتظهر نتائج مدبرة بقصد استخدامها فى تحسين حال المشروع .

أما الرصيد الصامت للحسابات فقد انتهى أجله فى التنظيم الحديث لأن مزاياه محدودة ولأنه لا يلقى المشروع من الوقوع فى المحذور . لهذا يفرقون الآن كثيراً بين وظيفة المحاسب ووظيفة ماسك الدفاتر . والمهم هو الأول ، فهو الذى يقرر الخطة ويضع البرنامج الذى تسير عليه حسابات المتجر لتحقيق الأغراض سالفة الذكر . ومثل المحاسبة لامسك الدفاتر كمثل هندسة البناء لعملية البناء . المهندس يضع التصميم والبناء ينفذه تحت اشراف ذلك المهندس .

مدير الحسابات هو إذن شخصية لها قيمتها للمشروع ، والمسئولية الملقاة عليه مسئولية جسيمة والاخلال بها له نتائج خطيرة . وهو المطلع على جميع خفايا المهنة وأمرارها وليس له أن يبوح بشئ منها وقت اشتغاله بالمشروع أو بعد تركه اياه . وهو الذى ينظر اليه المديرون ليرشدوهم عن سير العمل وليخطروهم عن كل أمر له مساس بمستقبل المشروع كبر هذا المساس أو صغر ، وإيحيطهم علماً بسلوك الموظفين وبما قد يحدثه بعضهم من الخلل كالاختلاس أو السرقة أو التزوير . وهو الذى يقدم المقترحات المؤدية الى تقليل النفقات فى شتى الأقسام كلما استطاع الى ذلك سبيلاً . هذا فضلاً عن أنه هو المسئول عن أعمال موظفيه ماسكى الدفاتر .

صفات مدير الحسابات :

- ١ - الملمة الفنى بأصول المحاسبة وامساك الدفاتر الماماً حديثاً وكاملاً
- ٢ - إخلاصه الذى لا ريب فيه للإدارة ولنجاح المشروع
- ٣ - الملمة بأعمال الأقسام المختلفة حتى يمكنه فهم حساباتها بما يوافق الواقع وتقديم المقترحات الخاصة بكل منها
- ٤ - شهرته بحسن السلوك والنزاهة الزامة

طريقتنا إمساك الدفاتر :

وطرق إمساك الدفاتر وكذلك الدفاتر التى تفيد بها العمليات هى موضع بحث فن المحاسبة غير أنه من المهم هنا أن نشير الى أن طريقة القيد الفردى (Single-Entry) لا يجوز استخدامها فى المشاريع الكبرى أو المتوسطة بل يكون استخدامها قاصراً على الحوانيت الصغيرة التى يملكها الأفراد . وحتى بالنسبة لهذه المجال الصغيرة فإن المحاسبين ينصحون باتباع طريقة القيد المزدوج (Double-Entry) نظراً لأنها هى الكفيلة بإظهار الخطأ فى التقيد واعطاء وصف تام لحالة كل حساب من حسابات المتجر . أما القيد المفرد فيقضى بقيد العملية فى حساب واحد ، ويقتصرون فيها على فتح الحسابات المهمة كالصندوق والبضاعة وحسابات الأشخاص الدائنين للمتجر أو المدينين له . فإذا نسى التاجر تفيد عملية أو أخطأ فيها فيتعذر عليه معرفة ذلك الخطأ . ولكن الطريقة الثانية بفضل ضرورة قيد العملية فى حسابين مختلفين ، دائنة فى أحدهما ومدينة فى الثانى ، فإن معظم الخطأ يظهر من تلقاء نفسه عند عدم توازن الحسابات الدائنة بالحسابات المدينة

ورغم أن نظرية القيد المزدوج هى نظرية ثابتة وتطبق على حسابات جميع المشروعات أبداً كان نوعها إلا أن ماهية كل مشروع تتطلب طريقة خاصة فى وضع نظام المحاسبة . وهذه هى وظيفة المحاسب أو بالتالى مدير الحسابات

وهنا تظهر مهارة هذا المدير فى رسم هذه الخطة التى تلائم المشروع وتظهر النتائج المطلوبة منها . فالمشروعات الصناعية وغيرها كالتجارية أو الزراعية تختلف الدفاتر المستعملة فى كل منها

