



زانكوۆى سه لاجه دين - شهولير
Salahaddin University-Erbil

محاضرات

فقه الإدارة

قسم التربية الدينية / المرحلة الرابعة

٢٠٢٢-٢٠٢١

مفهوم الإدارة

الإدارة لغة: هي مصدر أدار يدير إدارة، تقول العرب: أدت الشيء أديره إدارة، وأدار الشيء يديره إدارة، ويريدون من ذلك التدوير للشيء دورانا ذات اليمين وذات الشمال، ويستعمل الفعل لازما أيضا، فيقال: دار الشيء يدور دورانا.

وقد استعمل العرب الفعل، ولا يريدون به الدوران الحقيقي، بل يريدون بذلك نقل الشيء من مكان إلى مكان، أو من رجل إلى رجل، وقد جاء بهذا المعنى في القرآن الكريم في قوله تعالى: ((إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاصِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ)) البقرة: ٢٨٢.

الإدارة اصطلاحاً:

((وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل)).

نشأة الإدارة:

الإدارة كفكر وممارسة مرتبطة بتاريخ الإنسان، الإدارة بمفهومها الحالي توافقت مع بداية الثورة الصناعية.

خصائص الإدارة الإسلامية:

تتميز الإدارة الإسلامية بخصائص من أهمها ما يأتي:

١- إن الإدارة الإسلامية تمارس نشاطات مباحة من أجل الوصول إلى أهدافها، فالغاية لا تبرر الوسيلة ولا بد لهما معاً (الوسيلة والغاية) أن يكونا مقبولين شرعاً.

٢- إن الإدارة الإسلامية تسعى إلى تحقيق أهداف مشروعة تنطوي تحت مفهوم عبادة الله عز وجل امتثالاً لقوله تعالى: (وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون) (الذاريات: ٥٦).

وهذه الأهداف لا بد وأن تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف الخمسة وهي: حفظ الدين والنفس، والعقل، والنسل، والمال.

٣- إن الإدارة الإسلامية تمارس أعمالها من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى جميع الناس بلا تمييز لعرق أو لون أو لسان أو منزلة اجتماعية

٤- إن القائمين على شؤون الإدارة الإسلامية يقومون بواجباتهم على مستوى عال من المسؤولية فتصبح كل تصرفاتهم تحت سيطرة شعورهم الداخلي بأن الله تبارك وتعالى عالم بهم، بصير بأعمالهم وهذا ما يسمى بـ (الرقابة الذاتية)

٥- إن جميع النشاطات التي تمارسها الإدارة الإسلامية تحكمها أنظمة في أصولها وفروعها منبثقة من الشريعة الإسلامية بمصادرها المتعددة.

٦- إن الإدارة الإسلامية سعت إلى إشباع الحاجات المادية والروحية والنفسية والفكرية للإنسان بشكل معتدل.

اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم الوضعي له:

من حيث الفكر أو المنهج:

نجد أن جميع مدارس الإدارة بلا استثناء تركز على المفهوم المادي الدنيوي البحت دون أي ربط بالدين أو الحياة الأخرى، بعيدا عن هدي الوحي الذي هو المصدر الرئيسي للمنهج، أو الفكر الإداري الإسلامي مع عدم إغفال دور العقل في الاجتهاد المشروع.

من حيث الهدف والغاية:

إن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله عز وجل، وعمارة الكون وفق منهج الله تعالى بخلاف الغاية والهدف في المفهوم الوضعي للإدارة والذي لا يتجاوز الإطار الدنيوي.

من حيث الوسيلة:

نجد في الإدارة الوضعية أن الفكر المكيفيلي هو السائد، فالغاية تبرر الوسيلة، وحيث إن الغايات فيها تحكمها الشهوات فإن الوسائل المتبعة لا تحكمها ضوابط الدين وقيمه. بينما نجد الأمر على النقيض من ذلك في الإدارة الإسلامية حيث تخضع للضوابط الشرعية، فالوسائل لها أحكام المقاصد في الشريعة الإسلامية. وعليه فإن الوسائل المتبعة يجب أن تكون مشروعة للوصول إلى الغايات المشروعة في هذه الحياة الدنيا، وهي جزء من هدف أكبر في الحياة الأخرى وهو رضا الله سبحانه وتعالى.

أهمية الإدارة:

- ١- إنها وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه.
- ٢- وسيلة المجتمع في تحقيق احتياجات الفرد.
- ٣- رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة.
- ٤- تحقيق التعاون بين الافراد والتنسيق بين اعمالهم لتحقيق أفضل النتائج.
- ٥- تساعد المؤسسة على تطوير عملية التنمية

الإدارة يمكن فهمها: كعلم، كفن، كمهنة.

الإدارة كعلم: تتصف الإدارة بخصائص العلم وبالتالي يمكن دراستها وتعلمها وممارستها باستخدام خطوات الاسلوب العلمي. والوصول بمبادئ ادارية عامة يمكن تطبيقها على الحالات والأوضاع الادارية

الإدارة كفن: الأساس في ممارسة الإدارة هو المقومات والقدرة الشخصية.

نجح بعض الشخصيات في مجال الإدارة باستخدام الخبرة والحدس وليس من خلال التعليم الرسمي.

الإدارة كمهنة: ينظر إلى الإدارة كمهنة وإلى المديرين ك ممارسين لهذه المهنة.

تتضمن المهنة مجموعة من الخصائص التي تشمل كل من العلم والفن

وظائف الإدارة (أركان الإدارة)

أولاً: التخطيط Planning

تعريف التخطيط

عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة.

يتصف التخطيط بثلاث خصائص:

- ١- توقعي ومستقبلي (تأثير القرارات الحالية على الأحداث المستقبلية).
- ٢- يترجم بجملة من القرارات والإجراءات.
- ٣- يركز على الأهداف المستقبلية المرغوبة (كتوجه عام).

المفاهيم الأساسية لعملية التخطيط:

- ١- غرض المنظمة: ركيزة الأساسية للمنظمة والسبب في وجود المنظمة. فالغرض من وجود الجامعة تقديم خدمات تعليمية. والغرض من مستشفى تقديم الرعاية الصحية.

٢- مهمة المنظمة: المسار الذي يسلكه المديرون لإنجاز غرض المنظمة.

٣- الغاية: موقف نهائي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، تصاغ بشكل عام مثل زيادة الإنتاجية.

٤- الهدف: ما يعمل المشروع على تحقيقه للوصول للغايات، لذا يكون الهدف أكثر تحديداً من الغاية.

٥- الخطة: ترجمة ما تم اعتماده.

عناصر التخطيط:

الأول: تحديد الغاية من انشاء المؤسسة ويشمل:

١- الغرض والسبب في انشاء المؤسسة، وهو ثابت لا يتغير. ويشترط في الغرض أن يكون: واضحاً، عاماً،

شاملاً لجميع نشاطات المؤسسة، غير محدد المكان والزمان، جديراً باهتمام العاملين.

٢- هدف المؤسسة، الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهو قابل للتغيير والتعديل.

يجب أن تتوفر في الأهداف الشروط الآتية:

١- واضحة محددة Specific Smart

٢- قابلة للقياس Measurable

٣- متفقاً عليها Agreed

٤- واقعية Realistic

٥- موقوتة Time specific

ثانياً: وضع خطة لتحقيق أهداف المؤسسة.

فوائد وضع الأهداف للمنظمة:

١- تحسين مستوى الأداء.

٢- توضيح النتائج المتوقعة.

٣- تساعد في الرقابة.

٤- زيادة الدافعية نتيجة انجاز الاهداف.

أقسام الخطط:

تقسيم الخطط وفق الزمن:

١- خطة قصيرة الأجل: اقل من عام.

٢- خطط متوسطة الأجل: أكثر من عام وقل من خمسة سنوات.

٣- خطط طويلة الأجل: أكثر من خمس سنوات.

تقسيم الخطط وفق المدى أو وفق المستوى التنظيمي:

١- خطط استراتيجية: أهداف مستقبلية عريضة مرتبطة بالمنظمة ككل تغطي فترة زمنية طويلة بغرض إنجاز أهداف استراتيجية، توضع من قبل الإدارة العليا.

٢- خطط تكتيكية: مشتقة من الأهداف الاستراتيجية وترجم بعبارات قابلة للقياس. توضح ما يجب القيام به لإنجاز الأهداف الاستراتيجية تركز على الأجل المتوسط. ويقوم بإعدادها الإدارة المتوسطة.

٣- خطط تشغيلية: أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية تعبر عن نتائج محددة وقابلة للقياس تركز على فترة زمنية أقل من سنة وتوضع من قبل الإدارة الدنيا وتحدد ما يجب بالتفصيل.

تقسيم الخطط وفق الاستخدام:

أولاً: خطط لمرة واحدة: تهدف إلى إنجاز هدف محدد وبمجرد إنجازه لا يتكرر مستقبلاً، وهي على نوعين:

١- خطة البرنامج Program: يتكون البرنامج من عدة مشاريع.

٢- خطة المشروع Project: تتضمن مشروعاً واحداً يحقق هدفاً واحداً.

ثانياً: خطط مستمرة: هي خطط تهدف إلى الإرشاد والتوجيه المستمر لأداء أنشطة المنظمة، وتشمل:

١- السياسات Policies: مرشد عام يحدد القواعد والاطر التي تعمل من خلالها المنظمة.

٢- الاجراءات Procedures: سلسلة محددة مسبقاً من الخطوات المطلوب اتخاذها لمواجهة ظروف مستمرة ومتكررة.

الفرق بين السياسات والجراءات هي أن السياسات تمثل مرشداً للتفكير عند اتخاذ القرارات، أما الإجراءات فإنها تحدد الخطوات التفصيلية للطريقة التي تنفذ بها الأعمال.

٣- القواعد Rules: تحدد التصرفات الواجب القيام بها في ظل موقف معين.

٤- الميزانيات Budgets: خطة تصاغ في شكل أرقام قد تكون مبالغ مالية أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج، أو عدداً من الموارد البشرية المخصصة لنشاط معين خلال مدة معينة كسنة مثلاً.

خطوات عملية التخطيط

- ١- تحديد الأهداف
- ٢- تحديد الموقف الحالي
- ٣- وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية
- ٤- تحديد البدائل والاختيار بينها
- ٥- التنفيذ وتقييم النتائج

مفهوم التخطيط الإسلامي:

التخطيط الإسلامي هو ((أسلوب جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية، ويعتمد على منهج فكري عقدي - الإيمان بالقدر والتوكل على الله - ويسعى لتحقيق هدف شرعي - عبادة الله وتعمير الكون)).

نموذج التخطيط الإسلامي في القرآن الكريم:

- قصة يوسف عليه السلام

اتضح فيها أركان الموازنة التخطيطية كما يأتي:

- ١- الموازنة بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك.
- ٢- عنصر الزمن واضح من خلال وضع خطتين سبعيتين.
- ٣- امتدت هذه الموازنة كخطة طويلة الأجل امتدت أربعة عشر سنة.
- ٤- توفير الحوافر المادية والواقعية والمشروعة في الأهداف والارتباط بالله عز وجل.

نموذج التخطيط الإسلامي في السنة النبوية:

أ) التخطيط الإسلامي في أقوال الرسول (صلى الله عليه وسلم):

قال (صلى الله عليه وسلم): ((لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين))

اتضح في هذا الحديث بعض العناصر في التخطيط الإسلامي:

ضرورة التفكير مع أخذ الحيطة والحذر، والتعلم من الدروس التي حدثت في الماضي.

ب) التخطيط الإسلامي في أعمال الرسول (صلى الله عليه وسلم):

أولاً: الفترة المكية:

١- التخطيط للدعوة:

أ. مرحلة الدعوة سرا:

خصائص التخطيط الإسلامي في هذه المرحلة:

١- عرض الدعوة بشكل فردي انتقائي.

٢- حماية من دخل منهم في الإسلام.

٣- تعليم الجيل الأول القرآن الكريم.

اتضح مرونة التخطيط في هذه المرحلة، وقد تجلّى ذلك في كيفية اختيار الأسلوب بالوقت والمكان المناسبين.

كان اختيارُ دار الأرقم مقراً لاجتماعات الرسول (صلى الله عليه وسلم) حيث تستبعد قريش عقداً هذه الاجتماعات فيه لما يأتي:

١- لكون الأرقم من بني مخزوم، وهي العشيرة المنافسة لبني هاشم،

٢- نظراً لصغر سنّ الأرقم؛ حيث كان لا يتجاوز السادسة عشرة.

٣- في الوقت نفسه لم يعلن إسلامه بعد، وبهذا سارت الخطة كما رسم لها.

ب. مرحلة الجهر بالدعوة والصبر على الأذى:

خصائص التخطيط الإسلامي في هذه المرحلة:

١- إقامة الحجّة على أهل مكة بدعوتهم جميعاً إلى الإسلام.

٢- إتاحة الفرصة لدخول آخرين من غير أهالي مكة في الإسلام.

٣- تدرج المسؤولية في التخطيط للدعوة.

٤- تعويد المسلمين على الصبر والجهاد.

٢- التخطيط للهجرة:

أ. الهجرة إلى الحبشة:

خصائص التخطيط الإسلامي في هذه المرحلة:

١- إن هذه الهجرة كانت ضرباً من الجهاد والدعوة إلى الله.

٢- كان لها تأثيراً نفسياً إيجابياً على بعض الأفراد من قريش نحو الإسلام.

٣- كانت خطة مرحلية مؤقتة لهجرة أكبر ودائمة.

٤- كانت دليلاً قاطعاً على دقة تخطيط الرسول ﷺ.

٥- أظهرت مهارة الرسول ومعرفته بالبيئة السياسية المحيطة.

ب. الهجرة النبوية:

خصائص التخطيط الإسلامي في هذه المرحلة:

١- السرية التامة: حيث لم يعرف بأمر خطة الهجرة إلا أبو بكر وعلي بن أبي طالب، ولم يتم إبلاغهما بالخطة إلا قبل تنفيذها مباشرة.

٢- بذل الأسباب المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ خطة الهجرة على أسس علمية دقيقة:

أ- نوم علي بن أبي طالب في فراش الرسول ﷺ وإيهام قريش بأن الرسول لا يزال في فراشه.

ب- القيام بالترتيبات اللازمة المشتملة على إعداد الراحلتين.

ج- استئجار دليل الطريق.

د- تكليف أسماء بنت أبي بكر بإحضار الطعام للغار في كل مساء.

هـ- تضليل المشركين واستبعادهم وجود الرسول وصاحبه في الغار، وذلك عن طريق بقاء عبد الله بن

أبي بكر معهما في الليل، ومُغادرته الغار في وقت السحرة لإيهام المشركين بأنه يبيت في مكة، كذلك قيام عامر بن فهيرة مولى أبي بكر برعي الغنم قرب مدخل الغار لحو آثارهم وآثار إمدادهم بالغذاء والمعلومات.

