

بسم الله الرحمن الرحيم  
والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين  
محمد وآله الطيبين الطاهرين  
واللعن الدائم على أعدائهم أجمعين إلى يوم الدين

# الإدارة الدِّينِيَّة

نشرة تعالج مفاهيم الإدارة الدينية  
وتطبيقاتها العملية في المشاريع والمؤسسات

## التنظيم الإداري للمؤسسات في التراث الديني

### - التعريف بالمقالة:

تتطرق المقالة إلى مفهوم التنظيم الإداري في العمل المؤسسي والجماعي وأقسامه وما يتفرع منها، وتؤصل لذلك من التراث النظري والعملي لأمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام وذلك من خلال الاعتماد بصورة أساسية على توصياته عليه السلام لمالك بن الحارث الأشر رضي الله عنه حين ولّاه مصر وكتب له عهده الشهير في إدارة البلاد والعباد والمعروف بعهد الأشر.

تشير المقالة إلى أهم السياسات والإجراءات التي يفترض الاستعانة بها في العملية التنظيمية وما يبني عليها من تعيينات وظيفية، وتقسيمات إدارية، وتسلسل للمراتب التنفيذية، وتفويض للمهام، وتنسيق للأدوار والأعمال، وتوزيع للصلاحيات.

المحرر:

صادق جعفر

رضوى

للاتنتاج الثقافي

قال تعالى: ﴿اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَاوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَىٰ الْعَرْشِ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُؤْفِقُونَ، وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الْأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْهَارًا وَمِمَّنْ كُلَّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا رُجُومًا ثَمِينًا يُغْنِي اللَّيْلَ النَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ، وَفِي الْأَرْضِ قِطْعٌ مُّتَجَاوِرَاتٌ وَجَنَّاتٌ مِّنْ أَعْنَابٍ وَرِزْقٌ وَنَخِيلٌ صِنُونًا وَعَيْزٌ صِنُونًا يُسْقَىٰ بِمَاءٍ وَاحِدٍ وَنُفِضِلُ بَعْضَهَا عَلَىٰ بَعْضٍ فِي الْأُكُلِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ (الرعد ٢-٤).

تشير الآيات الكريمة إلى السنن الإلهية في تنظيم الحياة والكون، وأن ربنا سبحانه وتعالى جعل كل هذه النظم (كرفع السماوات ومد الأرضين وخلق أصناف الثمرات، وغيرها) للاعتبار والأخذ بالعلل والأسباب التي تُقيمها وتُنظّمها.

يقول الشيخ الأعلمي في تعليقه على تفسير الصافي: جعل جبلاً ثوابت فيها، فإن تكوّنهما وتخصّصهما بوجهٍ دون وجهٍ دليلٌ على وجود صانع حكيم دبر أمرهما وهياً أسبابهما لئلا تمسك الأرض، ولو أراد أن يمسكها من غير جبال لفعّل، إلا أنه تعالى أمسكها بالرواسي لأن ذلك أقرب إلى إيفهام الناس وأدعى لهم إلى الاستدلال والنظر، وفي هذا أوضح دلالة على أن لهذه الأشياء صانعاً قادراً أحدثها وأبدعها ودبرها على ما تقتضيه حكمته.

وفي علم الإدارة، فإن العملية التنظيمية هي واحدة من المكونات الأساسية للعملية الإدارية (إلى جانب التخطيط والقيادة والرقابة)، وسيكون البناء التنظيمي للمؤسسات هو محور حديثنا في هذه المقالة.

## - البناء التنظيمي للمؤسسات:

يتشكّل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة من المكونات التالية: عاملين يتوزعون على وظائف تمثل أجزاءً متناغمة من الدور الذي تقوم به المؤسسة، وأقسام إدارية يتوزع فيها أولئك العاملون، ومراتب إدارية متسلسلة يندرجون تحتها، وعملية تفويض يتم من خلالها تقسيم وتجزئة الأدوار والمهام عليهم، وعملية تنسيق بين العاملين وبعضهم البعض من جهة وبين

الإدارات وبعضها البعض من جهة أخرى، وأخيراً صلاحيات وسلطات تُمنح لكل عامل ولكل رتبة ولكل قسم إداري.

## - مثال: منظمة تبليغية دعوية

وسنوضح طبيعة ودور كل جزء من البنية التنظيمية، من خلال الاستعانة بمثال افتراضي لمنظمة أو هيئة تبليغية تقوم بالتبليغ والدعوة في أكثر من منطقة في البيئة التي تنشط فيها. وسنفترض بأن المهام والأدوار والوظائف التي تقوم بها تندرج تحتها أمور عديدة كالتأليف وطباعة الكتب ونشرها والخطابة والتدريس والإنتاج الفني للمطبوعات وللخطب والدروس المصورة، وتهيئة تسهيلات السفر للمبلغين، وإدارة الأموال المتعلقة بمهمتها سواء كان الأمر يتعلق بتحصيل المال والتبرعات، أو بتمويل مهمات التبليغ أو بتوزيع الرواتب والدعم المالي للمبلغين، أو تمويل بعض المشاريع كالحوزات المحلية، أو ما أشبه ذلك، إلى جانب جدولة الأنشطة وبرمجة الفعاليات الموسمية، واختيار وتحديد مناطق التبليغ ذات الأولوية، وإدارة وتوفير عوامل الأمن والسلامة للنشطاء وفرق التبليغ، وكذلك الاهتمام بهؤلاء العناصر من حيث جودة التأهيل والتدريب، ووضع آليات للرقابة والمحاسبة التنفيذية والمسلكية وتقييم الأداء، وغير ذلك من المهام والأدوار الإدارية والتنظيمية.