عن الأخرى وخاصة الدفاتر المساعدة لليومية ، وتختلف فيها أيضاً طريقة تقسيم هذه الدفاتر الى خانات ، ولو أن نظرية الدائن والمدين واحدة بالنسبة لجميعها ، ولذلك فإن المحاسبة الحديثة تتضمن اختصاصاً بالنسبة لموضوع المشروعات . فهناك محاسبة تجارية - ومحاسبة صناعية - ومحاسبة زراعية - ومحاسبة للمصارف - ومحاسبة لشركات التأمين - ومحاسبة للفنادق - وهكذا ، ومدير الحسابات يحسن أن ينتخب من ضمن من كانت له خبرة سابقة طويلة بنوع الحسابات المطلوبة ، وأفضل الطرق لذلك هي تربية المحاسبين في البيت وترقيتهم تدريجاً حتى يمكن إيجاد الرئيس من بينهم فيكون هذا الرئيس ملماً بمهنته وبظروف المشروع أكثر من غيره

استخدام الآلات المحاسبة :

وتطورت المحاسبة في السنوات الأخيرة في المشروعات الكبرى فأصبح جزء كبير منها ينفذ بواسطة الآلات . فتوجد آلات للقيود في دفتر اليومية وأخرى للقيود في الأستاذ وأخرى للقيود في كليهما وعمل ميزان المراجعة وعمل القيودات الجردية وغيرها . وكل ذلك يتم بواسطة الضغط على أزرار معينة . والغرض من استعمال هذه الآلات هو تجنب الخطأ في القيد وفي الجمع أو الطرح وكذلك السرعة في بيان النتائج ، ثم أن حروفها وأرقامها كالألة الكتابية فهي أوضح مما يكتب باليد . غير أن هذه المزايا لا تخفى عيوب هذه الآلات ، فهي عرضة للتوقف وتحتاج الى مران طويل ودقة متناهية في الاستعمال قبل أن يصبح هذا الاستعمال وافياً بالغرض المطلوب ، وهي غالية القيمة بحيث أنه يتعذر على كثير من البيوت شراءها . ثم أنه لا يمكن القيد بواسطة هذه الآلات في دفاتر مجلدة بل على ورق مفصول ومن نوع معين وذات حجم خاص ، وهذا مما يحدث مضايقة للمحاسب وغيره .

ما ينبغي أن نرعى اليه المحاسبة :

ولا خير في المحاسبة إذا هي أخفقت في تبيان حالة البيت المالية والتجارية على حقيقتها ، وتظهر أهمية ذلك على الخصوص وقت الجرد الذي يجب عمله مرة على الأقل في كل سنة حتى يقف رئيس المشروع على حقيقة الأمر ويتلخص نتائج جهوده ، ثم يتعرف صواب سياسته أو خطئها ، وينصحون بضرورة عمل الجرد كل ثلاثة شهور أو كل ستة شهور وربما كل شهر بصفة غير رسمية ، لأن فترة السنة طويلة ولاختبار أرباح البيت في كل فترة من هذه الفترات لمعرفة

أثر فصول السنة أو الشهور في هذه الأرباح ، حتى أنهم في كثير من البيوتات - وخاصة في الانكليزية منها - يوزعون أرباحاً نصف سنوية على المساهمين - Interim Dividend - في انتظار نهاية السنة . وهذه الأرباح التي توزع على الحساب في منتصف السنة التجارية لا يمكن صرفها إلا بعد عمل جرد نصف سنوي ولو أن نتيجه قد لا تعلن للجمهور أو المساهمين . ولا تذف فوائد المحاسبة عند هذا الحد - فهي فضلاً عن إظهار الحسابات العامة وفضلاً عن أنها تقوم بوظيفة الإحصاء فلا بد لها أيضاً أن تظهر حسابات التكلفة بطريقة مرضية . إذ أن ذلك مهم لمعرفة سعر التكلفة لكل وحدة ، وعلى أساس ذلك السعر يمكن تحديد سعر البيع ومقارنته بأسعار بيع السلع المماثلة في الشروط الأخرى . وهذه المسألة بالذات لها أهمية خاصة في نجاح المشروع إذ أن تعريف الساع لا يكون ميسوراً وناجحاً إذا كانت أثمانها أعلى من الأثمان المعروفة في السوق .