و- سير قافلة الرسول ﷺ في طريق اتجاه معاكس تماماً للطريق المألوف، وهكذا كان الرسول (صلى الله

عليه وسلم) يأخذ بالتخطيط السابق مُعتمداً على عون الله - سبحانه

ثانياً: الفترة المدنية:

١- التخطيط العمراني:

أ. البناء الحسي للمساجد والدور والمساكن عن طريق:

١- بناء مسجد قباء.

٢- بناء مسجد الرسول (صلى الله عليه وسلم).

٣- بناء بيوت أزواج الرسول (صلى الله عليه وسلم).

٤- بناء منازل ودور للمهاجرين.

٥- بناء منازل القبائل المهاجرة.

ب. البناء المعنوي لعمارة المساجد والدور والمساكن وذلك عن طريق:

١- جعل المسجد ملتقى المسلمين.

٢- إتخاذ المسجد دارا للشورى ومقرا لاستقبال الرسل ووفود القبائل.

٣- جعل المسجد محكمة للقضاء والفصل بين المتخاصمين والمتنازعين.

٤- إتخاذ المسجد مقرا لقيادة الجيوش الإسلامية.

٢- التخطيط السياسي والإداري:

وقد تجلّى ذلك واضحا في " دستور المدينة" حيث أوضح عدة أمور سياسية وإدارية واجتماعية منها:

١- إن المسلمين أمة واحدة.

٢- يقف ضد من يسعى إلى نشر أي عدوان أو فساد بينهم.

٣- إن المسلمين بعضهم موالى بعض دون الناس.

٤- عند الاختلاف في أي أمر فإن مرده إلى الله وإلى الرسول.

٣- التخطيط العسكري:

وتجلى جوانب التخطيط الإسلامي فيما يأتي:

١- الشورى والمشاركة الإيمانية.

٢- التحري والدقة في جمع المعلومات اللازمة.

٣- بذل الأسباب المادية حسب الإمكانيات المتاحة بشرية أو مادية.

٤- ترسيخ الجانب العقدي والإيماني في النفوس بالالتزام بتقوى الله عز وجل.

ثانياً: التنظيم Organizing

تعريف التنظيم:

يشير مصطلح التنظيم إلى معنيين:

الأول: تكوين المنظمات، للدلالة على المشروع ذاته وليس على الوظيفة التي يؤديها. مثال مستشفى، شركة، جامعة..

الثاني: التنظيم كعملية أو فعل: للإشارة إلى عملية التنظيم بحد ذاتها. أي إلى: طريقة توزيع المهام والوظائف والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة.

أنواع التنظيم:

١-التنظيم الرسمي:

وهو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات.

٢-التنظيم غير الرسمي:

وهو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

الخصائص الرئيسة:

١-وجود هدف مشترك

٢-هرمية السلطة

٣-تقسيم العمل

٤-تنسيق الجهود

أهمية وظيفة التنظيم

١- تركيز الجهود لربط الأنشطة بأهداف المنظمة.

٢- المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية.

٣- توضيح كيفية تدفق العمل.

٤- انشاء قنوات الاتصال داخل المنظمة ومع بيئتها.

٥- تقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الافراد.

٦- تجنب الازدواجية في العمل.

القواعد الرئيسة لعملية التنظيم:

١-تقسيم العمل

٢-نطاق الإشراف

٣-حجم السلطة والمسؤولية

٤-تسلسل الاوامر

تقسيم العمل

مبني على أن الفرد لا يستطيع أن يقوم بعبء العمل بمفرده، لذا يتطلب العمل تقسيمه إلى أجزاء بحيث يتخصص كل فرد بعمل جزء.

- تكون مهمة الإدارة تجميع هذه الأجزاء والتنسيق بين مهام الأفراد.

- التخصص تنفيذ العامل لمهمة واحدة.

- من إيجابيات التخصص زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة.

- الإفراط في التخصصية يؤدي إلى الملل وعدم الإبداع.

نطاق الإشراف:

- عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم مدير بكفاءة

- يختلف عددهم من منظمة إلى أخرى ومن نشاط إلى آخر ومن وظيفة إلى أخرى.

حجم السلطة والمسؤولية

السلطة Authority : حق اتخاذ القرار

المسؤولية Responsibility: الالتزام بتنفيذ عمل أو توجيه.

يؤثر حجم السلطة ودرجة المسؤولية في العملية التنظيمية وفي اختيار الشكل التنظيمي المناسب.

تسلسل الأوامر

انسياب الأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل.

مبدئي تسلسل الأوامر:

١- مبدأ التدرج: ارتباط كل فرد داخل التنظيم بفرد آخر في مستوى أعلى بشكل متعاقب إلى أن يصل إلى

المدير العام.

الارتباط التدريجي يحدد كيفية نقل المعلومات والأوامر وكيفية الإجابة عنها.

٢- مبدأ وحدة الأمر: هناك جهة واحدة لإصدار الأوامر، إذ يؤدي تعدد مراكز إصدار الأوامر إلى الازدواجية.

الهيكل التنظيمي

يتضمن الهيكل التنظيمي الإدارات الرئيسة والفرعية والعلاقة بينها، ويحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية

المختلفة.

الخريطة التنظيمية: رسم توضيحي لمكونات الهيكل التنظيمي.

فوائد الخرائط التنظيمي:

١- إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٢- بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة.

٣- توضيح المستويات الإدارية.

٤- إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام.

٥- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة.

دليل التنظيم: كتيب يتضمن الإجراءات التنظيمية واختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية.

العناصر الرئيسة المكونة للهيكل التنظيمي:

١- تقسيم العمل: كل مربع يعبر عن وحدة مسؤولة عن عمل معين.

٢- الرؤوساء والمرؤوسين: كل خط مستقيم يحدد من يملك سلطة القرار.

٣- نوع العمل.

٤- أساس تجميع الأعمال.

٥- مستويات الإدارة.

الأشكال المختلفة لتقسيم العمل

١- التقسيم على أساس الوظيفة: إنتاج، تسويق، مالية

٢- التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية: فروع المنظمة

٣- التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة. شركة لها عدة منتجات

٤- التقسيم على أساس العميل: حسب الوضع الاجتماعي، السن.

٥- التقسيم على أساس مركب: استخدام أكثر من أساس من الأسس السابقة لاعتبارات خاصة مركبة.

التكوينات الحديثة للمنظمات

تتسم بتزايد الاعتماد على فرق العمل (حلقات الجودة)، الحد من عدد المستويات الإدارية، الاعتماد على

تكنولوجيا المعلومات، والميل إلى تقسيم التكوين التنظيمي إلى أكبر عدد ممكن من القطاعات.

نماذج للخرائط التنظيمية لأشكال تقسيم العمل:

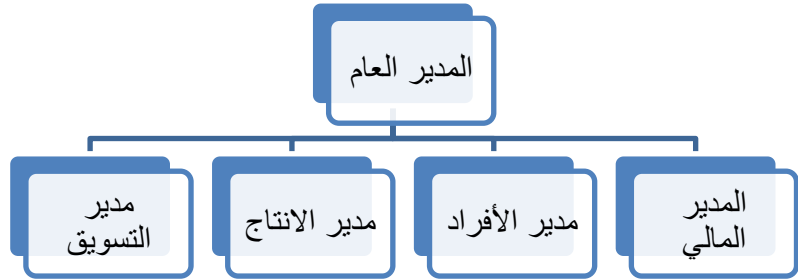
التقسيم على أساس الوظيفة:

مزايا التقسيم على أساس الوظيفة:

- ١- يساهم في تنمية المهارات.
- ٢- من أنسب التنظيمات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة
- ٣- أفضل التنظيمات التي يقتصر عملها على منتج واحد أو اثنين.

عيوب هذا النوع

- ١- تركيز القرارات في الإدارة العليا.
- ٢- صعوبة التنسيق الأفقي بين الإدارات الوظيفية.



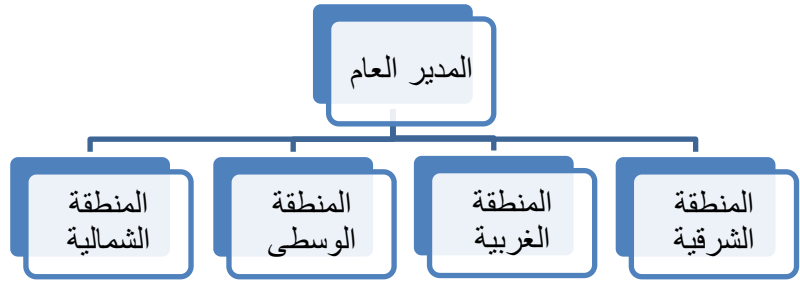
٢-التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية:

مزايا هذا النوع:

- ١-اطلاع المدراء على النشاطات والمعلومات الدقيقة للمنطقة الجغرافية.
- ٢-القدرة على اتخاذ القرارات السريعة المناسبة مع الوقائع.
- ٣-سهولة التنسيق بين أنشطة المنطقة الواحدة

عيوب هذا النوع:

- ١-احتمال سوء استعمال السلطة من قبل إدارات المناطق.
- ٢-احتمال اتباع سياسة للمناطق مخالفة للسياسة العامة لمركز المؤسسة.



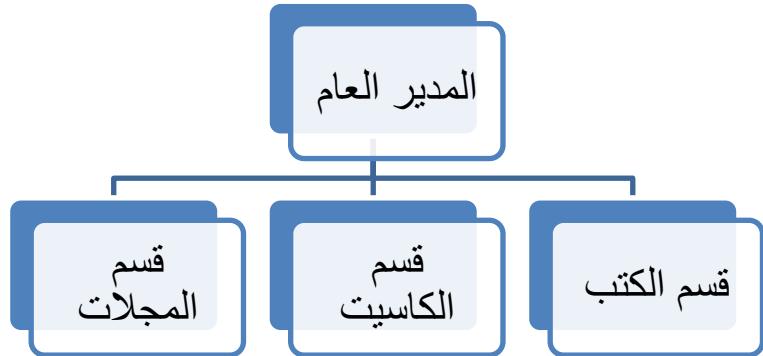
٣-التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة:

مزايا هذا النوع:

- ١-سهولة المراقبة والمتابعة لأداء المسؤولين عن كل منتج.
- ٢-يناسب الشركات الكبيرة وذات خطوط الإنتاج المتنوعة.

عيوب هذا النوع:

- ١-ارتفاع التكلفة الإدارية بسبب ازدواجية الوظائف.
- ٢-صعوبة التنسيق بين خطوط الإنتاج داخل المنظمة.
- ٣-من الممكن أن يؤدي إلى خسارة الرقابة الإدارية العليا بسبب الاستقلال الكبير للمدراء.



٤-التقسيم على أساس العميل:

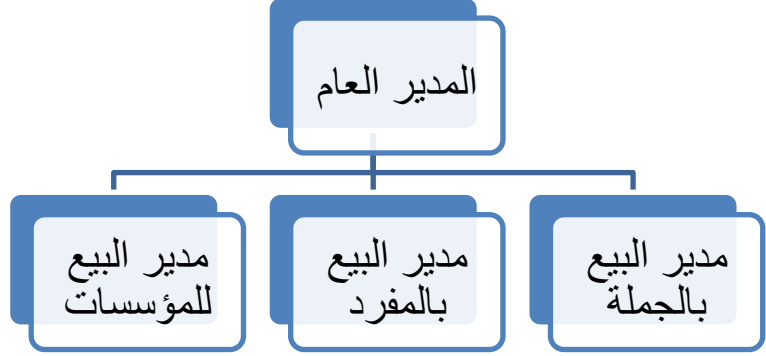
مزايا هذا النوع:

- ١-اهتمام المدير المستمر بالعميل.
- ٢-تقديم خدمات متميزة للعملاء.
- ٣-القدرة على التنسيق بين جميع أنشطة المتعلقة بنوع واحد من العملاء بسهولة.

عيوب هذا النوع:

١- احتمال عدم المساواة في تعامل المؤسسة مع العملاء.

٢- عند قيام أحد الأقسام بالخصم في القيمة قد يؤدي إلى الاعتراض من قبل الأقسام الأخرى.



المركزية واللامركزية

المركزية:

يقصد بالمركزية الاحتفاظ بالسلطة والتقليل من تفويضها إلى المرؤوسين، بمعنى أن اتخاذ القرارات يتم فقط على المستويات العليا.

اللامركزية:

تعني تفويض السلطة إلى مستويات إدارية أدنى، أي أن جميع المستويات الإدارية تشارك في اتخاذ القرارات.

مزايا اللامركزية:

١- تخفيف الأعباء عن المدراء وذلك من خلال توزيع الأعباء على الأعضاء داخل المنظمة.

٢- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.

٣- تحقيق التعاون والانسجام بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة.

٤- تعمل على تنمية القدرات القيادية عند صغار المدراء.

٥- يمكن الفروع من البيئة المحلية من الاتصال من البيئة المحلية كل فرع من فروع المؤسسة.

٦- تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب شعورهم بالعدالة لتمتعهم بسلطة تتمشى مع مسؤولياتهم.

عيوب اللامركزية:

١- تتطلب تطبيق اللامركزية توفر عدد كبير من المدراء المتخصصين الأمر الذي يحتاج إلى بعض الكوادر

النادرة.

٢- إضعاف السلطة المركزية ومن ثم ضعف التنسيق بين الأجهزة اللامركزية.

٣- تكرار العمل المتماثل بواسطة أكثر من جهاز مما يؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد وزيادة التكاليف.

٤- قد تساعد على صعوبة الاتصال بين الإدارات المتجاورة ومن ثم عدم وجود صلات وثيقة بين تلك الإدارات.

٥- يجب توفر طرق وأساليب رقابية مركزية ملائمة حتى يمكن تحقيق الاتساق والتكامل بين الوحدات المختلفة للمنظمة. ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.

ملاحظة:

أما مزايا وعيوب المركزية فهي تتمثل بعكس مزايا وعيوب اللامركزية.

أيهما أفضل المركزية أم اللامركزية؟

هناك مجموعة من العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية:

١- حجم المشروع الاقتصادي (المنظمة):

ازدياد حجم المشروع، وبالتالي مستوياته الإدارية يؤدي إلى اتباع اللامركزية.

٢. أهمية القرارات:

كلما كانت القرارات على درجة عالية من الأهمية قلت المركزية.

٣. وجود الكفاءة الإدارية:

كلما توفرت الكفاءات الإدارية زادت اللامركزية.

٤. فلسفة الإدارة:

والتي تتمثل في مدى اقتناع الإدارة العليا بأي الأسلوبين

٥- أساليب الرقابة:

كلما توفرت أساليب الرقابة، شجع ذلك المدير على التفويض (اللامركزية).