## - تعيين العاملين:

أول ما ستقوم به أية مؤسسة لتشكيل بنيتها التنظيمية هو تعيين عاملين وموظفين ونشطاء أكفاء وأهل لتحمل المسؤولية، في الوظائف والأدوار التي حددتها لنفسها وتسعى عبرها لتحقيق أهدافها. ويتم تعيين العاملين في الوظائف ضمن سياقات متنوعة منها:

١. التخصص الوظيفي: أي اختيار شخص ذو مؤهلات تتطابق مع متطلبات تنفيذ الوظيفة، فيتم اختيار محاسب متخصص لإدارة الحسابات المالية، ومتخصص في برمجة الحاسوب لتنفيذ عمليات البرمجة، وهكذا.

٢. التدوير الوظيفي: تقوم بعض المؤسسات بعملية تدوير للعاملين على أكثر من وظيفة تحت عنوان اكتساب الخبرة والتعرف على الجوانب الأخرى من عمل المؤسسة، ولكن هذه لا تتناسب مع متطلبات الإتقان والدقة التي توفرها حالة

التخصص، والواقع إن عملية التدوير قد تناسب مناخ العمل في حال كان في بدايته أو كانت المهام المطلوبة خفيفة وصغيرة بحيث يمكن أدائها بمستوى منخفض من الخبرة والمهارة.

٣. التوسع الوظيفي: بمعنى أن المؤسسة وتحت عنوان تقليص عدد الموظفين، تقوم بأحد شيئين: إما توسيع نطاق المهام الوظيفية وتحميل الموظف أوسع مدى من المهام المتعلقة بالوظيفة (مثلاً التدقيق الاملائي والمراجعة الصرفية والإخراج الفني والطباعة والنشر، كلها مع بعض، فيما يتعلق بإنتاجات المؤلفين)، أو بتوسيع نطاق الصلاحيات الوظيفية (مثلاً نمط الإخراج وعدد النسخ المطبوعة وأماكن التوزيع، وغير ذلك)، أو كلاهما معاً، وكما في الحالة السابقة فإن هذا التمثيط والتوسيع في المدى الوظيفي أفقياً أو عمودياً قد يتناسب مع البيئة الإدارية الصغيرة أو المبتدئة، لكنه يؤدي إلى قلة التركيز وضعف الأداء كلما توسعت المساحة والمهام التي تغطيها الوظيفة.

يقول تعالى في التأكيد على أهمية توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات التنفيذية: ﴿وَالنَّاسِطَاتِ نَشْطًا، وَالسَّابِحَاتِ سَبْحًا، فَالسَّابِقَاتِ سَبْقًا، فَالْمُدَبِّرَاتِ أَمْرًا﴾ (النازعات ٢-٥) فالآيات الشريفة تشير إلى انتظام أدوار الملائكة الكرام في عملهم المتعلق بقبض الأرواح، والتسبيح، والمسارة إلى تنفيذ أوامر الباري عزَّ وجلَّ، وتديرها المنتظم لشؤون الكون، فتنظيم الأدوار وتوزيع المسؤوليات سنَّة كونية وإلهية لا يصح التغافل عنها، ويقول أمير المؤمنين عليه السلام في عهده لمالك الأشتر، مشيراً إلى أهمية الدقة في انتقاء الكفاءات الملائمة لكل دور: «... انظُر في أُمُورِ عَمَلِكَ فَاسْتَعْمَلْهُمْ اخْتِبَارًا، وَلَا تُؤْهِمْ مُحَابَاةً وَأَثَرَةً فَإِنَّهُمَا جَمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الْجُورِ وَالْحِيَانَةِ، وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجَرِبَةِ وَالْحَيَاءِ مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ...».

يقول المرحوم المرجع الشيرازي في تعليقه على نهج البلاغة: (فَاسْتَعْمَلْهُمْ اخْتِبَارًا) أي بعد الاختبار والامتحان، (وَلَا تُؤْهِمْ مُحَابَاةً وَأَثَرَةً) فالمحاباة الإعطاء مجاناً، والإثارة الإعطاء ترجيحاً لأحد على أحد بدون رجحان، (فَإِنَّهُمَا جَمَاعٌ) أي مجمع (مِنْ شُعَبِ الْجُورِ وَالْحِيَانَةِ) فإذا لم يُمتحن العامل وأُنيط به العمل وكان غير نقي الباطن تناول أنواع الظلم والخيانة، (وَتَوَخَّ) أي تحرَّ واطلب (أَهْلَ التَّجَرِبَةِ) الذين جربوا الأمور فعرفوها (وَالْحَيَاءِ) فإن الحيي يستحي من الظلم والخيانة وما أشبه (مِنْ

أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ) المعروفين بالصلاح.