٥ - إدارة المشتريات

وظائفها :

في المشروعات الصغرى تلحق أعمال المشتريات بإدارة المبيعات ويكون المدير العام غالباً هو الشخص الذي يقوم بالإشراف على شراء بضائعه وعلى بيعها . ولكن هذا الاندماج لا يكون ميسوراً في المشروعات الكبرى لأن الإجراءات الخاصة بشراء البضائع تكون في هذه الحالة كثيرة بحيث لا يمكن إضافتها على واجبات مدير المبيعات العديدة التي نوهنا عنها فيما سبق . ولذلك فإنهم يخصصون إدارة لشراء السلع تكون من أهم وظائفها الحصول على أجود الأصناف الممكنة بأرخص الأسعار الممكنة .

وإدارة المشتريات لا يمكنها تأدية هذه الوظيفة إلا إذا أنشئ في داخلها قسم للباحث التجارية ولدرس الأسواق المختلفة . وهذا القسم يقوم بجمع أحدث البيانات والأرقام الخاصة بالسلع التي يبيعها المشروع من حيث : -

- ١ - الكميات الموجودة منها في أسواق العالم .
- ٢ - أثمانها في البقاع المختلفة .
- ٣ - أجور النقل والتأمين ومدة النقل .

- ٤ - الطلب على هذه السلع .
 - ٥ - الاصناف الراضية لدى الزملاء الناجحين وأثمانها .
 - ٦ - عمل الاحصائيات والرسوم البيانية الخاصة بهذه المباحث .
- وعلى ضوء البيانات التي يقدمها هذا القسم الفرعى الى مدير المشتريات يقوم الأخير بتنفيذ مهمته متى تتكون من عنصرين :-
- أولاً - معرفة الكمية المراد شراؤها من كل صنف .
 - ثانياً - تحديد الثمن الذى سيشتري به .

الكهنية :

أما فيما يختص بالكهنية فإن مدير المشتريات عليه أن يرجع الى رؤساء أقسام البيع المختلفة ، فمن المهم أن تكون الكهنية متكافئة مع كمية المبيعات في فترة معينة أو تزيد عنها قليلاً بنسبة ضئيلة . وهذه المسألة مهمة جداً حتى لا تعطل أموال كثيرة في شراء بضائع لا حاجة لها في هذه الفترة وحتى تكون الخسارة الناجمة من انخفاض الأسعار بعد الشراء محدودة . وكثير من التجار يخطئون في فهم هذه النظرية ويلجأون إلى تطبيق عكسها فيشترون كميات كبيرة من البضائع أكثر من حاجتهم حتى إذا ما ارتفع الثمن تتضاعف أرباحهم . ولكن غالب عنهم أنهم يجازفون بأموالهم في هذا السبيل مجازفة قد ينهار معها صرحهم التجارى بأجمعه وذلك اذا انخفضت الاسعار بدلاً من أن ترتفع . وغابت عنهم أيضاً القاعدة الأساسية في المتاجرة وهى الابتعاد عن المضاربة وعن ضروب المغامرة اذا هم أرادوا لبيتهم استمراراً واستقراراً .

بناء على ذلك ينبغى أن تكون الكهنية المشتراه كافية فقط لفترةنا التجارية التى تتعين بامية البضاعة كما سبق أن بينا ذلك . فتاجر الفاكهة يشتري بضاعة تكفيه ليومين أو ثلاثة . وبائع اللحوم الطازجة يشتري ليوم واحد . ومحل بيع الملابس والأزياء يشتري لمدة ثلاثة شهور (فصل من فصول السنة) وهكذا

على أن هذا ليس العامل الوحيد في تحديد الكهنية . بل على مدير المشتريات أن يستقى معلومات أخرى من مدير المخازن بمجوار المعلومات التى وصلته من رؤساء أقسام البيع حتى يعلم الموجود بالمخازن من كل صنف فاذا علم من رئيس قسم الطرايش أنه يبيع في كل فترة ٥٠٠ طربوش وأن الباقي عنده منها ٥٠ فعليه أن يتأكد من الكهنية الموجودة منها بالمخازن