٦. إلمام الشخص المفوض:

كلما زاد إلمام الشخص المفوض، ساعد ذلك المدير أن يقوم بالتفويض.

٧. القدرات والسرعة في اتخاذ القرارات:

فذلك يشجع المسئول على اتباع اللامركزية.

٨. توحيد السياسة:

هناك قرارات تكون موحدة لجميع العاملين، مثل قرار الإجازات، فلا يمكن إسناد هذا القرار إلا لإدارة واحدة.

٩. طبيعة عملية الإنتاج:

إذا كان الإنتاج مستمرا فهذا يحتاج إلى مركزية في التخطيط والرقابة، وإذا كان غير مستمر فهذا يحتاج إلى نظام لا مركزي.

مبادئ التنظيم في الإدارة الإسلامية

أولاً: مبدأ تقسيم العمل:

يعد مبدأ من مبادئ التنظيم، يطلق على هذا المبدأ مبدأ التخصص عند علماء الاقتصاد، ويعني: الاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

وقد ورد مبدأ التخصص في القرآن الكريم: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ يوسف: ٥٥.

كما ورد في الحديث الشريف قول رسول الله ﷺ: ((إذا ضيعت الأمانة، فانتظر الساعة))، قيل: كيف إضاعتها يا رسول الله؟ قال: ((إذا وسد الأمر إلى غير أهله، فانتظر الساعة))، وقد اهتم الرسول ﷺ ومن أتى بعده بالتخصص، فكان هناك المتخصصون في شؤون القضاء وشؤون الولاية، والعمال والمدرسون، والكتاب، ورجال الحسبة، والمتجهون، وغيرهم

ثانياً: السلطة والمسؤولية:

تعرف السلطة في الإدارة الحديثة بأنها "القدرة الشرعية التي تناط بشخص ما، أو بوظيفة ما، والتي يجري قبولها ليس فقط من الممارس للقدرة، ولكن من قبل الذين تُمارس عليهم أو الأعضاء المتأثرين بها.

كما تعرف على أنها ((القدرة أو الحق في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر))، فالتنظيم الإداري يتطلب سلطةً عليا تتدرج السلطة فيها من أعلى إلى أسفل، والسلطة في التنظيم الإسلامي لا تعني التسلط والاستبداد، أو تجاوز حدود الله وشرعه؛ قال سبحانه وتعالى: - (تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ فَلَا تَعْتَدُوهَا وَمَنْ يَتَعَدَّ حُدُودَ اللَّهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ) [البقرة: ٢٢٩]، وعلى الحاكم أو الرئيس أن يحكم بما أمر الله وبمسؤولية حفظ كرامة المرؤوس، واضعاً في اعتباره الحق والعدل ومخافة الله.

أما المسؤولية، فهي المحاسبة على أداء الواجبات المنبثقة عن السلطة، ولكي يقوم المرؤوس بهذه الواجبات يجب أن يُعطى السلطات الملائمة، وعلى ذلك يجب أن يقابل المسؤولية السلطة الكافية، ولقد وردت المسؤولية والمحاسبة في القرآن الكريم؛ قال - تعالى -: ﴿كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ﴾ [الطور: ٢١]، ﴿وَلَتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [النحل: ٩٣]، ﴿وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى﴾ [الأنعام: ١٦٤]، ومن الأحاديث الشريفة قولُ رسول الله ﷺ: ((كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته)).

كما حرص المسلمون على مبدأ الجدارة والكفاءة في التنظيم الإسلامي، ومن أمثلة ذلك أن قومًا دخلوا على الرسول ﷺ فسألوه الولاية، فقال ﷺ: ((انا لا نولي أمرنا هذا من طلبه)) وكذلك قول الرسول ﷺ لأبي ذر الغفاري - رضي الله عنه: ((إنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها)).

ويتضح من ذلك ارتباط السلطة بالمسؤولية، فعلى الرغم من ضرورة السلطة والقوة، فإن المسؤولية تقتضي تأديتها بجدارة وكفاءة، وإلا نال صاحبها الندامة والخزي يوم القيامة.

ثالثًا: التدرج الرئاسي (الهرمي) للسلطة:

ويعني ذلك تدرجًا للمناصب والصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل على شكل سلسلة المراتب الإدارية، وقد عرف الإسلام التدرج الرئاسي، وورد في الكثير من الآيات القرآنية، منها قوله تعالى -: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ﴾ [الأنعام: ١٦٥]، وفي آية أخرى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: ١١]

ولا شك أن هذا التدرج في التنظيم الإداري الإسلامي لا يعني أن يكون هناك تمييز طبقي؛ لأنه يتنافى مع المبادئ الإسلامية القائمة على مبدأ المساواة والعدل، وأن أكرم الناس عند الله أروعهم وأتقاهم، ولقد بين الإسلام أن هذا التفاوت بين البشر في مجال الأعمال طبقًا لتفاوتهم في العلم والمعرفة؛ لذا يقول تعالى -: ﴿تَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَن نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٧٦]، ويقول أيضًا: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: ١١]، أما في الحديث، فقد قال رسول الله ﷺ: (ولا يجلس لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض، إلا أمروا عليهم أحدهم).

رابعاً: تفويض السلطة:

تفويض السلطة؛ يعني: إعطاء أو منح السُّلطة من شخصٍ لآخر، وإعطاءه الحق في التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد، وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة؛ بحيث يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ووكلائه الذين يثق بهم، فالقائد بَشْرَ مَحْدود القدرات، ولا يستطيع أن يقوم بكل الأعمال المسندة إليه؛ لهذا ينبغي تخفيف العبء عليه من خلال تفويضه الصلاحيات لمرؤوسيه، وفي التراث الإسلامي نجد الماوردي قد تحدث عن تفويض السلطة في كتابه "الأحكام السلطانية"، وقد أفاد بجواز ذلك في الإمامة مُستشهداً بالآية الكريمة: (وَاجْعَلْ لِي وَاِزِيْرًا مِّنْ اَهْلِيْ * هَارُوْنَ اَخِيْ * اَشْدُوْا بِهٖ اَزْرِيْ * وَاَشْرِكُوْا فِيْ اَمْرِيْ) [طه: ٢٩ - ٣٢].

كما أكد على أهمية تفويض السلطة بالنسبة للقائد إلى مرؤوسيه؛ حيث قال: ((ولأنَّ ما وكل إلى الإمام من تدبير الأمة لا يقدر على مباشرة جميعه إلا باستنابة، ونيابة الوزير المشارك له في التدبير أصح في تنفيذ الأمور من تفرد به؛ ليستظهر به على نفسه، وبها يكون أبعد من الزلل، وأمنع من الخلل))، وكان رسول الله ﷺ خير قدوة في القيادة، وفي تفويض السلطة؛ حيث كان يفوض الصلاحيات لأصحابه عند إرسالهم في مهمات الدعوة، وتلقين الناس أمور الدين، وأخذ الصدقات منهم، ومن أمثلة ذلك الصحابي الجليل معاذ بن جبل حينما أرسله ﷺ إلى اليمن، كما اتبع الخلفاء منهج الرسول في التفويض .

ثالثاً: القيادة أو التوظيف

القيادة: القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين.

عناصر القيادة:

القيادة كعملية تشتمل على ثلاث عناصر:

١- القائد

٢- المرؤوس (التابعين)

٣- الموقف

الفرق بين القائد والمدير

١- المدير: يستمد سلطته من مركزه الوظيفي.

القائد: يستمد قوته من خصائصه الشخصية ومن قدرته في التأثير على الآخرين.

٢- نجاح المدير يتوقف على امتلاكه قوة التأثير في الآخرين.

القائد الناجح قد لا يكون مديراً ناجحاً إذا افتقد المهارات الإدارية.

الفرق بين القائد الإداري والرئيس الإداري

١- القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة.

الرئاسة مفروضة على الجماعة نظاماً.

٢- في الرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة.

في القيادة تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

٣- القيادة مصدرها الجماعة.

سلطة الرئيس يستمدتها من خارج الجماعة.

(كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائد)

التوظيف في الإدارة الإسلامية

التوظيف يعتبر عملية إدارية مهمتها تزويد المنشأة بما تحتاجه من طاقة بشرية مسلمة بأسلوب يحرص على تكافؤ الفرص وعدالة الاختيار على أن تكون هذه الطاقة ذات كفاءة عالية تستجيب لمعايير القوة والأمانة والحفظ والعلم وتعمل على تحقيق أهداف مشروعة، ويمكن استخدام طاقة بشرية غير مسلمة ذات مهارة مهمة ومطلوبة عند الضرورة ولفترة محدودة وبترتيب مسبق يهيئ الإدارة للاستفادة من خبرتها اللازمة.

خصائص التوظيف في الإدارة الإسلامية:

١- إنه وظيفة إدارية ضمن الوظائف التي تقوم بها الإدارة إذ لا يمكن للإدارة أن تقوم بنشاطها دون وجود طاقة بشرية يجب توفيرها لعمل ذلك.

٢- أنه يعمل على تزويد المنشأة بما تحتاجه من موظفين.

٣- أنه يفضل أن يكون الموظفون مسلمين في ظل الإدارة الإسلامية.

٤- أن يخضع المرشحون لمعايير الجدارة في التعيين وأهمها القوة والأمانة والحفظ والعلم الواردة في القرآن الكريم.

٥- إنه يمكن الاستعانة بأي خبرة أجنبية (غير رسمية) عند اللزوم.

٦- أنه يجب أن يتم الاختيار بناء على تكافؤ الفرص وعدالة الترشيح.

٧- أن الموظفين الذين يتم اختيارهم يمارسون أعمالهم من أجل تحقيق أهداف مشروعة .

معايير الوظيفة العامة في الإسلام: Islamic Standards for Staffing

ترتكز الوظيفة العامة في الإسلام على معايير واضحة جاءت في القرآن الكريم وفي السنة المطهرة التي أكدت على وجوب توافرها في كل من يشغل الوظيفة العامة باعتبارها مناط مصلحة الرعية. وهذه المعايير أربعة هي: القوة، والأمانة، والحفظ، ثم العلم. ويمكن شرحها باختصار على النحو الآتي:

أولاً: القوة Strength

وهي كما سبقت الإشارة إليها تتضمن ناحيتين:

معنوية ومادية إلا أنهما هنا تشمل الإثنين معا حيث تعني القدرة دونما تردد على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب للمشكلة المطروحة سواء أكانت عسكرية أم مدنية.

فالقائد العسكري مثلاً يكون قويا حينما تكون لديه القدرة على أسلوب المناورة وإبراز الخبرة والمعرفة بالأساليب القتالية الهجومية والدفاعية على السواء بطريقة ترهب عدوه وتثبت جدارته. أما في الجانب المدني فيكون القائد قوية عندما يكون قادرة على ترسيخ قواعد العدل والمساواة في تعامله وموظفيه مع الجمهور وتنفيذ الأنظمة على الجميع دون مجاملة أو محسوبية أو منفعة خاصة أو خوف من سلطان. وقد وردت في القرآن الكريم الإشارة إلى القوة وما فيها من خير في قوله تعالى: (... إن خير من استأجرت القوي الأمين).

ثانياً: الأمانة Integrity / Fidelity

وهي تعني الحرص على أداء الواجبات الوظيفية بكل دقة ونزاهة وحياد والتزام. ونظراً لأهميتها فقد وردت في كتاب الله الكريم في ست سور منه بما يؤكد على أدائها ويجعلها أساسية للمؤمنين، ومن هذه الآيات: (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ...)، (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون).

والأمانة هي صفة عملية لا تظهر إلا بالممارسة ولا تعرف إلا عن طريق الآخرين إذ لا يمكن لأحد أن يدعي بأنه أمين ما لم يؤيده عمله وتعامله مع الناس موظفين أو جمهوراً، فالأمانة صفة تطبيقية يصدقها أو يكذبها العمل.

والأمانة موجودة في الفرد كما هي موجودة في الجماعة إلا أن أساسها الفرد، فالمسلم يحمل أمانة على ثلاث

جبهات:

الأولى مسؤوليته أمام الله عز وجل، والثانية مسؤوليته أمام نفسه، والثالثة مسؤوليته أمام الجماعة.

وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم إن فقدان الأمانة هو ضياعها وهو علامة من علامات يوم القيامة حيث يقول: (إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قال: كيف إضاعتها يا رسول الله: قال: إذا أشد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة)، وهذا الحديث القوي موجه إلى كل ذي سلطان بأن يتقي الله تعالى في الأمانة الملقاة على عاتقه وأن يعتمد إلى اختيار الأكفأ والأفضل والأفضل لمن يرغب في تكليفه بعمل دائم أو مؤقت له علاقة بالمصلحة العامة التي يجب على الموظف الاهتمام بها ورعايتها.

ثالثاً: الحفظ Persistence

وهو "يعني الحراسة والمراقبة والحفاظة والتيقظ وقلة الغفلة" والحفيظ في عمله هو الموظب الذي يتسم باليقظة وقلة الغفلة والرعاية الكافية والمواظبة الدؤوبة في الأداء والإنجاز بشكل يؤهله لحراسة سير العمل وصيانتها من أي عثرة والدفاع عنه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد وردت هذه الصفة على لسان نبي الله تعالى يوسف عليه السلام كما جاء في القرآن الكريم إذ يقول لعزير مصر: (قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم) أي أن النبي يوسف عليه السلام طلب من الملك تعيينه مشرفاً عاماً على الثروات الطبيعية في خزائن الأرض، مؤكداً له أن لديه القدرة والاستعداد المطلوب لإدارة الشؤون الاقتصادية والمالية ورعايتها.

نقطة مهمة وهو كيف طلب يوسف عليه السلام التولية بقوله: (اجعلني على خزائن الأرض، وهذا من الأمور المحظورة في الإدارة الإسلامية، كما أنه زلّ على نفسه بقوله: (... إني حفيظ عليم) والله تبارك وتعالى يقول (فلا تزكوا أنفسكم.. هو أعلم بمن اتقى) والجواب هو أنه يجوز للرجل مدح نفسه إذا جهل أمره للحاجة، فذكر أنه خازن أمين ذو علم وبصيرة بما يتولاه لما سيستقبلون من السنين التي أخبرهم بشأنها فيتصرف لهم على الوجه الأحوط والأصلح والأرشد. أو إنه عليه السلام لم يكن يعيش في مجتمع مسلم تنطبق عليه قاعدة عدم تزكية النفس عند الناس وطلب الإمارة على أساس هذه التزكية.

رابعاً: العلم Knowledge

وهو باختصار كمية المعلومات والمعرفة الضرورية للقيام بنشاط ما بصورة مقبولة مما ينتج عنها خبرة بذلك. والخبرة مرادفة للعلم فيقال: العلم والخبرة.