ويقول ابن ميثم في شرحه: مَيَّرَ عليه السلام العمال بأوصاف وأمره فيهم بأوامر مصلحية، فأحدها: أن يكون العامل من أهل التجربة للأعمال والولايات على علم بقواعدها، وبدأ بذلك لأنه الأصل الأكبر للعمل، الثاني: أن يكون من أهل الحياء، فلا ينتهي في الانفعال إلى حدِّ الاستخدام وهو طرف التفریط فيضيِّع به الحقوق والمصالح، ولا يتجاوزها إلى حدِّ القحة فيقع في طرف الإفراط وما يلزمه من الجفاوة ونفرة القلوب عنه.

## - التقسيم الإداري:

في العمل المؤسسي يتم تقسيم العاملين على مجموعة من الأقسام والإدارات بهدف تسهيل العمل وحصر الواجبات والمسؤوليات، وذلك عبر أحد أنماط التقسيم، والتي منها:

١. التقسيم الوظيفي: أي تصنيف الأعمال وتقسيم المهام على أساس الدور الوظيفي، فكل من يعمل في مهمة تتعلق بالمال (تحصيل، أو محاسبة، أو تدقيق، أو توزيع، أو ما أشبه ذلك) يكون في قسم الإدارة المالية، وكل من يعمل في مهمة تتعلق بإدارة الموارد البشرية (توظيف، أو تأهيل، أو تدريب، أو تقييم، أو ما أشبه ذلك) يكون في إدارة الموارد البشرية، وهكذا.

٢. التقسيم الإنتاجي: تصنيف الأعمال وتقسيم المهام بحسب خط الإنتاج، فمثلاً كل من يقوم بمهمة تتعلق بعمل الحوزة (تدريس، أو تنظيم الجداول، أو تنظيم الاجازات، أو القبول والفصل، أو التكاليف المالية، أو توظيف مدرسين، ... إلخ) يكون في قسم الإدارة الحوزوية، بينما كل من له علاقة بالأنشطة التوعوية والتبليغية (تأليف، أو خطابة، أو طباعة، أو نشر، أو إدارة التمويل، أو توظيف فنيين، ... إلخ) يكون في قسم إدارة التبليغ، وهكذا.

٣. التقسيم الجغرافي: تقسيم الإدارات بحسب المناطق والبلدان، فكل ما يتعلق بالمنطقة الجغرافية (أ) سواء كان متصلاً بالحوزة القائمة فيها أو بعمليات التبليغ أو بإدارة التكاليف أو بتأهيل العاملين هناك أو ما أشبه ذلك يكون تحت إدارة المنطقة (أ)، وهكذا بالنسبة للمنطقة (ب) والمنطقة (ج) وغيرها.

وكما أشرنا في البند المتعلق بالوظائف، فإن اختيار نمط التقسيم الإداري لأي مؤسسة قد يتأثر بكونها في بداية تأسيسها

## – عوامل مؤثرة في أنماط التنظيم الإداري (Griffin):

كفاءة المدير والعاملين	كلما زادت الكفاءة، توسعت المسؤولية الإدارية
التشتت الجغرافي	كلما اتَّسع الشَّتات، تقلَّصت إمكانية الضبط الإداري
القدرة الإشرافية	كلما كان الإشراف الإداري أقل، كان الانضباط أقل
المراجعة الإدارية	كلما ازدادت الحاجة إلى المراجعة، تقلَّصت احتمالات التفويض
معيارية الإجراءات	كلما كانت الإجراءات موحَّدة، كلما سهلت العملية الإدارية
تشابه المهام	كلما ازداد تشابه المهام، سهلت العملية الإدارية أكثر
التحديات المستجدة	كلما ارتفعت وتيرة المستجدات، كلما تقلَّصت المرونة الإدارية
الميول الإدارية	الميول الإدارية للمدراء والعاملين تؤثر ازدياداً أو انخفاضاً في حالات التفويض

الأعداء، (ومِنْهَا عَمَّالُ الْإِنْصَافِ وَالرَّفْقِ) الذين يعملون للوالي بإحضار الناس وتبليغهم، ومن يودعهم الوالي الأموال، من لهم الإنصاف في الأمور ويعالجون المشاكل بكل رفق ولين، (ومِنْهَا أَهْلُ الْجَزِيَّةِ) اليهود والنصارى والمجوس الذين يؤدون قدراً من أموالهم في مقابل حماية الدولة لهم، (والخَرَاجِ) الذين يدفعون إيجار الأراضي التي هي للدولة لكونها مفتوحة عنوة، ممن استأجروهم لمصالحهم الزراعية وما أشبهه، (مِنْ أَهْلِ الذِّمَّةِ وَمُسْلِمَةِ النَّاسِ) أي الذين استسلموا ودخلوا في طاعة الدولة.

