

المحاضرة الأولى: المنظمة ومنظمة الأعمال

1- المنظمة: تعريف وعناصر

حسب بعض الكتاب المنظمة/ المؤسسة هي كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج أو/ وتبادل سلع أو/ وخدمات مع أعوان آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعا لحجم ونوع نشاطه".
إن العناصر الأساسية لما يكون "منظمة" هي:

- ✓ مجموعة من الأفراد: لا يقل عددهم عن شخصين في العادة، كما ننوه لوجود المؤسسات الفردية؛
- ✓ هدف/ أهداف : " حيث توجد مجموعه من الاهداف المشتركة يسعى الأفراد لتحقيقها، ويشترك الأفراد كل حسب دوره في مجموعة من الأعمال تؤدي لتحقيق هذه الأهداف ؛
- ✓ الاستمرارية: أي أنه ليس تعاوننا لصفقة أو عملية واحدة ووقتيّة؛ حيث توجد رابطة الاستمرارية في العلاقة بين العاملين في المؤسسة، إذ يكون الارتباط على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا ؛
- ✓ الطابع البنائي للمؤسسة: حيث تنظم نشاطات الأداء التي ستحقق أهداف الجماعات في المؤسسة في وحدات متدرجة، تكون مستويات تنظيمية تظهر جميع وظائف المؤسسة، كما أن هذا البناء يتصف بالضيق في القمه والتوسع في القاعدة

كلمة "منظمة" هي مصطلح علمي يستخدم للإشارة إلى كافة الجماعات التالية: شركة، دائرة، جامعة، حزب، أسرة، نقابة، مذهب قبيلة، دولة، مؤسسة، ، فريق...الخ؛.

2-مدخلات المنظمة وأهميتها:

تنحصر مدخلات المنظمة الإدارة فيما يلي:

- ❖ الموارد الطبيعية. كالأراضي والغابات والمعادن والمياه .
 - ❖ الموارد المادية: تشمل الموارد المادية **material resources** الأجهزة والمعدات والمباني وغيرها، بالإضافة إلى الموارد الطبيعية. كالأراضي والغابات والمعادن والمياه .
 - ❖ الموارد المالية: تشمل لموارد المالية **financial resources** رأس المال
 - ❖ العمالة: عن العمالة فعلماء الإدارة يهتمون ليس فقط بحجم العمالة، بل بحالتها الصحية ومهاراتها.
 - ❖ الموارد المعلوماتية والمعرفية: حاليا ، ينظر إلى أن العقول هي سر التفوق. وبالتالي ، فإن التفوق في المرحلة القادمة سيكون للدول التي تملك أعلى نسبة من العاملين الذين يملكون المعرفة.
- "بالطبع تختلف توليفة هذه الموارد من منشأة لأخرى حسب نوع النشاط الإنتاجي. فقد لا تمثل الآلات موردا كبيرا في حالة الحديث عن مدرسة أو مستشفى بينما تمثل الأفراد بما فيها من مهارات مختلفة (الأطباء بتخصصاتهم المختلفة، والممرضات والإداريين) حجر الزاوية في تقديم الخدمات الطبية
- أما عن أهمية المنظمة فتتمثل فيما يلي:

ومن خلال استعراض التعريف السابق يمكن القول بأن محور عمل المنظمات بصفة عامة ينحصر في الآتي :

❑ إشباع الحاجات؛

❑ إنتاج السلع والخدمات ، الأفكار.....إلخ.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للأعمال وإدارة الأعمال

الحاجات الاقتصادية عادة ما تقوم منظمات الأعمال بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات لإشباعها، بينما تقوم التنظيمات السياسية بإشباع الحاجات السياسية، والمستشفيات ودور العلاج بإشباع الحاجات الصحية، والمساجد والكنائس بإشباع الحاجات الروحية.