فالذي لا خبرة له ولا علم بالأمر لا قدرة له على القيام به، وتكليفه القيام وإسناده إليه من الظلم له ولكل من له به علاقة، يقول الله سبحانه وتعالى: (... وقل ربي زدني علما)، (هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون...)، فإذا أراد شخص أن يصلي فعليه أن يتعلم كيفية الإعداد للصلاة من طهارة ولباس ثم يتعلم كيفية أدائها كما ينبغي، وهكذا في الصوم ونحوه من العبادات الأخرى لأن عبادة الله سبحانه وتعالى عن علم أفضل من عبادته عن جهل. وما ينطبق على العبادات ينطبق أيضا على المعاملات إذ أن الخاسب لا يتأتى له القيام بعمله المالي ما لم يكن عالما به وكذلك المهندس والطبيب والإداري بكافة نشاطاته التنظيمية والعلاقات العامة والإنسانية والمهارات الفنية وما شابه ذلك.

وينقسم العلم من حيث وجوبه إلى قسمين:

فرض عين: وهو كل ما يتوجب على المسلم العاقل البالغ ذكر وأنثى تعلمه من أجل القيام بجميع العبادات على نور وهدى ويقين فعلا وتركاً.

فرض كفاية: فهو كل علم لا يستغني عنه في قوام الدنيا وإذا قام به واحد كفى وسقط الفرض عن الباقين ويدخل ضمن هذه العلوم الإدارة والتنظيم والمحاسبة والطب والهندسة واللغات والحرف الفنية والمهن التقنية وما شابه ذلك وإن افتقاد أي من هذه العلوم الدنيوية في المجتمع المسلم يصبح وجوده فرض عين يتعين على الوالي توفيره بين صفوف المسلمين، والتشجيع عليه بناء على قاعدة ما لا يتم الواجب إلا به يصح واجباً.

مهام عملية التوظيف: Staffing Tasks

إن مهمة اختيار الموظف تتضمن مهام أخرى ذات علاقة بعملية التوظيف ككل، منها:

أولاً: توصيف الوظائف: Job Description

ويقصد به تحديد الواجبات والمسؤوليات العملية الخاصة بالوظيفة إذ لا يمكن للجهة الرسمية المعنية بالتوظيف تحديد شروط خاصة أو عامة أو كليهما للتوظيف دون معرفة مسبقة بماهية الوظيفة والواجبات التابعة لها لأن الواجبات القضائية تختلف عن الواجبات العسكرية وتختلف عن المهام المالية والإدارية وهكذا دواليك.

ثانياً: الاختبار ثم الاختيار: Testing before Selecting

إن القاعدة المعمول بها في الإدارة الإسلامية منذ العصر النبوي في شغل الوظائف الشاغرة هي الاختبار العملي - شفوي أو تحريري - قبل الاختيار إن لم يكن المرشح معروفة مسبقاً في علم أو مهارة. ومن أشهر الحالات

التي يمكن الإشارة إليها كمثال هي رغبة الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه في إرسال الصحابي الجليل معاذ بن جبل إلى اليمن فقد عقد له مقابلة شخصية كانت بمثابة اختبار قائلاً له:

- كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟.

- قال: أقضي بكتاب الله.

- قال: (فإن لم تجده في كتاب الله؟).

- قال: فبسنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه.

- قال: (فإن لم تجده في سنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه - ولا في كتاب الله؟).

- قال: أجتهد رأي ولا آلو - أي لا أقصر.

فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه صدره وقال: (الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله - صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه - لما يرضي رسول الله). وهذا يعني أن الصحابي الجليل اجتاز الامتحان بنجاح وصدر قرار تعيينه -الشفوي - كمبعوث النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إلى اليمن ليعمل قاضياً هناك.

ثالثاً: الأجر: Pay

الأجر أو المرتب هو عطاء مادي يحصل عليه الشخص الموظف أو العامل مقابل عمل يقوم به ويكون مقطوعاً إذا كان أجراً ومنتظماً إذا كان مرتباً. وهو حق أساسي من حقوق العامل أو الموظف وفي ذلك يقول الله عز وجل الذي أقر الأجر مقابل العمل: (ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجراً حسناً)، وقد بين المولى الكريم في آية أخرى قضية الأجر ومنها ما جلبه على لسان موسى مخاطباً الخضر عليهما السلام في قوله تعالى: (قال لو شئت لاتخذت عليه أجراً). وقوله تعالى: (فإن أرضعن لكم فآتوهن أجورهن)، ويجب على صاحب العمل تحديد مقدار الأجر أو المرتب مسبقاً وموافقة العامل عليه قبل قيامه بالعمل، وذلك لكي يعرف ما سوف يجنيه من عمله ويضمن على تحصيله من الجهة المنفقة دونما أي نقص. والمصطفى عليه الصلاة والسلام نهى عن استئجار الأجير -العامل- حتى يبين له أجره).

رابعاً: الحوافز: Incentives

من المهم جداً توضيح الفرق بين مفهومي الحوافز والدوافع نظراً الالتباس معنى كل منهما على ذهن بعض الناس. فالدافع هو شعور داخلي لدى الشخص ناشئ عن الحاجة إلى إشباع رغبة معينة، مثل الشعور بالتعب

يعتبر دافعة إلى الحاجة للجلوس طلباً للراحة، والشعور بالجوع يعتبر دافعا للشخص إلى الحاجة للأكل طلباً للتغذية، أما الحافز فهو شعور خارجي يغري الشخص ويشجعه على الأداء الجيد ومضاعفة الجهد، ويعتمد أساساً على العوامل والأساليب والأنظمة القائمة الخاصة بالعمل والتي تتبعها المنشأة، وهو قد يكون مادياً أو معنوياً أو كليهما بهدف تشجيع الموظف على الإنتاج الأفضل وتشجيع زملائه في العمل للاقتداء به والتنافس فيما بينهم من أجل الحصول على تكريم مادي أو معنوي أو كليهما معاً. والقرآن الكريم والسنة المطهرة يكتظان بالحوافز المعنوية المرتبطة بجنات عدن تجري من تحتها الأنهار والخلود فيها لمن آمن واتفق و عمل صالحاً وأخلص عمله الله تبارك وتعالى ولم يشرك به شيئاً، حيث يقول الله عز وجل: (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات، إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً).

ويمكن التلميح إلى بعض ما يجب توافره في تصميم نظام الحوافز في الإدارة الإسلامية كما يأتي :

١) الإنصاف والعدل: ويعني التعامل مع منسوبي المنشأة على قدم المساواة بغض النظر عن الفروقات العرقية أو الجنسية نكرة أم أنثى أو القبلية أو المذهبية أو الإقليمية وبدون أن تكون هناك مؤثرات بسبب القرابة أو النسب أو المصلحة الخاصة أو المجاملة لأن المقياس الوحيد هو العمل وما ينتجه الموظف من وحدات سواء كانت خدمة أم سلعة.

٢) تفاوت الأجر على أساس تفاوت العمل: أي أن طبيعة العمل هو المحك الذي على ضوئه يترتب معرفة الوحدات المنتجة منه ونوعيتها وبالتالي تحديد الأجر المناسب على قدر الجهد المبذول. فإذا تفاوت الأجر على غير هذا الأساس فمن العدل تعويض المتضرر بطريقة أو بأخرى حتى يتسنى تصحيح وضعه.

٣) الجمع بين الحافز المادي والحافز الروحي: وأنه لمن العدل والإنصاف أيضاً إعطاء كل من الحافز المادي والروحي وزناً واحداً متساوياً بحيث لا يطغى أحدهما على حساب الآخر لأن إهمال أي منهما يخل بعملية التوازن الطبيعي الذي خلقه الله تبارك وتعالى في الإنسان.

٤) ألا يكون هناك فارق زمني كبير بين الأجر وإنجاز العمل: أي أنه لا يجوز تأخير الأجر المخصص للعامل دون عذر شرعي مقبول إذ أن على صاحب العمل الوفاء بالتزامه متى ما استوفى العامل عمله، وإن التراجع عن هذا المبدأ لظلم عظيم وغبن فاحش وهدر فاضح لجهد العامل الذي بذل كل طاقته من أجل إنجاز ما طلب منه من عمل، والمصطفى عليه الصلاة والسلام يقول: (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه).

٥) إعداد برامج تدريبية وتشجيع الانضمام إليها: وهذا الحافز يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارة لدى الموظف الأمر الذي سيعود على كل من الموظف والمنشأة بالخير الوفير.

خامساً: التأديب: Chastisement

يقصد هنا بالتأديب المجازاة على الإساءة، أي مجازاة الموظف على ما بدر منه من تقصير متعمد لعمله أو إساءة مقصودة إلى وظيفته، فالموظف المسلم حارس أمين على وظيفته ملتزم بواجباته العملية تجاه رئيسه وزملائه والجمهور.

ومن المخالفات التي قد يرتكبها الموظف وتتطلب تأديبا حاسما التزوير والرشوة والاختلاس و استغلال الوظيفة لتحقيق مصالحه أو مصالح ذويه وأقربائه و التجسس لحساب العدو وتزويده بمعلومات سرية وتجاوز الأنظمة واختراقها عمدا والاستهتار بالعمل مما يؤدي إلى الاستخفاف بالمصلحة العامة والإخلال بعنصر الأمانة وما شابه ذلك من المخالفات ومخالفات التي غالبا يكون جزاء الموظف فيها الفصل من فضلا عن محاكمته وتطبيق نصوص الجزاءات في حقه تأديبا له وردعا لغيره من الموظفين وتأكيدا على حرص الحاكم على أمانة الأداء ونظافة جهازه الإداري من القمة إلى القاعدة مما يزيد في ثقة المجتمع به ومنسوبي جهازه فيتعاونون جميعا معه على البر والتقوى.

ومن وسائل التأديب الأخرى مصادرة أموال الولاية والموظفين إذا ثبت سوء تصرفهم في أموال المسلمين، وذلك عملا بقاعدة المعروفة ب (من أين لك هذا؟).

سادساً: التقاعد: Retirement

وهو توقف اختيار أو إجباري للموظف عن العمل نظاما ينتج عنه عطاء مالي شهري له تحدد قدره عدة عوامل مثل المرتبة والمرتب وفترة الخدمة، فكما أن للموظف الحق في استلام مرتبه وهو على رأس العمل فإن له حق آخر في معاش التقاعد يدفع له عند عجزه أو بلوغه سن الستين -مثلا- أو لورثته بعد موته. وكان الإسلام سابقاً إلى هذا النظام الإنساني النبيل فقد جعل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه عطاء محدد لكل من توقف عن عمله عاجزاً لشيخوخة أو مرضٍ وذلك من بيت مال المسلمين، كما صرف أيضا عطاء لورثته من بعد موته. والرسول صلى الله عليه وسلم يقول: (أنا أولى بالمؤمنين من أنفسهم، من ترك مالا لأهله، ومن ترك ديناً أو ضياعاً فإليّ وعليّ).

واجبات الموظف:

١. أداء العمل.
٢. طاعة الرؤساء.
٣. احترام القوانين واللوائح.
٤. عدم إفشاء أسرار الوظيفة.
٥. المحافظة على شرف وكرامة الوظيفة.
٦. عدم جواز الجمع بين الوظيفة وأي عمل آخر.

أولاً: أداء العمل:

الواجب الأول والجوهري الذي يلتزم به الموظف هو أن يؤدي العمل بنفسه وفي الوقت والمكان المخصصين لذلك، وهذا الواجب من النظام العام لا يجوز للموظف أن يتنازل عنه أو ينيب غيره فيه، ويتفرع من هذا الواجب أن يقوم الموظف بالعمل بدقة وأمانة، وأن يبذل غاية جهده فيه تحقيقاً للمصلحة العامة. ويلزم أن يكون عمل الموظف خلال ساعات العمل منتجاً، كما يجوز أن يكلف الموظف بعمل في غير الأوقات الرسمية المحددة سلفاً إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك وله أن يحصل على أجر إضافي مقابل ذلك.

ثانياً: طاعة الرؤساء:

وبمثل واجب إطاعة المرؤوس لرؤسائه أحد الواجبات الهامة التي تقع على عاتق الموظف ويتوقف نجاح التنظيم الإداري على كيفية تلقي الأوامر وكيفية تنفيذها. والطاعة الرئاسية مناطها السلم الإداري أو التدرج الرئاسي الذي يقوم على أساس خضوع كل طبقة من الموظفين لما يعلوها من طبقات، فيملك الرئيس سلطة إصدار الأوامر والتعليمات الملزمة للمرؤوسين.

طاعة الموظف أمر مفروض واستمرارها ضروري إلا أن هذه الطاعة يجب أن تكون مقصورة على ما يتعلق بالعمل وحده ولا تمتد إلى خارجه كالحياة الخاصة للموظف إلا إذا كانت الحياة الخاصة تؤثر على أداء الموظف لعمله.

ويجب أن يكون الأمر صادراً للموظف عن رؤسائه المباشرين في نفس الوزارة أو المصلحة أو الإدارة، وللموظف أن يتجاهل الأمر الصادر إليه من موظف آخر أعلى منه درجة لكن لا تربطه به أي صلة رئاسية مباشرة أو غير مباشرة، وأن هذه الأوامر يجب أن تكون مشروعته حتى تكون محلاً للطاعة فإذا كانت غير

مشروعه فالأصل إن الموظف غير ملزم بتنفيذها إلا إذا نبه رئيسه كتابة إلى إن ما أصدره إليه من أوامر تتعارض مع مبدأ المشروعية، فإذا أصر الرئيس على موقفه كتابة وطلب تنفيذ أوامره، ففي هذه الحالة يكون واجباً على الموظف التقيد بهذه التعليمات ويتحمل الرئيس المسؤولية الناتجة عن تنفيذ هذه الأوامر.

ثالثاً: احترام القوانين واللوائح:

يلتزم الموظف بواجب احترام القانون بمعناه الواسع فيشمل ذلك احترام الدستور واللوائح والتعليمات والأوامر الرئاسية، أما فيما يتعلق بالخطورات على الموظف العام فانه يحظر على الموظف بالذات أو بالواسطة أن يقوم بأي عمل من الأعمال الخطورة أو المحرمة بمقتضى القوانين أو اللوائح أو الأنظمة المعمول بها. وفي حالة مخالفة الموظف هذا الواجب فإنه يعرض نفسه للمسئولية التأديبية والجنائية إذا ما توافرت شروطها.