ويقول ابن ميثم رَضِيَ اللهُ عَنْهُ: قَسَمَ رَسُولُ اللهِ ﷺ أَهْلَ الْمَدِينَةِ إِلَى سَبْعِ طَبَقَاتٍ، وَحَكَمَ بِأَنَّهُ لَا يَصْلُحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِالْبَعْضِ عَلَى مَا بَيَّنَّهُ، وَقَوْلُهُ (مِنْ أَهْلِ الذِّمَّةِ وَمُسْلِمَةِ النَّاسِ) تَفْصِيلٌ لِأَهْلِ الْأَوَّلِ، فَأَهْلُ الذِّمَّةِ تَفْسِيرٌ لِأَهْلِ الْجَزِيَّةِ، وَمُسْلِمَةُ النَّاسِ تَفْسِيرٌ لِأَهْلِ الْخَرَاجِ، وَبِجُوزِ أَنْ يَكُونَ تَفْسِيرًا لِأَهْلِ الْجَزِيَّةِ وَالْخَرَاجِ، لِأَنَّ لِلْإِمَامِ أَنْ يَقْبَلَ أَرْضَ الْخَرَاجِ مِنْ سَائِرِ الْمُسْلِمِينَ وَأَهْلِ الذِّمَّةِ، وَأَرَادَ بِالسَّهْمِ الَّذِي سَمَّاهُ اللهُ لِكُلِّ مَنْهُمْ الْاسْتِحْقَاقَ لِكُلِّ مَنْ ذَوِي الْاسْتِحْقَاقِ فِي كِتَابِهِ إِجْمَالًا مِنْ الصَّدَقَاتِ كَالْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَعَمَّالِ الْخَرَاجِ وَالصَّدَقَةِ وَفَصَلَهُ فِي سَنَةِ نَبِيِّهِ ﷺ، وَحَدَّهُ الَّذِي وَضَعَ اللهُ عَلَيْهِ عَهْدًا مِنْهُ عِنْدَ أَهْلِ بَيْتِ نَبِيِّهِ هُوَ مَرْتَبَتُهُ وَمَنْزِلَتُهُ مِنْ أَهْلِ الْمَدِينَةِ الَّذِينَ لَا يَقُومُ إِلَّا بِهِمْ، فَإِنَّ

وعملها (فتتحمل مثلاً التقسيم الإنتاجي)، أو في كون أنشطتها محدودة أو واسعة المدى (فتتوائم مثلاً مع التقسيم الجغرافي)، أو في كونها ذات إمكانيات مادية وبشرية كبيرة (فيلائمتها مثلاً النمط الوظيفي)، أو غير ذلك من الحالات التي عليها أن تدرسها وتقرر على ضوءها ما يلائمها ويسهل أدائها.

وكمثال على عملية التقسيم الهيكلي والوظيفي نشير إلى كلام أمير المؤمنين رَضِيَ اللهُ عَنْهُ فِي عَهْدِهِ لِلْأَشْتَرِ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ، حَيْثُ يَقُولُ لَهُ: «... وَاعْلَمْ أَنَّ الرَّعِيَّةَ طَبَقَاتٌ لَا يَصْلُحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِبَعْضٍ وَلَا غَنَى بِبَعْضِهَا عَنْ بَعْضٍ، فَمِنْهَا جُنُودُ اللهِ، وَمِنْهَا كُتَّابُ الْعَامَّةِ وَالْخَاصَّةِ، وَمِنْهَا قُضَاةُ الْعَدْلِ، وَمِنْهَا عَمَّالُ الْإِنْصَافِ وَالرَّفْقِ، وَمِنْهَا أَهْلُ الْجَزِيَّةِ وَالْخَرَاجِ مِنْ أَهْلِ الذِّمَّةِ وَمُسْلِمَةِ النَّاسِ، وَمِنْهَا التُّجَّارُ وَأَهْلُ الصَّنَاعَاتِ، وَمِنْهَا الطَّبَقَةُ السُّفْلَى مِنْ ذَوِي الْحَاجَةِ وَالْمُسْكِنَةِ...».

قال الشيرازي رَضِيَ اللهُ عَنْهُ فِي تَعْلِيْقِهِ: (لَا يَصْلُحُ بَعْضُهَا إِلَّا بِبَعْضٍ) لِأَنَّ كُلَّ طَبَقَةٍ تَقُومُ بِنَوَاقِصِ الطَّبَقَةِ الْأُخْرَى، (وَمِنْهَا كُتَّابُ الْعَامَّةِ وَالْخَاصَّةِ) كُتَّابُ جَمْعِ كَاتِبٍ، وَكُتَّابُ الْعَامَّةِ هُمُ الَّذِينَ يَكْتُبُونَ لِعَامَّةِ النَّاسِ كَالْخَرَاجِ وَالْمَظَالِمِ، وَكُتَّابُ الْخَاصَّةِ هُمُ الَّذِينَ يَكْتُبُونَ أَمْرَ الْوَالِي إِلَى الْعَمَالِ نَصِبَهُمْ وَعَزْلَهُمْ وَأَخْبَارَ

تتبع من التالي:

١. توسيع مدى الإنتاج الإداري: فتحويل القرارات على الرتب التالية لتنفيذها يفسح المجال لمن أفرغوا جدول أوقاتهم من تلك الأعمال بأن يتصدوا لمهام وقرارات إضافية أخرى، مما يتيح لهم قدرة أوسع في الأداء على الإنتاج والانجاز.