ولنفرض أن الموجود بها هو ١٠٠ طربوش فتكون الكمية اللازم شراؤها هي : -

$$\begin{array}{r} \text{طربوش} \\ ٥٠ \text{ بقسم بيع الطرايش} \\ ١٠٠ \text{ بالمخازن} \\ \hline ١٥٠ \text{ المجموع} \end{array}$$

فيكون الكمية المراد شراؤها هي $١٥٠ - ٥٠ = ١٠٠$ طربوش
يزاد عليها ٥٠ طربوشاً لمقابلة زيادة الطلبات $١٠٠ + ٥٠ = ١٥٠$
مجموع الكمية التي تشتري فعلاً $١٥٠ = ١٠٠$ طربوش
وهكذا تعمل عملية حسابية على النحو المتقدم لكل صنف من الأصناف

التمن :

أما فيما يختص بالتمن فيرجع في ذلك الى قسم المباحث الملحق بإدارة المشتريات وهو الذي يرشدنا عن أرخص الأمكنة . وبالنسبة لبعض البضائع يلجأون الى طريقة المناقصات العامة فيحضر مدير المشتريات قائمة بهذه الأصناف وكمياتها مع بيان أوصافها وخواصها ويطلب من الجمهور تقديم عطاءات عن توريدها الى المحل في ظرف مدة معينة .

وعند انتهاء المدة المقررة لتقديم العطاءات تجتمع اللجنة المكلفة بفحصها . ويكون مدير المشتريات أحد أعضائها لتقرير أفضل العطاءات ولا يتحتم أن يكون أفضلها في كل حالة هو أرخص العطاءات ، إنما يراعى في ذلك اعتبارات أخرى كشهرة المورد وسابقة معاملته مع المحل ومقدرته على التوريد وغير ذلك

تفسير سلطة مدير المشتريات :

ومن الأخطاء السائدة في بعض المشروعات أن توكل عملية الشراء الى مدير الشراء دون غيره أو أن تعطى له فيه الكلمة النهائية ، فذلك قد يجره الى شراء بضائع كثيرة أو أصناف رديئة ، أو ربما جرته الظروف الى عمل اتفاقات سرية مع الموردين على حساب المشروع ومن الخطأ أيضاً تقرير عمولة لهذا المدير على المشتريات فان هذا معناه شراء بضائع كميات كبيرة قد لا يكون المشروع في حاجة اليها كلها

وفي كل الأحوال يجب في المشرعات الكبرى تكوين لجنة المشتريات . وتتألف هذه عادة من مدير المشتريات ومدير المبيعات والمدير العام ويجوز ضم بعض الاختصاصيين اليها عند اللزوم مثل مدير المخازن.

واجبات أخرى :

وهناك وظائف أخرى إضافية لمدير المشتريات أهمها مايتأتى : -
١ - فحص جميع البضائع بعد ورودها ومراجعتها على الفواتير للتأكد من صحة العدد والتمن والصنف ومن صحة العمليات الحسابية الواردة بالفواتير . على أن يقوم مدير المخازن بمراجعة ثانية لهذه البيانات

٢ - التأكد من أن هذه الفواتير قد أرسلت إلى إدارة الحسابات لقيدها بالدفاتر
٣ - تقديم النصائح الخاصة بتحسين عملية الشراء أو بتوفير بعض نفقاتها إلى المدير العام .

٦ - إدارة الخزينة

تنشأ إدارة الخزينة إذا كثرت عمليات قبض النقود وصرفها كما هو الحال في المصارف وبيوت التجزئة الكبرى . وينبغي في هذه الحال وضع النظام الذى يكفل ضبط هذه المقبوضات والمصروفات بكل احكام . والطريقة التى يتبعونها لهذا الغرض هى تختم تحرير إذن لكل مبلغ مقبوض وآخر لكل مبلغ منصرف مهما كان المبلغ صغيراً ، مع مراعاة الاشتراطات الآتية : -

١ - أن يكتب الاذن من صورتين على الأقل بواسطة الكروبون
٢ - أن يوقع على الاذن ثلاثة أشخاص (أ) الشخص الذى حرره و (ب) الشخص الذى قبضه أو صرفه و (ج) الشخص الذى قيده فى الدفاتر
٣ - أن تختلف أذونات الصرف عن أذونات القبض فى اللون وتكون الأولى عادة حمراء اللون والثانية بيضاء ، حتى أنه مع كثرة العمليات وتعدد الأذونات يمكن التفرقة بين القبض والصرف إذا ما اختلط صنف بآخر .