رابعاً: عدم إفشاء أسرار الوظيفة:

يطلع الموظف بحكم وظيفته على أمور وأسرار يتعلق بعضها بمسائل تمس المصلحة العامة للدولة كالأسرار العسكرية والاقتصادية والسياسية وبعضها يتعلق بمصلحة الأفراد وحياتهم الخاصة. وفي الحالتين يلتزم الموظف بعدم إفشاء هذه الأسرار ويبقى هذا الالتزام سارياً حتى بعد انتهاء خدمة الموظف. ويزول هذا الواجب إذا فقد الموضوع سرية أو صار معروفاً بطبيعته، أو لإلغاء الأمر الذي فرض هذه السرية، أو سمحت السلطات المختصة بإفشاء السر أو أذن صاحب السر بإفشائه أو إذا كان من شأن إذاعة السر منع ارتكاب جريمة. ويترتب على مخالفه الموظف لهذا الواجب تعرضه للمسئولية التأديبية والمسئولية الجنائية إذ يشكل إفشاء أسرار الوظيفة جريمة.

خامساً: المحافظة على شرف وكرامة الوظيفة:

حرصت التشريعات على عدم قصر مسؤولية الموظف على الإخلال بواجباته في داخل نطاق الوظيفة، إنما أخذت تتدخل في سلوكه وتصرفاته في الحياة الخاصة والعامة لتمنع كل ما يخل بشرف وكرامة الوظيفة.

سادساً: عدم جواز الجمع بين الوظيفة وأي عمل آخر:

حفاظاً على نشاط الموظف وأداء عمله بدقة وكفاءة يحظر على الموظف الجمع بين الوظيفة وأي عمل إلا في الأحوال التي يجوز فيها لذوي المؤهلات المهنية والعلمية مزاوله هذه المهنة في غير أوقات العمل الرسمي.

القرار Decision Making

القرار: عملية الاختيار بين البدائل المتاحة.

عملية صنع القرار مرتبط بوجود مشكلة وإيجاد الحلول.

تعريف المشكلة:

توجد مشكلة ما عندما توجد فجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب. أي بين المخطط والمنفذ.

الاسئلة المتعلقة بمحل المشكلة:

هل توجد فجوة بين الموقف الفعلي والموقف المطلوب تتطلب اتخاذ قرار؟

هل يدرك متخذ/ متخذة القرار بوجود هذه الفجوة؟

هل تتوفر لديه/ لديها الرغبة لإزالة هذه الفجوة؟

هل تتوفر لديه/ لديها الموارد المادية والبشرية اللازمة لإزالة هذه الفجوة؟

أنواع المشكلات:

-الأزمة: مشكلة تتطلب اتخاذ إجراء فوري، ك(عجز في السيولة)

-مشكلة لا تمثل أزمة: تحتاج إلى حل ولكنها تفتقد عنصري الأهمية والفورية (الإجراءات التنظيمية)

-الفرصة: موقف يتيح للمنظمة إمكانية تحقيق مكاسب شريطة اتخاذ القرار المناسب لهذا الموقف.

أنواع القرارات:

١-قرارات مبرمجة (روتينية): قرارات يتم اتخاذها في المواقف الروتينية المتكررة، محددة باستخدام قواعد معروفة

سلفا. من أمثلتها: عمليات الصيانة الدورية، كميات الإنتاج اليومي. تزداد في الإدارة الدنيا والوسطى وتقل في

الإدارة العليا.

٢-قرارات غير مبرمجة: قرارات غير روتينية وتتعامل مع المستجدات. لذا تتضمن في الغالب ظروف عدم

التأكد والمخاطرة. من أمثلتها: تقديم منتج جديد، اختيار موقع المصنع. هذا النوع من القرارات يزداد في

المستويات العليا وتقل كلما اتجهنا نحو الإدارة الوسطى والدنيا.

العلاقة بين صنع القرار والوظائف الإدارية:

عملية صنع القرار هي جوهر الإدارة لذا فهي تدخل في جميع الوظائف الإدارية.

في مجال التخطيط: قرار تحديد ما هي الأهداف؟

في مجال التنظيم: قرار تحديد من يعمل ماذا؟

في مجال القيادة: قرار كيف يتم تحفيز الأفراد؟

في مجال الرقابة: كيف يمكن قياس الأداء؟

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

١- البيئة الخارجية.

٢- البيئة الداخلية.

٣- متخذ القرار.

٤- أهمية القرار.

٥- الوقت.

خطوات صنع القرار:

١- تحديد المشكلة.

٢- إيجاد الحلول البديلة.

٣- تقييم البدائل واختيار الحل.

٤- تنفيذ الحل.

٥- تقييم النتائج.

الأولى: تحديد المشكلة

تحديد سبب الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المرغوب.

تتكون هذه الخطوة من ثلاث مراحل فرعية:

١- الاستكشاف: التعرف على المشكلة من خلال العوارض والشواهد. التأكد من عدم الخلط بين المشكلة

وعوارض المشكلة. مثال تدني مستوى المبيعات ليس بسبب مندوب المبيعات بل بسبب جودة المنتج.

٢- التعرف الدقيق على المشكلة: تحديد حجم المشكلة بشكل كمي.

٣- مرحلة التشخيص: جمع البيانات وتحديد المتغيرات والنتائج.

الثانية: إيجاد الحلول البديلة:

١- التعرف على البدائل الممكنة.

٢- عدم نقد الأفكار المطروحة.

٣- الحرية في الطرح.

٤- تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار.

٥- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.

الثالثة: تقييم البدائل واختيار الحل

تعتمد على حصر مزايا وعيوب كل بديل

هناك ستة معايير لتقييم البدائل:

١- إمكانية التطبيق (التكاليف، الوقت، التقنية)

٢- الجودة (حل المشكلة بفاعلية وبشكل تام)

٣- القبول (قبول متخذي القرار والمتأثرين بالقرار بتنفيذه)

٤- التكاليف (المواد اللازمة للبديل)

٥- المعكوسية (القدرة على العودة إلى نقطة البداية)

٦- الأخلاقيات (اتفاق البديل مع المسؤولية الاجتماعية)

الرابعة: تنفيذ الحل

التنفيذ الجيد يتوقف على:

١- اقناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل.

٢- توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الحل.

٣- واقعية ودقته.

٤- اختيار الوقت والمكان المناسب للتنفيذ.

الخامسة: تقييم النتائج

توفير وسائل المتابعة من خلال نظام للمعلومات.

الاتصالات الإدارية Communications

مفهوم الاتصال: عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

أنواع الاتصالات:

١- الاتصالات الشخصية.

٢- الاتصالات الرسمية.

أهداف الاتصال الإداري:

١- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج.

٢- شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية.

٣- متابعة الإنجاز.

٤- تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية.

٥- حث الأفراد ودفعهم للعمل والإنجاز.

٦- تأكيد وتعزيز علاقات العمل.

وسائل الاتصال:

١- التعليمات والقرارات وقواعد العمل.

٢- التقارير المالية والسنوية.

٣- مجلات ونشرات العمال.

٤- الإعلانات.

٥- الكتيبات والأدلة.

٦- الندوات والاجتماعات.

٧- الخطابات والتقارير.

٨- الوسائل السمعية والمرئية.

٩- الهاتف.

١٠- اللجان.

١١- الشبكات الحاسوبية.

عوائق الاتصال:

١- لغة الاتصالات:

عدم الدقة في اختيار الألفاظ أو سوء تنظيم الأفكار. مثل تذييل الخطابات الرسمية بعبارات مثل: (لاتخاذ الإجراء اللازم وفقا للنظام).

٢- البناء التنظيمي:

كلما ازداد حجم المنظمة وتعددت المستويات كلما زادت احتمالية التشويش في الاتصال.

٣- المركز الوظيفي والاجتماعي: اختلاف المراكز والمصالح تؤدي إلى سوء فهم للرسائل والمعلومات المتبادلة.

٤- معارضة التغيير: من الشعور بعدم الأمان أو القلق يؤدي لفهم الرسالة بشكل سطحي.

زيادة فاعلية الاتصال:

١- تقييم المعلومات المرتدة.

٢- دعم القول بالعمل.

٣- تكرار الاتصال.

٤- الانصات.

٥- كسر حاجز الخوف والهيبية.

٦- التأكد من صحة المعلومات.

رابعاً: الرقابة Controlling

تعريف الرقابة

الوظيفة التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب (أو المخطط له).

فوائد الرقابة للمنظمة:

- ١- التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية.
- ٢- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للخطة.
- ٣- اكتشاف الانحرافات السلبية تمهيدا لمعالجتها.
- ٤- التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية والمادية لمتطلبات الخطط نوعا ووقتا.
- ٥- التأكد من الاستخدام الكفء لكل الموارد المتاحة.
- ٦- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقا للإجراءات التفصيلية.

خطوات عملية الرقابة:

- ١- تحديد مجالات الرقابة (ما يجب مراقبته؟).
- ٢- وضع معايير ومستويات الأداء: تحدد ما هو متوقع القيام به وكيفية تقييم العمل المطلوب.
- ٣- قياس الأداء الفعلي (عدد الوحدات الناتجة، الأرباح).
- ٤- مقارنة الأداء الفعلي مع مستويات ومعايير الأداء (تقارير).
- ٥- الاعتراف بالأداء الإيجابي (مكافأة الموظف المتميز).
- ٦- اتخاذ الإجراء التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك.
- ٧- المتابعة.

خصائص النظام الفعال للرقابة :

- ١- أن تكون المعايير الرقابية والوسائل مفهومة.
- ٢- أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية.
- ٣- إلمام وإمكانية تطبيقها من قبل المراقب.
- ٤- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية.
- ٥- أن تكون مرنة.
- ٦- مراعاة الكم والنوع.

الأدوات الرقابية:

الموازنات والقوائم المالية: المقارنة بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية.
النسب والمؤشرات المالية: العلاقة بين الإيرادات والنفقات.
خرائط مراقبة الجودة: التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
مراقبة المخزون: خفض تكاليف التخزين.

الرقابة في الإدارة الإسلامية

في الإدارة الإسلامية يمكن تمييز أربعة من أنواع الرقابة، وهي:

أولاً: الرقابة الربانية.

ثانياً: الرقابة الذاتية.

ثالثاً: الرقابة الرئاسية.

رابعاً: رقابة الحسبة.

أولاً: الرقابة الربانية:

وهي رقابة الله عزَّ وجل لعباده ومخلوقاته، فالله سبحانه وتعالى رقيبٌ على جميع الخلق، يقول تعالى: ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا﴾.

ثانياً: الرقابة الرئاسية:

وهذا النوع من الرقابة حسب التدرُّج الرئاسي، قال تعالى: ﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا﴾، وتتضح الرقابة الرئاسية في قول الرسول ﷺ: ((كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمامُ راعٍ ومسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله، ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها، ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راعٍ في مال سيده، ومسؤول عن رعيته، ألا كلكم راعٍ، ومسؤول عن رعيته)).
أمَّا الخليفة أبو بكر الصديق، فكان يقومُ بزياراتٍ تفقدية للمُدن الإسلامية، فذهب إلى مكة بعد مُبايعته في المدينة، وبعد أن طاف بالبيت، جلس قريباً من دارِ النَّدوة، فقال: هل من أحدٍ يشتكي من ظلامه أو يطلب حقاً؟ فما أتاه أحد، وبهذا اطمأن على الرَّعيَّة

أمَّا الخليفة عمر بن الخطاب، فيتجلى أسلوبه الرقابي الرئاسي في الأعمال التالية:

١- مُحاسبة الوُلاة والعُمَّال عند انتهاء عملهم أو خدماتهم.

٢- اتباع أسلوب التفتيش وتفصي الحقائق في بعض القضايا.

٣- الزيارات التفقدية للشام للتعرف على أحوال ولايتها، وتنظيم أموالها بعد طاعون عمواس.

٤-مُقابلة الولاة والعمال في موسم الحج، حيث أمر عمر ولائه وعماله أن يلتقوا به في مؤتمر سنوي في موسم الحج للمحاسبة وتدارس الأمور.

ثالثًا: الرقابة الذاتية:

رقابة الموظف على نفسه مؤمنًا ومستشعرًا رقابة الله تعالى وهي رقابة الضمير.

ومن التوجيهات في هذا الشأن قوله عليه السلام لابن عباس - رضي الله عنهما -: ((يا غلام، إنني أعلمك كلمات: احفظ الله، يحفظك، احفظ الله، تجده تجاهك، إذا سألت، فاسأل الله، وإذا استعنت، فاستعن بالله، واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء، لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك، وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء، لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك، رفعت الأقلام وجفت الصحف)).

رابعًا: الحسبة:

وقد أطلق عليها بعضُ الكُتَّابِ: الرقابة الشعبية، والحسبة تعني: الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر.

وهناك في الإسلام نوعان من المحتسبين:

الأول: المحتسب الرسمي، الذي تعينه الدولة الإسلامية للقيام بالمهام الموكلة إليه.

والثاني: المحتسب المتطوع، وهو من يرى أن قولَ كلمة الحق والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر واجبٌ في

غياب المحتسب الرسمي؛ قال سبحانه وتعالى في كتابه الكريم: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ

بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ ﴿آل عمران: ١٠٤﴾.

إدارة الأزمات

الأزمة في اللغة: تعني الشدة والقحط فالأزمة هي كل ضائقة أو شدة يواجهها الإنسان.

وفي الاصطلاح: فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي.

إدارة الأزمة اصطلاحاً: ((كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة، ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها))

سمات الأزمة:

١- المفاجأة، فهي حدث غير متوقع حدث سريع وغامض. أو موقف مفاجئ حيث تقع الأحداث الخالقة للأزمة على نحو يفاجئ صانع القرار.

٢- جسامة التهديد، والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان الدولة.

٣- انها مربكة، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم الثقة في البدائل المتاحة وخاصة في ظل نقص المعلومات، الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.

٤- ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

٥- تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات همة في السيطرة على الموقف وإدارته وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية إلخ.

مقارنة بين الازمة والكارثة:

عنصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وربما بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
الأسباب	إنسانية	طبيعية وأحيانا إنسانية
التنبؤ بوقوعها	ممكنة التنبؤ	صعبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر كبير	يتفاوت الضغط تبعا لنوع الكارثة
المعنويات والدعم	أحيانا... وبسريرة	غالبا... ومعلنة

مراحل التعامل مع الأزمة:

١- مرحلة ما قبل الأزمة.

٢- مرحلة التعامل مع الأزمة.

٣- مرحلة ما بعد الأزمة.

الهدف من مواجهة الأزمات:

«السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة، إلى إدارة الموقف، وذلك عن طريق:

١- وقف التدهور والخسائر.

٢- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزمة.

٣- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.

٤- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

٥- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها، أو حدوث أزمات

مشابهة لها.