٢. تجزئة وتوزيع السلطات: التفويض يساهم في تحويل وتوزيع السلطات أيضاً فالسلطة تتبع المسؤولية، وهذا يؤدي إلى مشاركة أوسع في الأداء والتفكير والإبداع، ويقي من آفات تركيز السلطة والتي من أبرزها الاستبداد في السياسات وجمود التفكير وفساد المحاسبة وكثرة الأخطاء.

وكمثال على عملية التفويض السليم، يقول أمير المؤمنين عليه السلام:  
«... انظُرْ فِي حَالِ كُتَابِكَ فَوَلِّ عَلَى أُمُورِكَ خَيْرَهُمْ، وَاخْصُصْ رَسَائِلَكَ الَّتِي تُدْخِلُ فِيهَا مَكَائِدَكَ وَأَسْرَارَكَ بِأَجْمَعِهِمْ لِيُوجِبَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ، مِمَّنْ لَا تُبْطِرُهُ الْكَرَامَةُ فَيَجْتَرِي بِهَا عَلَيْكَ فِي خِلَافٍ لَكَ بِحَضْرَةِ مَلَأٍ، وَلَا تَقْصُرُ بِهِ الْغَفْلَةُ عَنْ إِيْرَادِ مَكَاتِبَاتِ عَمَلِكَ عَلَيْكَ وَإِضْدَارِ جَوَابَاتِهَا عَلَى الصَّوَابِ عَنْكَ فِيمَا يَأْخُذُ لَكَ وَيُعْطِي مِنْكَ، وَلَا يُضْعِفُ عَقْدًا اعْتَقَدَهُ لَكَ وَلَا يَعْجِزُ عَنْ إِطْلَاقِ مَا عَقَدَ عَلَيْكَ، وَلَا يَجْهَلُ مَبْلَغَ قَدْرِ نَفْسِهِ فِي الْأُمُورِ فَإِنَّ الْجَاهِلَ بِقَدْرِ نَفْسِهِ يَكُونُ بِقَدْرِ غَيْرِهِ أَجْهَلَ...».

قال ابن ميثم: الكتاب: وأمره فيهم بأوامر أحدها: أن يوَلِّيَ أموره خيرهم، وتفسير الخير هنا هو من كان تقياً قيمياً بما يُراد منه من مصالح العمل، الثاني: أن يَخْصُصَ رسائله وأسراره ومكائده بأجمعهم لصالح الأخلاق، وقد علمت أصولها غير مرة وهي العلم بوجوه الآراء المصلحية والتهدي إلى وضع كل شيء موضعه، ثم العفة والشجاعة والعدالة، مع ما تحت الأربعة من الفضائل الخلقية، ثم فسّر بعض الفضائل التي عساها أن تحفى وذكر منها خمسا، إحداها عدم البطر، وهي فضيلة تلزم الشكر، وهو فضيلة تحت العفة، ونفّر عن صاحب البطر بقوله (فَيَجْتَرِي) إلى قوله (مَلَأٍ) وهو في قوّة صغرى ضمير تقدير كبراه (وكلّ من يجترئ عليك كذلك فغير صالح لولاية أمرك) كناية؛ الثانية الفطنة والذكاء فيما هو بصده من الأمور المذكورة، وكنتى عن ذلك بقوله (وَلَا تَقْصُرُ بِهِ الْغَفْلَةُ) إلى قوله (مِنْكَ)، والذكاء فضيلة تحت الحكمة؛ الثالثة أن لا يكون مَن يَضْعَفُ عَقْدًا يَعْتَقِدُهُ لَكَ مِنَ الْأُمُورِ بَلْ يَجْعَلُهُ مُحْكَمًا؛

للجندى منزلة وحداً محدوداً لا يجوز له تعديّه، وفريضة وقوفه عنده والعمل بما يلزم تلك المرتبة، وكذلك الكتاب والعمل والقضاة وغيرهم، فإنّ لكلّ منهم حداً يقف عنده وفريضة يلزمها عليها عهد من الله محفوظ عند نبيّه وأهل بيته عليهم السلام اشتملت عليها الشريعة.

## - الرتب والتسلسل التنظيمي:

يجب أن تكون السلطات والمسؤوليات واضحة ودقيقة في أية مؤسسة، وذلك من خلال توضيح:

١. سلسلة المسؤوليات والقرارات: فلكل قسم يكون هناك رأس مدير ومدير يقود ذلك الموقع ويتحمل مسؤولية الصواب والخطأ فيه، ومن بعده مساعدون وعاملون يتكفل كل منهم بجزء من العمل، ومن بعدهم مساعدون لهم، وهكذا بحسب حجم المؤسسة وكثرة الأدوار والمهام فيها يتم تشكيل السياق العمودي الصاعد والنازل من القرارات والأوامر والتوجيهات والتقارير التي تسجل مجريات الأمور، وتوضح المسؤوليات والحقوق والواجبات.