٤ - أن يمر كل إذن برقم مسلسل بواسطة المطبعة
٥ - أن ترتب أذونات كل صنف على حدة وبموجب الأرقام المسلسلة ويكون منها

مجموعات متساوية ومنتظمة

٦ - ضرورة مراجعة الأذونات على النقود الموجودة بالخزينة في نهاية كل يوم ، ولضمان حسن سير العمل يعين مدير الخزينة من الموظفين الذين تمرنوا على أعمالها مدة طويلة والذين هم موضع ثقة المشروع ، ويجب أن يعطى هذا الموظف مرتباً كافياً حتى يرضى أعماله في إخلاص واهتمام

ولا تسبق المتاجر في خزائنها من الأموال إلا النذر اليسير المطلوب للمصروفات النثرية اليومية للانتقالات ، والبريد ، والتنظيف ، والتصلب وما شاكلها . وكل المبالغ الأخرى الموجودة في الخزائن ترسل يومياً إلى مصرف المتجر لتضم إلى حسابه الجارى . وفي هذه العملية أيضاً يجب عمل الحيلة اللازمة لضمان سلامة الأموال حين إرسالها إلى المصرف وبحسن اتباع الاجراءات الآتية :-

١ - قيد المبالغ المرسلة الى المصرف يومياً في سجل خاص قبل تسليمها الى الرسول الذى يحملها .
٢ - تحرير كشف يومى بهذه المبالغ من صورتين أو أكثر ترسل احدها مع الرسول ليدفع النقود بموجبها الى المصرف .

٣ - ارسال شخص آخر مع هذا الرسول يكون بمثابة خفير أو بوليس يحميه شر الاعتداء
٤ - يحسن أن يذهب الجميع فى سيارة تابعة للمشروع أو أخرى معروفة لدى الادارة وذلك لعدم تعريض الأشخاص الذين يحملون المال الى الاحتكاك بالجمهور .
٥ - يأخذ الرسول إيصالات من المصرف بالمبلغ المدفوع فى كل يوم ، ويجب حفظ هذه الايصالات بالترتيب بعد مراجعتها بواسطة موظف آخر يوقع عليها بالمراجعة .

أما المبالغ التى يدفعها المتجر للموردين والدائنين وكذلك الى موظفيه وعماله فتكون كلها بشيكات ، إلا المبالغ الضئيلة جداً فتدفع نقداً من صندوق المصروفات النثرية

والأسباب التى من أجلها لا تسبق المحلات التجارية النقود فى خزائنها معروفة أهمها :-

١ - أن حفظ الأموال فى خزائن المتجر يعرضها للسرقة
٢ - انه يمكن استغلالها بدلا من تركها معطلة حيث أن معظم المصارف تعطى فائدة على هذه الاموال .

٣ - تحاشى الخطأ فى العد عند صرف الأموال الى مستحقيها .
والعناية بقيد المصروفات النثرية لازمة وبمخصصون لها دفترًا خاصًا بها تقيد فيه كل عملية فى وضوح وجلاء . وهذا الدفتر يراجع يومياً واليك صورة منه :-

7

دفتر المصاريف الشهرية

41

[illegible]

ويجب التفرقة بين ادارة الخزينة المختصة بعمليات النقود والادارة المالية التي تشرف على سياسة البيت المالية العامة والتي يرأسها عادة المدير العام للمشروع أو مدير خاص بها . ومن أهم أعمال هذه الادارة المالية تحضير الميزانية وتبويبها وفتح الاعتمادات للأعمال الجديدة وكيفية استخدام المال الاحتياطي ، والنظر في وجوه الاقتصاد في النفقات وغيرها . وفي المشروعات التي يقل فيها التعامل بالنقود تلتحق أعمال الخزينة بادارة الحسابات أو توزع على الادارات المختلفة .