إدارة الأزمات في الإسلام

يتعرض المجتمع الإسلامي منذ عهد النبوة، لصنوفٍ مختلفةٍ من أنواع الحروب والتصفيق، فمنذ بعثة الرسول - صلى الله عليه وسلم - واجه المسلمون الكثير من الأزمات مختلفة الأشكال، اتسمت قبل البعثة بالتعذيب لكل من أسلم، ثم بالحصار في شِعْب أبي طالب، وبعد البعثة أخذت المواجهات بين الطرفين الطابع الحربي، إلى أن توجت بحشد جيشٍ عَرَمَرَمٍ، من مختلف قبائل العرب لحصار المدينة، وبخيانة اليهود والمنافقين من الداخل، فكان هذا الموقف من أصعب المواقف التي مرت بالمسلمين.

وسنقوم بتوضيح بعض الأزمات التي تعرض لها المجتمع الإسلامي وكيفية معالجتها.

١- أزمة الحصار الاقتصادي قبل الهجرة:

الأزمة: اتفق كفار قريش بمحاصرة المسلمين في شِعْب أبي طالب فكتبوا كتابا تعاقدوا فيه على ألا يناكحهم ولا يبايعوهم ولا يدعوا سببا من أسباب الرزق يصل إليهم حتى يسلم بنو المطلب رسول الله (صلى الله عليه وسلم) إليهم ليقتلوه، ودامت فترة الحصار ثلاث سنوات.

الحل:

اعتمد الرسول (صلى الله عليه وسلم) والمسلمين في إدارة هذه الأزمة على الأمور الآتية:

١- اعتمد المسلمون على أكل ورق الشجر والطعام اليسير لأن تجار قريش كانوا يغالون في الأسعار (سياسة التقشف).

٢- ظهور مفهوم القرابة وصلة الرحم بمشاركة بعض المشركين للمسلمين وعدم التخلي عن رسول الله (صلى الله عليه وسلم).

٣- صبر الرسول (صلى الله عليه وسلم) ومن حوله المسلمين وإيثار الآخرة على الدنيا (مفهوم الالتفاف حول القيادة الإدارية).

٤- تضحية بعض المسلمين بالمال من أجل طاعة الله ورسوله (مبدأ المشاركة في الأموال).

٥- عرض على الرسول (صلى الله عليه وسلم) المال والجاه ولم يتخل عن دعوته (مبدأ الثبات والإيمان لبلوغ الهدف).

٢- إدارة الهجرة:

الأزمة: إن الظروف التي دعت لظهور أزمة جعلت الرسول (صلى الله عليه وسلم) يفكر في حلها وهي:

قتل وتعذيب، وحصار بالشعب، تضيق، تسفيه، طرد وتشريد، التفريق بين الرجل وزوجه (أم سلمة)، الحبس، التجريد من المال، عام الحزن..

كل هذه العوامل خلقت أزمة كبيرة وكان علاجها عن طريق الهجرة، فكيف استطاع الرسول (صلى الله عليه وسلم) إدارة الهجرة؟

الحل: حرص النبي (صلى الله عليه وسلم) على الانتقاء الجيد والتوظيف الأمثل لكل من عاونه في أمر الهجرة، وذلك كانت عن طريق إعداد مزدوج لشخصية المهاجرين والأنصار حيث استخدم رسول الله (صلى الله عليه وسلم) أحدث قواعد اتخاذ القرارات وهي قاعدة تحديد المشكلة قبل القرار والبدء بالإعداد لها وانتقاء أفضل البدائل.

أسباب نجاح النبي (صلى الله عليه وسلم) بالهجرة اعتماده على المبادئ الإدارية الآتية:

- ١- المشاركة في صنع القرار.
- ٢- العمل المقرون بالعمل والتجربة.
- ٣- الاعتماد على إدارة الوقت.
- ٤- الاعتماد على مبدأ الاقتصاد.
- ٥- الاعتماد على مبدأ إدارة المخاطر المستقبلية قبل وقوعها.
- ٦- الاعتماد على أشخاص تم إعدادهم مسبقاً.
- ٧- الاعتماد أولاً وأخيراً على الله وهذا غير موجود في الإدارة الوضعية.

إدارة الذات

إدارة الذات هي: قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها.

فالذات إذن هي ما يملكه الشخص من مشاعر وأفكار وإمكانيات وقدرات.

وإدارتها تعني استغلال ذلك كله الاستغلال الأمثل في تحقيق الأهداف والآمال، وهذه القدرات فيها ما هو

موجود فيك بالفعل، ومنها ما تحتاج أن تكتسبه بالممارسة والجهود لفنون الكفاءة والفاعلية والتي منها:

كيف تحدد أهدافك؟

كيف تنظم وقتك؟

كيف تسيطر على ذاتك؟

كيف تكتسب الثقة بنفسك؟

كيف تتقن فن التركيز؟

كيف تفكر بطريقة صحيحة؟

كيف تتخذ قراراتك؟

كيف تقوي ذاكرتك؟

كيف تحافظ على صحتك؟

كيف تكتسب الآخرين وتقيم معهم علاقات ناجحة؟

الهدف منها: توازن بين أدوارك ومسئولياتك وأهدافك في الحياة.

مفهوم إدارة الذات:

أنه يعني ببساطة تعظيم استخدام مهارتنا لتحقيق أهدافنا. ويتم هذا التعظيم عن طريق ثلاث خطوات:

١- افهم وجهة نظرك عن نفسك اسأل نفسك إلى أي مدى تسيطر على نفسك ووظيفتك ومرؤوسيك

ورؤسائك وزملائك وزوجتك

٢- حدد أهدافك بوضوح واسأل هل أنت قادر على تحديد: أهم الأشياء التي تحبها والتي تود تحقيقها وأهم

القيم وأهم ما تعتز به ثم عليك أن تحقق أهدافك بحيث تكون واضحة ومكتوبة وواقعية قابلة للقياس ولها

أهداف زمنية ثم ما تعتز به

٣- حدد صفاتك الشخصية وذلك عن طريق أن تسأل نفسك: هل أنت حاسم؟ هل أنت متقبل للآخرين؟ هل غايتك تبرر الوسيلة التي تستخدمها؟ هل أنت ذو مركز تحكم داخلي وخارجي؟ هل أنت ذو شخصية هادئة أم متسرفة؟

صناعة الذات قبل إدارة الذات:

وها هنا تبرز مشكلة ضخمة عند كثير ممن بدءوا مراراً في السير على درب إدارة الذات، وكلما حاولوا ممارسة بعض فنونها عادوا ولم يظفروا بنتيجة ملموسة مع نفوسهم، إنه من السهل جداً على سبيل المثال أن أقول لك: إذا أردت أن تنظم يومك فعليك في كل صباح أن تدون أعمالك ومهامك في ورقة، ثم توزع أوقات يومك على تلك الواجبات، وكلما أنجزت عملاً منها فقم بإسقاطه من تلك الورقة.. إلخ. وكلنا حاولنا هذا من قبل وفشلنا في الاستمرار عليه بل تحقيقه لمرة واحدة فقط وقس على ذلك في سائر فنون الفاعلية وإدارة الذات.

ويؤيد علماء النفس ذلك فيقولون:

إن كل إنسان يولد وفي تكوينه بذور النبوغ والعبقرية، والكفاءة والفاعلية، ويتوقف نمو هذه البذور أو موتها على نوع التربية والرعاية التي يتلقاها الإنسان من أسرته وبيئته ومجتمعه.

وأن حل هذه المشكلة يكمن أولاً في أن نعيد تلك النفوس إلى فطرتها ونزيع عنها ركام سنين من الصياغة السلبية التي تملأ طريقها نحو الإنجاز والفاعلية بالعوائق والعراقيل، وإلا فكيف نتقن فنون إدارة الذات ونحن أصلاً نفتقر إلى تلك الذات السوية، القادرة على تشرب تلك الفنون، ولهذا فلا بد أولاً من أن نرفع هذا الشعار: (صياغة الذات قبل إدارة الذات).

قواعد قيادة وإدارة الذات:

١. موازنة الظاهر مع الباطن

٢. الشخصية السوية

٣. القدرة على التغيير

التغيير: عملية تحول من واقع نعيشه إلى حالة نرغب فيها.

- طور مهاراتك وتعرف على أخطائك عندما تستطيع أن تفكر بإيجابية.

- الأهم هو طريقة نظرك إلى ذاتك وقدراتك

٤. التصورات الذهنية

التصورات الذهنية (ما أراه) - الإجراءات (ما أعمله) السلوك ما أحصل عليه من نتائج.

٥. تحمل المسؤولية

٦. حرية اتخاذ القرار (تحمل المسؤولية والمبادرة)

المبادرة: الحرية والقدرة على اختيار ردود الأفعال المتفقة مع القيم والمبادئ

الانفعالية: السماح للحالة المزاجية والمشاعر والظروف أن تتحكم في ردود الأفعال والاستجابات..

منظومة النجاح والفاعلية

١. كن إيجابياً وخذ بزمام المبادرة

٢. ابدأ وأهدافك واضحة لك

٣. رتب أولوياتك وقدم الأهم فالمهم

٤. فكر في المنفعة المشتركة لجميع الأطراف

٥. حاول أن تفهم الآخرين قبل أن تتحدث إليهم

٦. اعمل للمجموع وتعاون مع الآخرين

٧. جدد قدراتك باستمرار

منظومة الفشل والسلبية:

١. كن سلبياً متواكلاً عديم الشعور بالمسؤولية

٢. قم بأعمال كثيرة لا تدري لها هدفاً

٣. كن فوضوياً واعمل ما تشاء وقتما يحلو لك

٤. كن أنانياً يهمله أن يكسب ولو خسر الآخرون

٥. لا يهم أن تفهمهم بل المهم أن يسمعوك

٦. اعمل لنفسك لا مع الآخرين

٧. ارض بواقعك ولا تحاول أبداً أن ترتقي بنفسك

ما هو التخطيط:

تحديد ما يجب عمله اليوم لنواجه الغد بطريقة أفضل، اتخاذ قرار مسبق حول: ماذا، متى، كيف، من....

معايير الهدف الذكي

١. واضح ومحدد
٢. قابل للقياس
٣. قابل للتطبيق
٤. واقعي
٥. مؤقت

مهارات التحفيز الذاتي:

الحافز هو مجموعة من العمليات تتضمن:

١. إثارة السلوك: الرغبة
٢. توجيه السلوك (بذل مزيد من الجهد)
٣. تعزيز السلوك (المثابرة على بذل الجهد)

أنواع التحفيز:

- داخلي: وهو عملية الفكرية والنفسية التي تدفع للقيام بعمل ما بحافز داخلي.
- خارجي: وهو مجموعة عوامل التي تؤثر على شخص لكي يدفعه إلى إنجاز أعمال بحافز خارجي.

كيف تحفز نفسك؟

١. حدد هدفك الأساسي بوضوح
٢. ذكر نفسك بأهمية الموضوع
٣. حدد نقاط القوة لديك
٤. حدد نقاط الضعف لديك
٥. قسم العمل إلى أجزاء
٦. ضع لنفسك جدولاً زمنياً
٧. كافئ نفسك على النجاح
٨. ابحث عن مصادر للاستمتاع في مهمتك
٩. لا تترك للإحباط مجالاً

١٠. احذر من التسويف

ما هي معوقات التحفيز؟

١. الشعور بالإحباط عند أي تعثر

٢. السهر والإجهاد النفسي

٣. عدم تقدير الفرد لذاته

٤. التسويف

٥. تأثير الزملاء غير الجادين

٦. عدم وجود جدول زمني

٧. العوامل النفسية مثل الأرق

٨. عدم وجود خطة أو هدف

٩. ضعف الثقة بالنفس وعدم تقدير الذات

الثقة بالنفس: هي احترام الذات والشعور بالإيجابية والقدرة على الفعل.

مظاهر الثقة بالنفس: -

١- الاطمئنان بالنفس.

٢- التفاؤل الإيجابي.

٣- المبادرة والإقدام.

٤- السيطرة على المواقف الحياتية.

أهمية الثقة بالنفس

١- إقامة علاقة إيجابية.

٢- تخلص من الشعور بعدم الأمان.

٣- تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة المناسبة للشخص، وأداء الأعمال بشكل متقن.

٤- تطور الذات والقدرة الإنتاجية والعزيمة والإصرار.

٥- تمنح الشعور بالسعادة.

عوامل انعدام الثقة بالنفس

هناك عدة أسباب التي تفضي إلى انعدام الثقة بالنفس وأهمها هي:

١. التزبية منذ الصغر: هذه النقطة الأهم فالإنسان الذي تربى منذ الصغر على الخوف من أبواه والخوف من العقاب إذا أخطأ فبهذه الحالة يصبح غير واثقاً بنفسه.

٢. الإحباط: حيث شعر الكثيرون بالإحباط في مرحلة من مراحل حياتهم لأسباب مختلفة، وعندما يحدث ذلك فإنَّ الثقة بالنفس تتأثر بطريقة سريعة، أبسط مثال على ذلك: أن يقول لك صديق عزيز عليك أنه سيزورك في عصر اليوم، ولكنه لا يأتي ولا حتى يتصل ليعتذر، وأنت تنتظر زيارته بفارغ الصبر، قد تبدأ عندها الإحساس بالضيق، وقد يخطر ببالك أنهم لم يعودوا يحبوك أو يرغبوا في رؤيتك، فهناك علاقة وطيدة بين الإحباط وانعدام الثقة بالنفس.

٣. عدم الإحساس بالأمان: ينتج عدم الإحساس بالأمان من أمور عديدة أهمها القلق مما ستحملة الأيام القادمة، وعدم الاطلاع أو معرفة الإنسان بالأمور التي تهمة، إذا عشت في قلق من الأوضاع المحيطة بك فترة طويلة قد ينتقل هذا الشعور إلى نظرتك إلى نفسك أيضاً، لأنك صرت محاطاً به إلى درجة يصعب عليك معها النظر إلى الموضوع بطريقة موضوعية، تذكر دائماً أن الله سبحانه وتعالى موجود معك وهو يقول جل وعلا في القرآن الكريم: (وهو معكم أينما كنتم) فاطلب منه العون والقوة وسيعطيك إياهما حتماً.

٤. الاعتداء: الاعتداء أمر يأتي بعدة أوجه (جسدي، أو عاطفي، أو جنسي) فقد يراك أحدهم في موضع غير آمن، ويستغل هذه الفرصة ليؤذيك ويعتدي عليك، وعندما يعتدي عليك أحد ما هكذا، فإنه يُنقص من احترامك لنفسك، وبالتالي ينعدم الثقة بنفسك.

٦. الفشل: الفشل في الوصول إلى ما نصبو إليه قد يشعركم بعدم القدرة على الحصول على ما تريد، وبالتالي قد يولد هذا الشعور شعوراً بالتفاهة وعدم الجدوى.