الجدول رقم(1) أمثلة لبعض المؤسسات ونواتج عملها

مخرجاتها	نوع المؤسسة
منتجات استهلاكية وصناعية	* المصانع
خدمات تعليمية	* الجامعات والمدارس
خدمات صحية	* المستشفيات
خدمات الضيافة	* الفنادق
خدمات اجتماعية	* الأجهزة الحكومية
خدمات ثقافية	* المكتبات

3. أنواع المنظمات:

بصفة عامة هناك نوعين أساسيين من المنظمات وهم:

3-1- المنظمات الخاصة غير الهادفة للربح : ومن أمثلة هذه المنظمات التعاونيات والمنظمات الخيرية والهيئات

الخاصة كالنقابات والاحزاب ...إلخ،

3-2-المنظمات العامة الحكومية غير الهادفة للربح:

"وهي المنظمات التي تدار بواسطة وحدات حكومية ويتم تمويلها من خلال الضرائب ورسوم الخدمات التي تطلب من المستفيدين بالخدمة لأدائها". كالمدارس والمستشفيات، وتجدر الإشارة الى أن هناك منظمات عامة حكومية هادفة للربح لكن هدفها للربح مقترن بالسيادة الوطنية كمؤسسة عامة لاستخراج البترول أو الحديد ...

3-3-منظمة الأعمال الهادفة للربح(نوع من المنظمات)

منظمة الأعمال Business هي "منظمة تمارس نشاطا اقتصاديا يقيمها أشخاص بهدف الربح، فالمنظمات أنواع، واحدة من هذه الأنواع هي منظمات الاعمال ولها الخصائص الأساسية التالية:

✓ يقيمها ويملكها أشخاص وليس حكوماتكما يمكن أن تملك الحكومة أسهما فيها، إلا أنها حصتها هي أقل من 50%:

✓ تمارس نشاطا اقتصاديا، بهدف تحقيق الربح للمالكين

وعليه، ف "العمل business" أو الأعمال تشمل الشركات والمشاريع التي يقيمها الأفراد لتحقيق عائد مادي أو الربح؛ هذه الشركات والمشاريع قد تكون صغيرة جدا، كما هو الحال بالنسبة لفرد يشغل سيارة للأجرة، أو يقيم متجرا أو محل حلقة، ...؛ كما قد تكون شركة كبيرة أو عملاقة، كالبنك العربي وشركة مصر للطيران وشركة مايكروسوفت أو تويوتا، ... إلخ.

أما عن مداخل انشاء منظمات الاعمال فهي تشمل على ما يلي:

الأعمال العائلية، انشاء شركة مساهمة، اقتناء شركة قائمة، الاندماج مع شركة قائمة، منح تراخيص لامتياز تجاري،

المحاضرة الثانية: إدارة منظمات الأعمال

1. العلاقة بين المنظمة والإدارة

إن بقاء الإنسان يتطلب تنفيذ مجموعة من الفعاليات والوظائف كذلك منظمة الأعمال. ويرى علماء الإدارة بأن وظيفة الإدارة تضاهي وظيفة الجهاز العصبي للإنسان فهي تهتم بضبط الكل والنمو والعمليات الحياتية.

2. الإدارة ومعانيها المختلفة:

نستخدم مصطلح "الإدارة" بعدة طرق، وكما يلي:

أ-الإدارة بمعنى مدير أو مديرة **Manager** أي شخص وموظف أو موظفة يشغلان وظيفة Job مدير، كما نفعل عندما نقول سمير وسهى هم "مدراء" في الشركة س، وليسو محاسبين أو باعة.

ب-الإدارة بمعنى دائرة ووحدة تنظيمية **Organizational unit**. كما نفعل عندما نقول "إدارة التسويق" أو "إدارة الإنتاج" ونقصد بذلك دائرة التسويق أو دائرة الإنتاج.