٧ - ادارة المخازن

عند ورود البضائع الى المتجر تدخل المخازن ، ثم توزع تدريجياً على أقسام البيع المختلفة بحسب الطلب . والمخازن ضرورية لحفظ هذه البضائع لأنه لا يمكن وضع جميع المشتريات في أقسام البيع على مرأى من الجمهور لسببين : -

- ١ - أن أقسام البيع لا تتسع عادة لكل الكميات المشتراة
- ٢ - ولأن جمال عرض البضائع على مرأى من الجمهور يتنافى غالباً مع كثرة الكمية المعروضة ويراعون شروطاً معينة في بناء المخازن التي تتكون ضمن بناء المتجر أو في مكان منفصل عنه . هذه الشروط تتلخص في مراعاة المحافظة على السلع من الحريق كأن تبني من الأسمنت المسلح ، وتكون الأبواب والنوافذ من الحديد لا من الخشب . ولا بد من وضع مضخات لاطفاء الحريق أو تركيب جهاز اطفاء الحريق الأوتوماتيكي في أسقف المخازن تناسب منه المياه بغزارة عند ما ترتفع درجة الحرارة الى رقم معين بسبب انشغال النيران . ويراعى في بنائه أيضاً الاحكام بحيث تصعب السرقة وتهريب البضاعة . وأفضل طريقة لذلك التقليل من عدد أبواب المخازن بقدر المستطاع ، ويحسن أن يكون له باب واحد وهذا يمكن قفله جيداً بعد ساعات العمل . وتكون النوافذ صغيرة ومركب بها الحديد الغليظ على مسافات متقاربة جداً بحيث لا تسمح بدخول الانسان مهما كان صغيراً ولا بدخول الحيوانات كالقطط والجرذان التي تعبت بالبضاعة . ولذلك فانه بجوار القضبان الحديدية يركبون على النوافذ كلها شاشة قوية من السلك . ويراعى في تخزين البضائع أيضاً اعداد الغرف بما يلزم لحفظ كل صنف من التلف . فبعض الأصناف يجب وضعها على أرفف خشبية وبعضها على أرفف رخامية ، والبعض الآخر يحتاج

لحفظه في التلاجات الكبيرة كالبيوت التي تتاجر في الأطعمة ومنتجات الألبان والفاكهة واللحوم . وبعض البضائع تحتاج الى ترتيب الجوبواسطة أنابيب البخار ، في حين أن غيرها يحتاج الى جو جاف . ونظراً لتعدد أصناف السلع التي تعد بالآلاف فإن مسألة حفظ كل صنف من التلف تعتبر مسألة فنية يجب على مدير المخازن أن يكون ملماً بها وهو مسئول عن سلامة البضاعة التي في عهده .

وفوق ما تقدم فإن مدير المخازن عليه أن يحفظ الدفاتر الخاصة بالبضائع المخزونة وأن يكون دقيقاً في ذلك ، بحيث أن المطلع على هذه الدفاتر يمكنه أن يعرف لأول نظرة مقدار الرصيد بالمخزن من كل صنف . وبذلك يمكن مراجعة رقم الرصيد بالدفتر على البضاعة الموجودة والتأكد من صحتها في أى وقت من الأوقات . ولتسهيل عملية التفتيش أو المراجعة ينبغي وضع البضائع بشكل مرتب ظاهر يمكن للمراجع أو المفتش عدها بمجرد النظر اليها .

والتقيد بدفاتر المخازن يجب أن يظهر في وضوح تفصيلات البضائع الواردة والبضائع المنصرفة وتاريخ كل عملية . ولزيادة الايضاح يحسن تخصيص صفحة لكل صنف من الأصناف . واليك نموذجاً لصفحة من صفحات الدفاتر :

٨ - ادارة الدعاية والاعلان

ليس ما يشغل بال أصحاب المشروعات في العصر الحاضر هو تقرير الاعلان أو اهماله ، فهذه مسألة قد بت فيها بصفة نهائية لا تقبل جدلاً ولا شكاً . فقد أصبح واضحاً للمبان أن حملات الدعاية والاعلان غدت لازمة لنجاح كل مشروع كبيراً كان أم صغيراً . ولكن المسألة التي تشغل بالهم هي كيفية الاعلان وطريقة تنظيمه وترتيبه .

ولقد كانت جميع الأعمال الخاصة بالدعاية والاعلان إلى بضع سنوات مضت ملحقة بالمشروع نفسه ، حيث كانوا يقومون بتصميم الاعلانات واخراجها في ادارة « الاعلان » التي كانت تنشأ ضمن ادارات المشروع ، وكان الموظفون القائمون بهذه الأعمال تابعون للمشروع ويتقاضون منه مرتباتهم . ومنهم المصممون والرسامون والمصورون والخطاطون وغيرهم ، ولا زال هذا النظام قائماً في كثير من المنشآت التجارية .