٧. الانتقاد: الانتقاد أمر غالباً ما نسيى فهمه، فإذا ما تعرضنا للانتقاد بعد الانتهاء من تأدية عمل ما، فكثيراً ما يكون الهدف من الانتقاد الذي نسمعه، هو توضيح الطريقة التي يمكن أن نؤدي العمل بها بطريقة أفضل، وغالباً ما يكون المنتقد راغباً في أن نكون في مستوى أعلى مما نحن عليه الآن، ولكننا إذا أسأنا فهم الانتقاد أو شعرنا أن الانتقاد موجه لشخصنا وليس لفعلنا، فسيكون هذا سبباً آخر نخبر به أنفسنا بأننا قد فشلنا.

عوامل تقوية ثقة بالنفس:

هناك عدة عوامل التي تفضي إلى ثقة بالنفس وهي مصدر إلهام في إدارة الذات وهي:

١. الإيمان بالله: على الإنسان أن يؤمن بالله سبحانه وتعالى الذي أبدع في خلقه، ومادام قد أبدع فقد أوجد فيك أيها الإنسان الكثير من الخير والقوة، التي لو نظرت إليها إيجابياً لوجدتها كثيرة، وحمدت الله عليها وهذا مصداقاً لقول الله سبحانه وتعالى: (وإن تعدوا نعمة الله لا تحصوها).

٢. زيادة الصلّة بالله: من أهم العوامل التي تساعد على الثقة بالنفس، زيادة صلّتك بالله سبحانه وتعالى إيماناً، وثقة به، واتكلاً عليه في كلّ أمورك.

٣- الإيمان بالقدر: من أهم العوامل التي تساعد على بناء الثقة بالنفس، لأنّ الإنسان كلما آمن بالقدر، وأنّ كلّ ما يحدث له من مصائب وابتلاءات قد كتبها الله عليه، فإنّ هذا يمنع الإنسان من اهتزاز شخصيته، فتظل متماسكة في جميع الظروف والأحوال.

٤- وضع الأهداف: عندما نضع أهدافاً وننفذها، تزيد ثققتنا بنفسنا مهما كانت هذه الأهداف، سواء على المستوى الشخصي، أو على صعيد العمل، ومهما كانت صغيرة تلك الأهداف.

٥- اقبل تحمل المسؤولية: فهي تجعلك تشعر بأهميتك، تقدم ولا تخف، اقهر الخوف في كلّ مرة يظهر فيها، افعل ما تخشاه يختفي الخوف، كن إنساناً نشيطاً، اشغل نفسك بأشياء مختلفة، استخدم العمل لمعالجة خوفك، تكتسب ثقة أكبر.

٦- حدث نفسك حديثاً إيجابياً: في صباح كلّ يوم ابدأ يومك بتفاؤل وابتسامة جميلة، واسأل نفسك ما الذي يمكنني عمله اليوم لأكون أكثر قيمة؟

٧- تكلم: فالكلام فيتامين بناء الثقة، ولكن تمرّن على الكلام أولاً.

٨- حاول المشاركة بالمناقشات: واهتم بتثقيف نفسك من خلال القراءة في كلّ المجالات، فكلمنا شاركت في النقاش تضيف إلى ثققتك، وكلّما تحدثت أكثر، يسهل عليك التحدث في المرة التالية، ولكن لا تنسَ مراعاة أساليب الحوار الهادئ والمثمر.

٩- اعتن بمظهر أنيق، بالرغم أن الملابس لا تحدد قيمة الإنسان، إلا أن نوعية الملابس التي نرتديها تؤثر على مشاعرنا اتجاه أنفسنا، فلا يوجد أكثر انتباهاً لشكلنا أكثر منا نحن. إذا شعرنا أن شكلنا ليس جيداً فإن ذلك يؤثر على انطلاقنا وتفاعلنا مع الغير، والمطلوب ببساطة النظافة الدائمة واللباس النظيف والشعر

المرتب واللحبة المساوية، وليس المطلوب كثرة الملابس وصرف الكثير من المال عليها، اشترى القليل ولكن اختر ذو الجودة العالية والأناقة الملاحظة.

١٠- أمشي بمعدل أسرع: من أبسط الاختبارات لتعرف ثقة إنسان في نفسه: لاحظ

خطواته: هل يمشى متثاقلاً؟ مرهقاً؟ بطيئاً؟ أم يمشى سريعاً وخطوات ثابتة وكلها حيوية؟

ان الأشخاص الوداعين من أنفسهم يمشون بسرعة!

علينا أن نمشي بسرعة حتى وان لم نكن في عجلة من أمرنا، فزيادة معدل حركتنا ٢٥٪ يجعلنا نبسودو ونشعر أننا مهمون.

١١- اهتم بوضعية جسمك: إن وضعية الجسد التي تكون فيها الاكتاف منحنية والحركة

بطيئة مرهقة تعطى انطباع بضعف الثقة في النفس، لنجلس وظهرنا مستقيم ورأسنا مرتفع.

١٢- ادعهم ذاتك: من أكثر الأمور فاعلية لزيادة الثقة بالنفس أن نستمع لكلام مشجع.

١٣- عليك بالامتتنان: عندما نركز على شيء صعب المنال، فإن العقل يبحث عن أسبابا

للإجابة على: لماذا لم نحصل عليه؟ ويبدأ بسرد كافة نقاط الضعف والخلل والهزائم السابقة.

فجلس هادئاً وتذكر كل الأشياء التي منحنا الله إيانا، النجاحات السابقة، الصعوبات التي انتصرنا عليها،

علاقتنا بالله التي كانت عوناً لنا في مواقف سابقة، أن تاريخنا مليء بالنجاحات والإنجازات.

وإنني أملك من الإمكانيات ما يؤهلني للحصول على ما أريد، وقد حصلت على أشياء فلما لا أحصل على

هذا؟، أحسن الله لي فيما سبق وسددني فلما لا يحسن لي الآن!

١٤- اجلس في السطر الأول: الأغلب إذا كانوا في المحاضرة أو العمل أو في لقاء عام فإنهم يبحثون عن

الصفوف الأخيرة ليجلسوا فيها، ويختاروا هذا الاختيار حتى لا يلاحظهم أحد!

إن ذلك يعكس قلة الثقة بالنفس، عندما نقرر أن نجلس بالسطر الأول فإننا نتخلص من أي مشاعر خوف أو

قلق، وسنكون ملاحظين من قبل الأشخاص المهمين الذين يتحدثون في المقدمة.

١٥- تحدث بصوت عالي ونبرة واضحة:

عندما نكون في اجتماع ما أو جلسة عائلية فإننا نتجنب الحديث خوفاً أن يكون رأى الآخرين فيما نقول إنه

شيء غبي!

الحقيقة ليست كذلك تماما، غالبية الناس أكثر تقبلا لما نقول (أكثر بكثير مما نتوقع)، في حقيقة الأمر معظم من

معنا في ذات الجلسة يعاني من ذات الفكرة!

عندما نبذل جهدا أكبر أن نتكلم ولو مرة واحدا في كل لقاء جماعي فإننا سنكتسب مهارة الحديث أمام مجموعة

وسنتق أكثر في أفكارنا، وسيعتبرنا الآخرون أهلا أن نكون قادة.

إدارة الوقت

مفهوم الوقت Definition Of Time.

هناك عدة مفاهيم للوقت تختلف بعضها عن بعض جوهرياً تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم فالوقت في الظواهر المادية يختلف عنه في الظواهر البيولوجية ووفقاً لتصنيف ظواهر الكون هناك خمسة مفاهيم مختلفة للوقت هي: -

أ- **الوقت المادي الميكانيكي:** ويعني مقياس حركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر والوقت بهذا المفهوم يوصف بأنه متصل وقابل للتقسيم إلى وحدات صغيرة جداً وينساب بشكل منظم وهو مقياس كمي محض خالٍ من أية صفات نوعية ووحداته متعددة كالثانية والدقيقة والساعة واليوم والشهر والسنة والعقد والقرن وغيرها ومثال ذلك وقت دوران الأرض حول الشمس.

ب- **الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر ونموها وساعته هي الجسم نفسه ويبدأ بالخلية ثم عالم النبات وينتهي بعالم الحيوان.

ج- **الوقت الاجتماعي:** وهو الوقت الذي معايره الأحداث الاجتماعية الهامة كهجرة الرسول صلى الله عليه وسلم أو ميلاد السيد المسيح عليه السلام أو نشوب الحرب العالمية كالحرب العالمية الأولى عام ١٩١٦م أو الحرب العالمية الثانية عام ١٩٣٩م وغيرها من الأحداث الهامة والتي تختلف من مجتمع إلى آخر.

د- **الوقت النفسي:** وهو شكل من أشكال الشعور الداخلي وإدراك الإنسان لذاته ويعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث الذي يكون فيه الفرد وحالته النفسية وهذا يعني أن الزمن يمر ببطء شديد وتبدو الدقائق ساعات عندما يكون الحدث صعباً أو خطراً والعكس صحيح إن كان الحدث مريحاً سعيداً، وهو مقياس ذاتي فردي غير موضوعي.

ه- **الوقت الميتافيزيقي:** وهو وقت الظواهر الميتافيزيقية أو عالم ما وراء الطبيعة ولا نعلم عن هذا الوقت الشيء الكثير سوى ما ورد في الكتب السماوية عن يوم القيامة (الحساب) والخلود، والأزل، والأبدية، وغيرها.

وقد اهتم الإنسان منذ القدم بالوقت وتعقب النجوم والكواكب لارتباطها المباشر بحياته اليومية من زراعة وتجارة وسفر ويؤكد ذلك الاهتمام اختراع الإنسان للعديد من وسائل تقدير الوقت، مثل: - المسلة الحجرية، الشموع، الساعة الشمسية، الساعة المائية، ساعات اليد، الساعة الميكانيكية وغيرها.

أهمية الوقت Importance Of Time

١- تكمن أهمية الوقت في أنه المصدر الأنفس والأندر بين المصادر المتاحة الأخرى ولكنه يختلف عنها بأنه لا يمكن تخزينه ولا شراؤه أو بيعه أو إيقافه أو إحلاله وكل ما بوسعنا عمله حيال الوقت هو التصرف به حال توفره فإما أن نستثمره أو نضيعه، والوقت يملكه الجميع بالتساوي ويندموا لفقدانه وبدون الوقت لا يمكن عمل شيء فهو وعاء لكل عمل كما ويعتبر الوقت مقياساً للعمل كما هو المال مقياساً للسلع.

٢- وبما أن الوقت عنصر نادر وثمين فإن عدم استخدامه الاستخدام الأمثل سيؤدي إلى تخفيض الإنتاج وهدر المال ولذلك وصفه دركر (Drucker) بالمصدر الأندر، ووصفه ماكينزي (Mackenzie) بالمصدر الحرج ووصفه لابين (Lakien) بأنه هو الحياة وأن تضييع الوقت يعني تضييع الحياة .

٣- تكمن أهمية الوقت ايضاً في أنه محدد بـ(٢٤) ساعة في اليوم الواحد، وبـ(١٦٨) ساعة في الأسبوع وبـ(٨٧٦٠) ساعة في السنة الواحدة وأن أي جزء منه إذا مضى فقد مضى إلى الأبد ولا يمكن استرجاعه.

٤- الوقت بعد من بعدي وجود الإنسان وهما المكان والزمان ويتغلغل مفهومه في كل نواحي الحياة المختلفة ومجالاتها وهي: - المجال المهني (مجال العمل)، والمجال الاجتماعي، والمجال الروحي، والمجال الفكري والعقلي، ومجال الأسرة، ومجال الجسم، والمجال الاقتصادي(المالي)، وتختلف أهمية الوقت باختلاف العناصر التالية: -

أ- الظروف الاجتماعية: - وتشمل الاختلافات الرئيسية في العادات والتقاليد والمعتقدات والأعراف ومستوى الخدمات الصحية والاجتماعية المتوفرة وما يترتب عليها من ارتفاع متوسط عمر الفرد ونظرة للحياة.

ب- الظروف الاقتصادية: - وتشمل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع ومعدل دخل الفرد وسبل إنفاقه والسلوك الاقتصادي للفرد والمجتمع، والمجتمعات التي تتمتع بمستوى اقتصادي مرتفع يلقي فيها الوقت اهتماماً أكبر من غيرها.

ج- المستوى التعليمي: - ويشمل درجة التطور التعليمي في المجتمع كنسبة الأمية، والأعداد في مراحل الدراسة المختلفة، ونسبة حملة الشهادات العليا وعليه فالمجتمعات التي تتمتع بمستويات تعليمية مرتفعة تعطى اهتماماً أكبر بالوقت.

د- التطور التكنولوجي: - ويتناول درجة التكنولوجيا المستخدمة من قبل الفرد والمجتمع وعليه فارتفاع كلفة التكنولوجيا وضرورة زيادة كفاءة استخدامها يقودا إلى الاهتمام بعامل الوقت.

- ٥ - تكمن أهمية الوقت في كونه ذي علاقة وطيدة بإنتاجية الأفراد والمؤسسات والشركات في القطاع العام أو الخاص إذ يعتبر أحد أهم وأبرز العناصر بالإضافة إلى التكلفة والجهد.
- ٦- وكما يقول دركر ان الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر، وإدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم أو على العمل الإداري دون غيره فالجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال بحيث يحقق الشخص أقصى فائدة ممكنة في نشاطاته أو أعماله المطروحة.

مفهوم إدارة الوقت Time Management Concept

الإدارة والوقت بينهما ترابط وثيق، فالإدارة هي عبارة عن: (عمليات معينة يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منسق ومنظم وفعال لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل واقل التكاليف)، ويعتبر الوقت كغيره من العناصر المتاحة للمنظمة مثل الموارد البشرية والمالية والتي يفترض ان تستغل بكفاءة عالية، فالعملية الإدارية محكومة بالوقت الذي يملكه كل فرد وبدون الوقت لا يمكن عمل شيء.

إن إدارة الوقت تعني: -

- أ- تنظيم أعظم وأهم مصدر ألا وهو الوقت.
 - ب- جعل العمل أكثر فاعلية.
 - ج- السيطرة والتحكم بالوقت خلال مرحلة التخطيط والتنظيم.
 - د- تعلم الطرق السليمة للتحكم في الوقت، من أجل تطبيق أفكار جديدة وفعالة.
- وعليه فإن إدارة الوقت تعد أسلوباً شخصياً يمكن من خلاله للفرد أن يستثمر وقت عمله ووقته الخاص بشكل فعال من خلال تحديد مصادر ضياع الوقت ومن ثم المعوقات وبعد ذلك وضع السبل الكفيلة للقضاء على أسباب الضياع تحقيقاً للاستخدام والاستغلال الأمثل له.

الوقت في الفكر الإسلامي

لم يبلغ الوقت مكانته في أي فكر مثلما بلغها في الفكر الإسلامي، فقد بلغت أهمية الوقت في الإسلام أن جعله الله سبحانه وتعالى أول ما يحاسب عليه الإنسان يوم القيامة فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع، عن عمره فيما أفناه وعن علمه فيما فعل فيه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه وعن جسمه فيما أبلاه).