د-الإدارة بمعنى فعالية **Activity** أو وظيفة **Function**

➤ معنى الإدارة في اللغة والاصطلاح:

الإدارة لغة هي تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية **minister tad** المكونة من مقطعين، أي تقديم العون للآخرين

➤ الإدارة اصطلاحاً (تعريف في):

الإدارة هي: عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس المال، قوى عاملة، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة، أكبر قدر من الإنتاج ... إلخ).

إن فهم الإدارة يتطلب:

-تنسيق موارد أو مدخلات الإدارة/النظام (مادية، مالية، عمالة وريادة، معلوماتية)؛

-ممارسة الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) كوسيلة لتحقيق التنسيق؛

"وتتمثل مهمة المدير (Manager) هنا في تحقيق المنج الأمثل والتنسيق بين تلك الموارد"

أن النجاح الإداري يقوم على ما يلي:

➤ الكفاية: "الوصول إلى الهدف بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت؛ لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقتها

الممكنة: "ومن ثم فإن كفاءة إدارة المنظمة لا تتحدد بالنجاح في إنجاز وظيفة دون الأخرى، بل تتحدد بالأداء الجيد

والمتوازن للوظائف الأربعة في وقت واحد، وبمستوى واحد من الإنجاز."

• الفاعلية: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أم خدمة.

3. الحاجة إلى الإدارة

إن مناقشتنا للحاجة إلى الإدارة هي إجابة للسؤالين: لماذا تكون الإدارة ضرورية، متى تصبح ضرورة ملحة .

1.3. لماذا تكون الإدارة ضرورية؟

من أفضل الأمثلة التي تظهر الحاجة إلى الإدارة، أو بمعنى آخر تجيب على السؤال الأول . . لماذا؟ هو الحالة التالية :

عند قراءة إعلان في إحدى الصحف عن تغيير إدارة إحدى المنظمات، فإن هذا يعني أن مجلس الإدارة -كله أو بعضه- قد تم استبداله بآخر. تكوين مجلس إدارة جديدا.

"إن تلك التغييرات قد تدعو إلى الاعتقاد بضرورة حدوث شيء ما لم يرضي ملاك هذه المنظمة ممثلين في حملة الأسهم أو الجمعية العمومية. وقد تتفاوت أسباب عدم الرضا من مجرد سلوك غير مرضي من جانب المديرين المستباعدين، إلى الفشل في حماية مصالح المنظمة. ومع الافتراض بأن أسباب الإستقالة أو الإستبعاد غير معروفة تماما لقارئ الإعلان السابق، إلا أن بعض منهم على الأقل لابد أن يتساءل: لماذا لم يفصل موظفو المنظمة بدلا من استبعاد المدير العام وباقي أعضاء مجلس الإدارة؟"

إن الإجابة على السؤال السابق تحدد -جزئيا- طبيعة الإدارة. إن إدارة المنظمة مسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة. فهي مطلوبة لتوجيه شؤون المنظمة. "لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفعالية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف". "لذا لا بد من إعطاء الأولوية للعمل الإداري وتحسين كفايته وأدائه حتى يمكن الحصول على أفضل النتائج للجماعة وللمجتمع".

إن العبارة السابقة والقائلة بأن الإدارة مسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة هي إجابة عن السؤال: لماذا نحتاج إلى الإدارة؟

2.3. متى تكون الإدارة ضرورة ملحة

حيثما توجد جماعة من الأفراد تتكون من فردين أو أكثر، وعندما يكون لهذه الجماعة هدفا ما، فإنه يقع على عاتقها أن تعمل بتعاون لغرض إنجاز الهدف. وبالنسبة لأعضاء هذه الجماعة، فإنهم سوف يلجأون إلى ترتيب رغباتهم الشخصية والربط بينها بطريقة ما لغرض الوصول إلى الهدف الجماعي. وعندئذ فإن الإدارة يجب أن تقوم بمهمة قيادة العمل الجماعي.