٢. دائرة المسؤولية والوظيفة التنفيذية: أي حجم وعدد الأطراف والعاملين الذين يقعون تحت مسؤولية وإشراف مدير ما، ويرفعون إليه نتائج أعمالهم وخلاصة أدائهم، فهذه الدائرة قد تتسع وقد تضيق اعتماداً على حجم المؤسسة وحدود أعمالها وأنشطتها.

يقول أمير المؤمنين عليه السلام لملك: «... وَاَجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ لَا يَقْهَرُهُ كِبِيرُهَا وَلَا يَتَشَتَّتُ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا...».

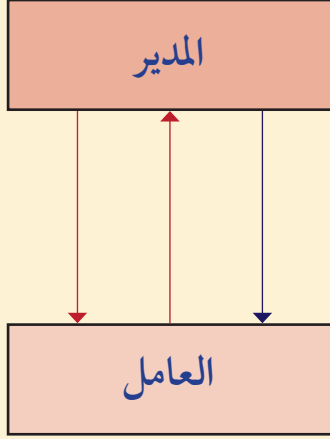
قال الشيرازي: (وَأَجْعَلْ لِرَأْسِ) أي لرئاسة (كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ) أي رئيساً من الكتاب، فللخراج كاتب وللجند كاتب وللعمال كاتب (لَا يَقْهَرُهُ كِبِيرُهَا) أي لا يسبب غضبه كبير الأمور الملقاة على عاتقه (وَلَا يَتَشَتَّتُ عَلَيْهِ كَثِيرُهَا) أي يكون قادراً على ضبط الكثير من الكتابات والأعمال، فلا يتفرّق عليه بحيث لا يعلم بعضها ويفوته.

## - التفويض:

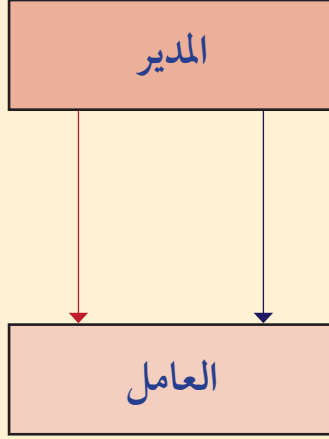
لا يتم تفعيل البنية التنظيمية إلا من خلال التفويض، أي تفويض أجزاء من المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق الرتب الأولى، على العاملين في الرتب التالية لتنفيذها، وأهمية التفويض

## - خطوات في عملية التفويض (Griffin):

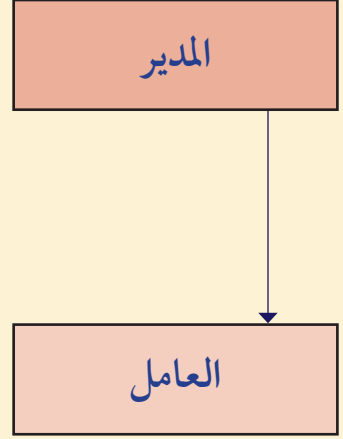
### الخطوة الثالثة: الرقابة والمحاسبة



### الخطوة الثانية: منح الصلاحيات



### الخطوة الأولى: تحويل المهمة



من الناحية النظرية، يقوم المدير بتحويل مسؤولية تنفيذ المهمة - أية مهمة - إلى العامل أو الموظف أو المساعد، ولكن إلى جانب تفويض المسؤولية عليه أيضاً تفويض الصلاحيات المطلوبة لتلك المهمة (كالاطلاع على المعلومات المتعلقة بها، أو إدارة الفريق المساعد المختص بالمهمة، أو ما أشبه ذلك)، وبعدها يتم إقرار آليات الرقابة والمحاسبة المتعلقة بهذه الوظيفة والمهمة.

لا يعني ذلك بأن هذه الخطوات الثلاث يتم وضعها بصورة آلية في كل مرة، ففي بيئة العمل السليمة والطبيعية تصبح هذه الأمور شبه عفوية، فحين يصرح المدير برغبته في تنفيذ قرار معين، فعلى العامل إدراك أن المدير في الواقع قد حوّل إليه مسؤولية تنفيذ ذلك القرار، وأنه مع هذا التحويل أصبحت لديه الصلاحيات المطلوبة لتحقيقه، وأنه سيحاسب في نهاية الأمر على نتيجة عمله بحسب مآلاته الإيجابية أو السلبية.

أنشطة الخطباء، وقسم تسهيلات السفر الذي يسهّل وصول الخطباء إلى مناطق التبليغ، فهؤلاء قد يعمل كل منهم على انفراد، ولكن المحصلة النهائية هو صدور قرار نهائي بخروج الخطيب الحوزوي إلى المنطقة المحددة من قبل قسم التسهيلات، ضمن الجدولة التي أقرها قسم التبليغ، لتنفيذ الحملة التبليغية المخططة مسبقاً.