ويعتبر الوقت في الإطار الإسلامي من أعظم النعم التي أنعم الله سبحانه وتعالى بها على الإنسان فهو عمر الحياة وميدان وجود الإنسان وما على الإنسان المسلم إلا أن يغتنم كل جزء منه ولو كان بسيطاً قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (اغتنم خمساً قبل خمس شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك)، وهذه دعوة إلى الحرص الدائم على استغلال الوقت في كل مجال من مجالات الحياة والمقصود من هذا استغلال وقت الشباب بطاقاته المتدفقة قبل زحف وقت الشيخوخة وضعف الهممة ووقت الصحة والحيوية قبل مدهامة الزمن وضعف العزيمة .

ويجب أن ننوه إلى أن قيمة الوقت والاهتمام بها ليست غريبة عند الإسلام، بل هي إسلامية قبل أن يمارسها الغرب بأسلوب متقدم يثير دهشتنا ويجوز على اعجابنا بهم وبأعمالهم فلقد ورد عن قيمة الوقت في القرآن الكريم آيات كثيرة:

١- فقال تعالى: ﴿والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلى﴾ "سورة الليل الآيتان ١-٢"

٢- كما أقسم الله تعالى بأجزاء من الزمن فقال تعالى: ﴿والفجر وليال عشر والشفع والوتر﴾ "الفجر الآيتان ١-٢"، وقال تعالى ﴿إذا الرسل اقتت لأي يوم أجلت ليوم الفصل﴾ "المرسلات الآيات ١٣، ١٢، ١١"، وقال تعالى: ﴿والعصر﴾ العصر الآية "١"، وقال تعالى: ﴿والضحى والليل إذا سجى﴾ الضحى الآية "١"

وقد ربط الإسلام أداء الشعائر الدينية بأوقات منظمة ومحددة تنظيمياً لحياة الإنسان والتزاماً بالوقت واستثماراً له فقال تعالى: ﴿إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً﴾ النساء "الآية ١٠٣"، وكذلك ارتبطت فرائض الصوم والزكاة، والحج بمواقيت محددة كل عام ويجب أن تؤدي في مواعيدها، قال

تعالى: ﴿ شهر رمضان الذي أنزل فيه القرآن هدى للناس ﴾ البقرة الآية " ١٨٥ " وقال تعالى: ﴿ وإذن في الناس بالحج يأتوك رجالاً وعلى كل ضامر يأتين من كل فج عميق ﴾. "الحج الآية ٢٧"
ومن الأدلة على اهتمام المسلمين الكبير بالوقت أن الحسن البصري عبر بقوله البليغ (ما من يوم ينشق فجره إلا وينادي يا ابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد فتزود مني فأني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة).

ولقد روي عن ابن عباس رضي الله عنهما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ). وعن عمر بن عبد العزيز أنه قال: (إن الليل والنهار يعملان فيك، فاعمل فيهما). ويقول الحسن البصري في ذلك (يا ابن ادم إنما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك)، ولعل في هذه الاحاديث ما يكشف عن دلالات عميقة في ابراز مفهوم الوقت كعنصر حاسم في حياة الانسان.

أنواع الوقت Types Of Time

١- ينقسم الوقت من وجهة نظر الفكر الإداري وبشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

أ- الوقت الابداعي: Creation Time

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط والدراسة والبحث والاستقصاء والعمل على تحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول لها، وتحديد الأولويات، وتنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز، كما ونواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي مع تقديم الحلول المنطقية حتى نصل إلى نتائج القرارات التي ستصدر بفاعلية.

ب- الوقت التحضيري: Preparatory Time

هذا النوع من الوقت يمثل المرحلة التحضيرية أو فترة الاستعداد لتنفيذ المرحلة الأولى ويتم فيه جمع المعلومات والحقائق وتجهيز المعدات قبل البدء بالعمل حتى يتم تجنب هدر الأموال والتقليل من التكاليف تجنباً للخسارة الاقتصادية.

ج- الوقت الانتاجي: Productive Time

هذا النوع من الوقت يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الابداعي والتحضير له في الوقت التحضيري ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازي ما بين الوقت

المستغرق في الإنتاج والوقت الذي يقضي في التحضير والابداع والتخطيط، ويقصد به أيضا اتباع ما يعرف بالوقت المبرمج، والتعرف على جميع الأمور المتعلقة بالحصول على الوقت المثالي في العمل.

د- الوقت غير المباشر: Over Head Time

هذا النوع من الوقت يخصص للقيام بالأعمال والنشاطات الفرعية غير المتخصصة والتي لها تأثير واضح على العمليات الإنتاجية وعلى مستقبل المنظمة وعلى علاقتها مع الآخرين كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وهيئات عديدة في المجتمع وحضور الإداري لندوات أو دعوات أو افتتاح لمؤسسات أخرى.

٢- أما تقسيم الوقت من وجهة نظر الفكر الإسلامي وهي كيفية تنظيم المسلم لوقته خلال اليوم من طلوع الفجر وحتى صلاة العشاء وما هي الأعمال التي ينبغي أن يقوم بها في كل وقت فقد قسم اليوم إلى الأوقات التالية: -

أ- الأول ما بين طلوع الفجر الثاني إلى طلوع الشمس، وهو وقت شريف أقسم الله عز وجل فيه فقال تعالى: ﴿ والصبح إذا تنفس ﴾ (سورة التكوير: الآية ١٢) فإذا صلى الإنسان الفجر فليكن وقته مشغولاً بالدعاء والذكر والقراءة والفكر حتى طلوع الشمس.

ب- الثاني من طلوع الشمس حتى الضحى وهذا الوقت فيه وظيفتان هما صلاة الفجر وما يتعلق بالناس من عيادة للمريض أو تشييع جنازة أو حضور مجلس علم أو قضاء حاجة مسلم.

ج- الثالث من وقت الضحى حتى وقت الزوال وهذا الوقت فيه وظيفتان هما الاشتغال بالكسب والمعاش وحضور السوق فإذا كان تاجراً فليتجر بصدق وأمانة وإن كان صاحب صنعة فليصنع بإتقان ويقنع بالقليل والوظيفة الأخرى القيلولة فإنها تعين على قيام الليل.

د- الرابع ما بين الزوال وحتى الانتهاء من صلاة الظهر وفيه يؤدي المسلم صلاة الظهر ويتطوع بما يشاء إن استطاع.

هـ- الخامس ما بعد ذلك إلى صلاة العصر.

و- السادس من دخول وقت العصر وحتى اصفرة الشمس.

ز- السابع من اصفرة الشمس إلى ان تغرب.

٣- بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه هناك نوعان آخران من الوقت ذكرهما بعض الكتاب ومنهم تونثان كوتس (Tonathan Coats): -

أ- الوقت المسيطر عليه: وهذا يعني ممارسة العمل بدون معوقات أو مقاطعات من قبل الآخرين.
ب- وقت الاستجابة: وهذا يعني الوقت الغير مسيطر عليه ويستغرق في الرد على مقاطعات الآخرين التي تعيق العمل وتأخر الإنجاز.

٤- كما قسم فيردربير (Ferderber) الوقت إلى قسمين هما:-

أ- الوقت الذي يمكن التحكم به: وهو الذي يتحكم به الإداري شخصياً.
ب- الوقت غير القابل للتحكم به: وهو الذي يخضع لمطالب المدير المباشر، ونادراً ما يمكن تنظيمه.

خصائص الوقت. Time Characteristics

على عكس الطاقة والمال والمهارة، فالوقت الذي يمضي لا يعود ولا يمكن ايجاده ثانية، وهو السلعة الوحيدة التي نحصل منها على قدر معين فقط، وعندما نستخدم الوقت فلن نحصل على زيادة منه ولا نستطيع أن نستعيد الساعات أو الأيام التي قضيناها، ولكننا نستطيع اتخاذ خطوات إيجابية لإدارة ما تبقى منه ولذلك فإن الوقت له خصائص وميزات يتميز بها عن باقي جميع الموارد وهي:-

١. الوقت سريع الانقضاء، ويسير بنفس السرعة والوتيرة، وعملية استرجاعه أمر مستحيل.
٢. الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه أو تفويضه، ولما كان ما مضى منه لا يعود فهو أنفس ما يملك الإنسان.
٣. الوقت لا يمكن تخزينه ولا يمكن احواله وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.
٤. الوقت لا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأجيله.
٥. الوقت لا يمكن سرقة، وتوفيره أو اقتراضه.
٦. الوقت لا يمكن مضاعفته أو تصنيعه أو تغييره، وكل ما يملك الإنسان فعله هو أن يقضيه وفق معدل محدد مقداره (٦٠ ثانية /دقيقة).
٧. الوقت مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي.

٨. الوقت للإنسان نبض حياته، وإطار دنياه في رواجه ومغذاه ورصيد عمره، وحسيب أجله، ونطاق معاشه، عسره ويسره.

٩. الوقت لا يحترم أحداً فلا يمكن لأحد تغييره أو تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه.

استراتيجيات إدارة الوقت

لا تختلف وسائل ووظائف إدارة الوقت عن غيرها من وسائل ووظائف إدارة عناصر الإنتاج الأخرى إذ تتطلب تحضير وتخطيط وتنظيم ومتابعة لطريقة استثمارنا للوقت المتاح إلا أن أهمية إدارة الوقت تبرز عن طريق إدارتنا للوقت وتؤثر بشكل مباشر في إدارتنا لبقية عناصر الإنتاج.

وتعتمد كفاءة إدارة الوقت على عدة عناصر أهمها: -

أ- إدراك المدير لقيمة الوقت وأهميته وتحديد الوقت الضائع منه.

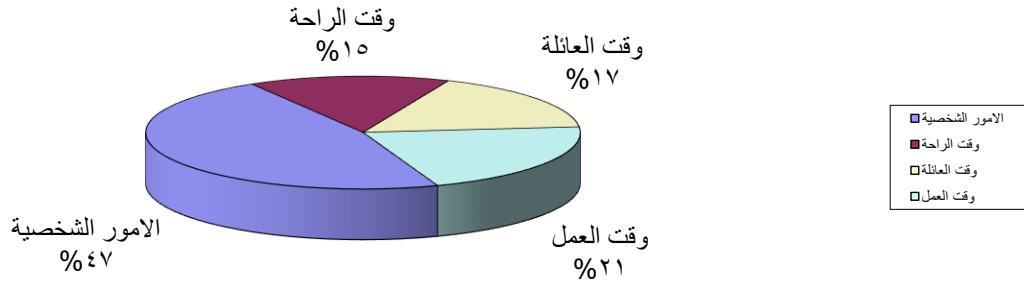
ب- معرفة المدير بالوسائل والمهارات اللازمة لإدارة الوقت.

ج- استخدام المدير لهذه الوسائل والمهارات في إدارة الوقت.

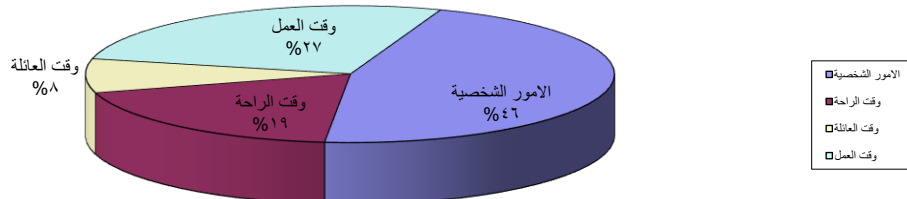
وهنا مقارنة بين سلوك الفرد الأمريكي مع سلوك الفرد العربي في إدارة أوقاته:

الاختلافات ما بين سلوك الفرد العربي والأمريكي:

الفرد العربي



الفرد الامريكي



وقد أشار فيرنر (Fernner) إلى أن خطوات إدارة الوقت هي:-

- أ- تحديد كيفية استخدام الوقت (تسجيل الوقت).
 - ب- تحديد الوقت المخصص لتحديد المشكلة وأسبابها والحلول المقترحة لها.
 - ج- إجراء عمليات التقييم الدوري للإمكانيات والمتطلبات.
 - د- تحديد الأهداف والأولويات فيها.
 - هـ- وضع الخطط لتحقيق الأهداف.
 - و- تنفيذ الخطط من خلال برنامج العمل اليومي.
 - ز- العمل على تطوير الخطط المتبعة في إدارة الوقت.
 - ح- المتابعة والتحليل الدوري للنتائج.
- إن استراتيجية استغلال الوقت ستؤدي إلى:
- أ- تحقيق المنظمة لأهدافها.
 - ب- الالتزام بالقضايا الإدارية طويلة الأمد والمهمة بدلاً من القضايا قصيرة الأمد.
 - ج- تطوير قدرات المدراء.
 - د- تخفيف الضغط والقلق والتوتر عند المدراء.

مضيعات ومعوقات الوقت وأساليب التحكم والسيطرة عليها: -

إن مفهوم مضيعات الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمان والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب مع الوقت المبذول من أجله.

فقد أوضح دركر (Drucker) عدة عوامل تؤدي إلى ضياع الوقت وهي:-

- أ- تضخم عدد العاملين.
- ب- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد العقول.
- ج- عدم كفاية المعلومات ونظم الاتصالات.
- د- الزيارات المفاجئة وغير المبرمجة.
- هـ- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد.

- و- تنفيذ مهام بدون تحضير وتخطيط وتفكير أو الانتقال إلى مهمة قبل إنجاز المهمة السابقة.
- ز- سوء الإدارة والقيادة والتنظيم.

وقد قدم بعض علماء الإدارة قوائم كتوصيات تحت عنوان موفرات الوقت ومنها قائمة مكنزي وانقستروم

وتشمل المبادئ التالية: -

- أ- تخفيض عدد أفراد اللجان إلى اثنين فقط.
- ب- زيادة سرعة المراسلات والخطابات.
- ج- عدم تأجيل اتخاذ القرارات.
- د- تخصيص ملف خاص لكل معاملة.
- هـ- تعيين مدير مكتب جديد.
- و- التدريب الجيد.
- ز- تعيين أمين مكتب جديد.
- ح- إيجاد نماذج جاهزة للرسائل.
- ط- تخطيط وتنظيم الوقت.
- ي- استعمال سلة مهملات لغايات اتلاف الأوراق غير المهمة.
- ك- استعمال نظام أقصر للمراسلات والمذكرات.
- ل- استعمال السكرتارية للرد على الأسئلة التي تصل المدير.
- م- تفويض فعال لقرار المعلومات.
- ن- تنظيم مؤتمرات هاتفية مرتبة ومنسقة.
- س- تحديد مواعيد المقابلات مسبقاً.