"ومن الممكن القول بأن الإدارة توجد في مجرد التنسيق بين مجهود إثنين فقط من الأفراد. فلو فرضنا أن هناك إثنين من الأصدقاء يركبان سيارة ونفذ الوقود منها، وكانت محطة البنزين على بعد أمتار قليلة، فلو قرر الصديقان دفع السيارة إلى محطة البنزين بدلا من ذهاب أحدهما لإحضار البنزين إلى مكان العربة. وقد إتفق الصديقان على ضرورة قوتها لدفع السيارة في وقت واحد".

إذ يجب التنسيق بينهما. ومعنى ذلك أن أحد هذين الشخصين لا بد أن يعطي إشارة البدئ وهي بالعامية (هيلا هوب). إن نطق هذه الكلمة بواسطة ذلك الفرد تجعل منه مديرا في اللحظة التي أصدر فيها ذلك الأمر أو تلك الإشارة. وعلى ذلك فإن إجابة السؤال: متى تصبح الإدارة ضرورة ملحة؟ هي: إننا نحتاج إلى الإدارة حيثما توجد جماعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق هدف جماعي.

المحاضرة الثالثة: الإدارة بين العلم والفن والمهنة

1-1 الإدارة كعلم (Science)(مبادئ الإدارة)

يعتمد الأسلوب العلمي في دراسته لظاهرة معينة على خطوات محددة تمكنه لاحقا من فهمها وحل مشكلاتها الجدول رقم(2).
تتصف الإدارة بخصائص العلم باستخدام خطوات الأسلوب العلمي

الجدول رقم(2) خطوات الأسلوب العلمي

الخطوات	مثال
1-مشاهدات لأحداث معينة ومدى تكرار هذه الأحداث.	* ملاحظة الإدارة بوصول بعض العمال متأخرين إلى العمل وبنسبة متزايدة، وفي كل الأقسام والإدارات. * تسبب عام ناتج عن عدم الرقابة. أزمة مواصلات عامة في ساعات الصباح إيصال الأطفال إلى المدارس ضعف الرواتب والحوافز وصول بعض المديرين متأخرين إلى العمل
2-تكوين الفروض حول أسباب هذه الأحداث.	* تبيين وجود سببين فقط للتأخير وهما انعدام الرقابة وضعف الرواتب والحوافز
3-التحقق من صحة الفروض.	* اعتماد زيادة الرواتب مع تشديد الرقابة ورصد نتائج إيجابية بخصوص الوصول في الوقت المحدد.
4-معالجة الأسباب، والتأكد من النتائج.	

"عرفت الإدارة العلمية بأنها تبذل جميع الجهود الممكنة للحصول على المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة ووضع افضل البدائل للبحث قبل اتخاذ قرار فيها.

2-الإدارة كفن (Art):

يشير التطور التاريخي للإدارة إلى أن هناك العديد من الأمثلة التي توضح نجاح بعض الشخصيات في مجال الإدارة على الرغم من عدم حصولهم على تعليم أو تدريب رسمي في الإدارة، بل أنهم توصلوا إلى نظريات إدارية ناجحة من خلال الحدس والبدئية والخبرة

3. الإدارة كمهنة

"إن اعتبار الإدارة مهنة من عدمه إنما يتوقف على تعريف كلمة مهنة. فلو نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملا مخصصا لخدمة الآخرين فإنه يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مهنة. أما إذا نظرنا إلى المهنة على أنها عمل يتطلب الحصول على ترخيص لمزاومته بعد الحصول على شهادة معينة مثل الطب والقانون، فإن الإدارة طبقا لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة. "

فيما يتعلق بالمعلومات المتخصصة فإن الإدارة تعتبر أحد المجالات المتخصصة التي تتطلب الدراسة ، وبالتالي فإن أحد الأسباب الرئيسية لدراسة مقرر ما في مبادئ الإدارة هو الحصول على قدر كاف من تلك المعلومات. وبالرغم من ذلك فإن الحصول على ترخيص ما أو درجة عالية معينة ليس شرطا لمزاولة الإدارة بنجاح. المهم هو التدريب الأكاديمي فالمدير الدارس يكون في مركز أفضل من المدير غير الدارس.