٢. التنسيق المتتالي: وهو الذي يخلق اعتمادية أكبر بين الأقسام، فلا يمكن لقسم ما أن يبدأ عمله إلا إذا استلم نتائج عمل قسم آخر قبله، فتكون نهاية عمل القسم الأول هي بداية عمل القسم الثاني، فمثلاً لا يمكن لقسم الإخراج الفني للكتب أن يبدأ عمله إذا لم ينته قسم التأليف من الكتاب وقام بتسليمه للقسم الفني.

٣. التنسيق المتداخل: وفيه اعتمادية وتداخل أكبر بين الأقسام، فمثلاً قسم حجوزات السفر يحتاج إلى تنسيق متعدد ذهاباً وإياباً مع قسم جدولة البرامج وقسم الاجازات الموسمية وقسم الخدمات السكنية وقسم المواصلات بين المناطق البعيدة

الرابعة أن لا يعجز عن إطلاق ما اعتقده عليك خصومك من الأمور بالحيلة والخديعة، وهذان لزمان لأصالة الرأي، وهو فضيلة تحت الحكمة؛ الخامسة أن لا يجهد مبلغ قدر نفسه في الأمور فيرفعها إلى فوق محلّها ومرتبها، وهي فضيلة تحت الحكمة الخلقية أيضاً، ونبّه على اجتناب الجاهل بذلك بقوله (فإنّ الجاهل) إلى قوله (أجهل)، وهي صغرى ضمير تقدير كبراه (وكل من كان كذلك فيجب اجتنابه).

## - التنسيق:

التنسيق هو عملية ربط الأنشطة التي تجري في مختلف الأقسام والإدارات، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة عبر التوافق الحاصل بين تلك الأقسام، لتوليد النتائج المطلوبة من عملها. والتنسيق قد يأخذ صيغ متعددة منها:

١. تنسيق المحصلة الختامية: بمعنى أن أقسام المؤسسة تعمل بشكل شبه مستقل، ولكنها في النهاية تلتقي في الإنتاج النهائي، كالحوزة التي تهيم الخطيب المناسب، وقسم التبليغ الذي يرمج

فيما لو أن مجموعة خطباء قرروا التبليغ في منطقة ما وتطلب الأمر تنسيقاً عاماً في حركة السفر وتوقيت الوصول وتفعيل الجدولة الزمنية للبرنامج وتنسيق أمور السكن للمبلغين ومرافقيهم أو عوائلهم، والتعامل مع كل التغييرات غير المحسوبة أو حالات الطوارئ أو التأخير أو ما شابه ذلك.

وكمثال على النمط الأول والثاني من تنسيق المهام، يقول أمير المؤمنين عليه السلام للأشتر: «... وَلْيَكُنْ نَظْرُكَ فِي عِمَارَةِ الْأَرْضِ أَبْلَغَ مِنْ نَظْرِكَ فِي اسْتِجْلَابِ الْخُرَاجِ لِأَنَّ ذَلِكَ لَا يُدْرِكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ، وَمَنْ طَلَبَ الْخُرَاجَ بِغَيْرِ عِمَارَةٍ أَخْرَبَ الْبِلَادَ وَأَهْلَكَ الْعِبَادَ وَلَمْ يَسْتَقِمْ أَمْرُهُ إِلَّا قَلِيلاً...».

يقول الشيرازي: (في عِمَارَةِ الْأَرْضِ) بالزرع والضرع والبناء وما أشبهه، (في اسْتِجْلَابِ الْخُرَاجِ) أي جلبه وجمعه من الناس، (لَا يُدْرِكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ) إذ الأرباح تتوقف على العمران، (وَمَنْ طَلَبَ الْخُرَاجَ بِغَيْرِ عِمَارَةٍ) سابقة للأرض، (أَخْرَبَ الْبِلَادَ وَأَهْلَكَ الْعِبَادَ) لأنه أجبر الناس على بيع أمتعتهم وأكثر في تضعيفهم مما يهلكون بسببه جوعاً ومرضاً ولا يقدرّون على العمارة، فلا تعمر البلاد بل تحرب، (وَلَمْ يَسْتَقِمْ أَمْرُهُ إِلَّا قَلِيلاً) إذ الناس يدفعونه حتى يسقط عن الحكم ويأتي من يقوم بشؤونهم.

وقال ابن ميثم: أن يكون نظره في عمارة الأرض أبلغ من نظره في طلب الخراج واستجلابه، ونبه على وجه الحكمة فيه بقوله (لَأَنَّ ذَلِكَ) أي الخراج (لَا يُدْرِكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ) وهو في قوة صغرى ضمير، ثم بينها بقوله (وَمَنْ طَلَبَ) إلى قوله (قَلِيلاً) وهو إشارة إلى ما يلزم نقيض المدعى، وهي مفاصد ثلاث أحدها إخراب البلاد لعدم العمارة، والثاني إهلاك العباد لتكليفهم ما ليس في وسعهم، والثالث عدم استقامة أمر الطالب للخراج والوالي على أهله، وهو لازم عن الأولين، وتقدير الكبرى (وكل ما لا يُدْرِكُ إِلَّا بِالْعِمَارَةِ)، وجب أن يكون النظر فيها أبلغ من النظر فيه، فينتج أن النظر في العمارة يجب أن يكون أبلغ من النظر في الخراج).