غير أنه في السنوات الأخيرة اتجهت كبرى المؤسسات التجارية في بلاد الغرب انجهاً مخالفاً للنظام السابق فيما يختص بالاعلان عن نفسها ، ذلك بأنها تعاقدت مع شركة اعلانات لتقوم الثانية بكل أعمال الدعاية والاعلان عن الأولى في حدود مبالغ يتفق عليه الطرفان . وبذلك تضاعف عدد موظفي ادارة الاعلان في هذه المشروعات التجارية الى عدد يسير جداً ، واقتصرت وظيفة هؤلاء على الاتصال بشركات الاعلان والامتراف على الأعمال التي تخصهم فيها . وفي شركات الاعلان هذه تجري الأعمال الخاصة بتصميم الاعلانات وتصويرها واخراجها وكذلك الاجراءات الخاصة بنشرها لاطلاع الجمهور ، وبالتالي جميع الأعمال التي كانت تنجز سابقاً في البيت التجاري .

ولقد نجحت هذه الطريقة نجاحاً باهراً وبرهنت على أنها أوفر للبيت المعلن من الطريقة السابقة . ولا غرو فان شركات الاعلان لاهم لها سوى الفنان في ابتداع أساليب الدعاية وهي أدري المنشآت بكل ماله علاقة بهذا الموضوع . ثم ان اخراجها يفوق كل اخراج من حيث الفن والدق لأنها تستخدم أمهر الرسامين والمصورين . وأهم من ذلك كله فهي تقوم بعدة بحوث في الأسواق تمهيداً للحملات الاعلانية حتى تضمن نجاحها ، وبذلك لانضيق المصاريف الهائلة التي تصرف في اخراج الاعلانات ونشرها عبثاً ، ويوجد لديها الاحصائيات الوافية التي لها الأهمية الأولى في تبيان التصميم وطرق النشر . منها احصائيات عن عدد السكان وأقسامه

المختلفة بحسب مقدرة الافراد على الشراء، واحصائيات عما يوزع من كل جريدة تنشر الاعلانات ونوع قراء كل منها، ثم احصائيات أخرى تفصح عن أذواق طبقات الجماهير المختلفة وعن مدى نجاح اعلاناتهم السابقة، وغيرها من البيانات التي تنير لهم الطريق في عمل الاعلانات مما لا يتيسر وجوده في البيت التجارى

ويفرقون بين الاعلان الحسن والاعلان الردىء . النوع الأول هو بيت القصيد أو أنه هو وحده الكفيل بانتاج الثمر . أما الاعلان السيء فهو اعلان على البيت التجارى لاله ، أى أنه لا ينتج فائدة مطلقاً بل أنه يسمى الى المعلن وإلى سمته فى الاسواق . ولذلك فإن أهم ما ينبغى فهمه فى هذا الموضوع هو معرفة الطرق والأساليب التى تؤدى الى اخراج الاعلان الحسن ولا يقتصر واجب المهيمن على شئون الدعاية على مراعاة حسن الرسم والتصوير ودقة الفن فى الاخراج ، ولكن عليه واجباً مهماً وهو الدراية التامة بجميع النظريات الاعلانية الأخرى . وحتى يجمع بين الاثنين عليه أن يلم على الأقل بالموضوعات الآتية :

١ - نظرية الاعلان

٢ - فوائد الاعلان للمنتج والبائع والمستهلك

٣ - تصوير الاعلان

٤ - وسائل نشر الاعلانات

٥ - دراسة نتائج كل اعلان

٦ - دراسة السوق تمهيداً للاعلان

ومن المهم أيضاً درس الطرق التى يمكن بها معرفة المبالغ التى يجب أن تصرف على الاعلانات فى كل سنة تجارية ، وكذلك درس الأساليب الاعلانية ، الخاصة ببيوت البيع بالجملة وبيوت التجزئة . ثم يحسن أيضاً الامام بالأساليب الفنية فى الرسم والتصوير والخط وغيرها من الاعمال الخاصة باخراج الاعلانات ^(١)