المحاضرة الرابعة: فريق الإدارة(المديرون): الأصناف الأدوار والمهارات اللازمة

تهدف هذه المحاضرة الى ما يلي:

1- من هم المديرون

إن أحد الأسئلة التي تثار في هذا السياق: هل من الممكن النظر إلى الإدارة كفريق من الناس؟ أو بمعنى آخر، من هم الإداريون؟

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للأعمال وإدارة الأعمال

إن المديرين هم الأفراد الموجودون في منظمة ما وينجزون أعمالهم من خلال توجيه أعمال الآخرين. "وهناك اتفاق عام على أن جميع الأفراد الذين يوجهون أعمال الآخرين يعتبرون ضمن أفراد الإدارة. بالإضافة إلى ذلك هناك البعض الآخر من الأفراد الذين لا يوجهون عمل الآخرين، ومع ذلك فإنهم يساهمون في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة. هؤلاء الأفراد ينظر إليهم على أنهم استشاريون مختصون وليسوا مديرين. أما الأفراد الذين ينجزون أعمالا محددة تحت إشراف وتوجيه أحد المديرين أو أحد الإستشاريين المتخصصين فيطلق عليهم إسم الأفراد العاملين ومن ثم لا يعتبرون جزءا من الإدارة.

"المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولا عن اداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف - تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ قرارات وقيادة ورقابة - والإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية.

إن للمدير صفة العمومية والإنتشار، بمعنى أنه الأساس والدعامة والمركز في كل المنظمات بإختلاف أنواعها وأحجامها، أنه موجود في المصانع، المستشفيات، الجامعات، المكتبات، الفنادق، متاجر الجملة، الأجهزة الحكومية.

2-المستويات الإدارية الرئيسية

نصنفها إلى ثلاثة أنواع من المستويات هي:

➤ **المستوى الأول: مستوى الإدارة العليا Top Level Management:** ونسميها أحيانا بالإدارة المؤسسية

Institusional Management لأنها تكون مسؤولة عن المؤسسة ككيان.

"في هذا المستوى يجب أن تحدد كل منظمة أعمال نوع نشاطها وسوقها والدول التي تعمل فيها وعلاقتها بالمنافسين.

"يحكمها مجموعة صغيرة من الإداريين. ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات: الرئيس، نائب الرئيس، الرئيس الإداري. وتقوم الإدارة العليا بوضع أهداف المنظمة الاستراتيجية، كما تقوم بتمثيل المنظمة رسميا أمام البيئة الخارجية في حالة وجود اجتماعات مع مسؤولين. .

يمكن أن نشبه الإدارة العليا بالدماغ الذي يستقبل المعلومات ويتخذ القرارات ويوجه كامل أطراف الجسم بالتصرف.

➤ **المستوى الثاني مستوى الإدارة الوسطى**

"غالبا ما يمثل هذا المستوى أكبر عدد من المديرين في معظم المنظمات. ويطلق مسميات مثل مدير مصنع، مدير عمليات، ورئيس قطاع معين. ويتحمل مديرو الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط تم وضعها من قبل الإدارة العليا، كما أنهم يشرفون على وينسقون أنشطة المستوى الثالث (مديرو المستوى الأول)"

➤ **المستوى الأدنى: مستوى الإدارة الدنيا lowel level management.** ونسميها أحيانا بالإدارة الإشرافية

supervisory management، لأننا غالبا ما نسمي هذا المدير بالمشرف supervisor، والذي هو في علاقة مباشرة

شخصية مع من ينفذون العمل اليومي.