## - الصلاحيات:

تختلف الصلاحيات من عامل إلى آخر، فهناك من يمتلك صلاحية تنفيذية، وآخر استشارية، وثالث رقابية، وهكذا كالتالي:

١. صلاحية تنفيذية: من يمتلك الصلاحية التنفيذية يكون هو المسؤول الأول عن انجاز وأداء (نجاح أو فشل) المهمة

والوظيفة الموكلة إليه أو إلى القسم الذي يديره.

٢. صلاحية استشارية: من يمتلك الصلاحية الاستشارية سيكون مسؤولاً عن توفير المشورة النافعة للقسم الذي يعمل فيه، لكن القسم ليس ملزماً بأخذ تلك الاستشارة في الحسبان لأسباب قد تكون تنفيذية، ولو أخذ التنفيذيون باستشارته، سيكونون هم أصحاب المسؤولية الأولى في نجاح العمل بها أو عدم ذلك.

٣. صلاحية رقابية: من يمتلك الصلاحية الرقابية يتحمل في المقام الأول ملاحظة دقة الأداء وسلامته، والعلل التي قد تبدر من العاملين في الأقسام، وخلاصة عمله قد تصدر في صورة تقارير إلى إدارات الأقسام أو الإدارة العليا للمؤسسة، لكنه لا يتحمل مسؤولية تصحيح الأداء التنفيذي أو عدم تنفيذه، ودوره أقرب إلى دور المدقق على الإجراءات والممارسات التنفيذية، بلا صلاحية التدخل المباشر.

قال أمير المؤمنين عليه السلام لعبد الله بن عباسٍ وَقَدْ أَشَارَ إِلَيْهِ فِي شَيْءٍ لَمْ يُوَافِقْ رَأْيَهُ: لَكَ أَنْ تُشِيرَ عَلَيَّ وَأَرَى، فَإِنْ عَصَيْتُكَ فَأَطِيعْنِي.

قال ابن ميثم: روي أنه أشار عليه عند انصرافه من مكة حاجاً وقد بايعه الناس، وقال: يا أمير المؤمنين، إن هذا أمر عظيم يخاف غوائل الناس فيه، فكتب لطلحة بولاية البصرة وللزبير بولاية الكوفة، وكتب إلى معاوية وذكره القرابة والصلة، وأقره على ولاية الشام حتى يبايعك، فإن بايعك وجرى على سنتك وطاعة الله فاتركه على حاله، وإن خالفك فادعه إلى المدينة وأبدله بغيره، ولا تموج بحار الفتنة.

فقال عليه السلام: معاذ الله أن أفسد ديني بدنيا غيري، ولك يا ابن عباس أن تشير، وأرى.

قال ابن ميثم: وحذف مفعول أرى للعلم به، أي انظر في وجه المصلحة، وأوجب طاعة نفسه لأنه الإمام، ولأنه أفضل رأياً، فإذا رأى المصلحة في شيءٍ فرأيه أرجح.

## - الخلاصة:

العملية التنظيمية عملية أساسية جداً في أية مؤسسة أو عمل جماعي، ورعاية هذه العملية وإتقانها قد تقود العمل إلى التفوق في الأداء وتحقيق الأهداف، بينما إهمالها أو التهاون فيها قد يجر المؤسسة إلى خسائر ومشاكل قد تؤدي في النهاية إلى زعزعتها، بل وربما إلى انهيارها.

## - المصادر:

١. الشريف الرضي، محمد بن الحسين بن موسى. نهج البلاغة: المختار من كلام أمير المؤمنين عليه السلام، الطبعة السادسة، (٢٠١٦م/١٤٣٧هـ)، (تعليق: الشيرازي، السيد محمد الحسيني)، دار العلوم، بيروت.
٢. البحراني، كمال الدين ميثم بن علي بن ميثم. شرح نهج البلاغة، الطبعة الأولى، (٢٠١٢م/١٤٣٣هـ)، مكتبة فخرآوي، المنامة.
٣. الكاشاني، المولى محسن الفيض. تفسير الصافي، الطبعة الأولى، (٢٠٠٨م/١٤٢٩هـ)، (تعليق: الأعلمي، الشيخ حسين)، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، بيروت.
4. Griffin, R. W., **Management**, 5th Edition, (1996), Houghton Mifflin Company, USA.

# الإدارة الكريمة

تصدر عن:

رضوى للإنتاج الثقافي

للمراسلات:

maqalatnewsletter@gmail.com

توضيح:

محتوى الإدارة الكريمة متاح للراغبين في الاقتباس، مع ملاحظة نسب الاقتباسات إلى النشرة.

## رضوى

للإنتاج الثقافي