3-أدوار المديرين

استنتج منتزج أن المديرين يلعبون العديد من الأدوار المختلفة والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي (أنظر الجدول رقم 3):

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للأعمال وإدارة الأعمال

جدول (1 - 4): الأدوار الإدارية المنوطة بالمدير

الدور	الوصف	أمثلة عملية
<p>أولاً: الأدوار الشخصية: المتعلقة بالعلاقات مع الأفراد</p> <p>* ممثل للمنظمة (Figurehead)</p> <p>* قائد (Leader)</p> <p>* حلقة إتصال (Liaison)</p>	<p>* رمز للمنظمة، يلتزم بأداء عدد من المهام الروتينية ذات الصبغة القانونية أو الاجتماعية والمراسم.</p> <p>* مسؤول عن دافعية وزيادة نشاط المرؤوسين، التشكيل، التدريب، والأعباء المرتبطة...</p> <p>* يحافظ على شبكة من إتصالات الشخصية الخارجية ومع كل من يقدم خدمة أو معلومة.</p>	<p>* الترحيب بالزائرين، دعوتهم لتناول وجبات، التوقيع على مستندات قانونية.</p> <p>* ويهتم هذا الدور بالقدرة على التأثير في الآخرين وزيادة دافعية العاملين وإرشادهم وتوجيههم.</p> <p>* يتفاعل مع أطراف خارجية (موردين، زبائن) من خلال (بريد، إتصالات تليفونية، اجتماعات)</p>
<p>ثانياً: الأدوار المعلوماتية:</p> <p>* باحث عن المعلومات (Monitor)</p> <p>* موصل للمعلومات (Disseminator)</p> <p>* متحدث باسم المنظمة (Spokesperson)</p>	<p>* يبحث عن المعلومات خاصة ومتنوعة بغرض فهم المنظمة والبيئة بدقة.</p> <p>* ينقل المعلومات المستقبلية من أطراف خارجية أو مرؤوسين آخرين إلى آخرين في مكان العمل.</p> <p>* يتعلق هذا الدور بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة بشأن خططها وتتمارس الإدارة العليا هذا الدور بشكل أكبر.</p>	<p>* التعامل مع كافة أنواع البريد، الاتصالات الشخصية، قراءة مجلات وتقارير.</p> <p>* تحرير مذكرات مكتوبة إلى المنظمة لأغراض معلوماتية.</p> <p>* حضور اجتماعات مجلس الإدارة، إرسال بريد وإجراء اتصالات تتضمن نقل المعلومات إلى أطراف خارجية</p>
<p>ثالثاً: أدوار صنع القرار</p> <p>* مبادر (Entrepreneur)</p> <p>* مواجهة المشكلات وفصل المنازعات: Disturbance Handler</p> <p>* دور تخصيص الموارد: Ressource Allocator</p> <p>* مفاوض (Negotiator)</p>	<p>* مبتكر للتغيير حيث يتعرف على المشكلة أو الفرصة ويأخذ بزمام المبادرة: وذلك للمنظمة ككل أو لبعض أنشطتها أو منتجاتها.</p> <p>* يتحمل المديرين مسؤولية معالجة المشكلات التي تحدث في إدارتهم سواء كانت متكررة أو تتصف بعدم التكرار والفجائية.</p> <p>* يهتم هذا الدور بالربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم، حيث يخطط المديرين ويخصصون الموارد تبعاً لذلك.</p> <p>* مسؤول عن تمثيل المنظمة في إجراء المفاوضات الرئيسية.</p>	<p>* يرأس جلسات الاستراتيجية، وجلسات المتابعة والمراجعة بغرض التحسين، يقدم مسؤوليات جديدة وأفكار بشأن منتجات جديدة.</p> <p>* تنفيذ استراتيجية، إعداد جلسات مراجعة لحل الإختلالات والأزمات.</p> <p>* الجدولة، الموازنة، إعطاء الجوائز، برمجة عمل المرؤوسين.</p> <p>* التفاوض مع ممثلي العمال، اتصالات مع استشاريين، علاقة طويلة الأجل مع مورد، مفاوضات داخل المنظمة. يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها</p>