گام‌هاي طراحي مؤسّسه

27 دي 1400

براي تأسيس هر نهادي به اَسناد و آئين‌نامه‌هايي نياز داريم، قوانين و ضوابطي كه بخش‌هاي آن را هماهنگ كرده و روند تأسيس و مديريت را نظم بخشد. اما اين اَسناد چه هستند و توليد هر كدام چه مقدار زمان مي‌طلبد، با چه هزينه و چند نفرساعت؟ متن حاضر قصد دارد به اين پرسش‌ها پاسخ دهد، تا راه پيش رو را روشن كند.

# سبك‌ها و شيوه‌هاي مديريت

نخست اين را بايد بدانيم، فقط يك شيوه در مديريت نهادها و مؤسّسات وجود ندارد. درست مشابه نظام‌هاي حقوقي دنيا كه بر دو گونه مهم طبقه‌بندي مي‌شوند؛ مبتني بر قانون مدوّن (Civil law) و مبتني بر عرف (Common law). در مديريت يك مؤسسه يا بنگاه چه سياسي باشد، يا فرهنگي و يا اقتصادي، مي‌توان همه رفتارها و فعاليت‌ها را پيش‌بيني كرده و به صورت تدوين شده در قالب آئين‌نامه‌ها جاي داد (Centralized Management) و يا فضايي گسترده و آزاد فراهم كرد تا مديران حسب سليقه و ذوق و خلاقيت خود، فعاليت‌ها را سامان دهند (Decentralized Management).

معمولاً مديريت يك مؤسسه به اين دو گزينه محدود نمي‌شود و فضايي را ميان آن‌ها به خود اختصاص مي‏دهد، در اين‌كه بيشتر قانون‌محور باشد و كمتر مديرمحور و يا بيشتر مبتني بر تصيمات مديران ميداني و كمتر تابع قوانين و ضوابط از پيش تعيين‌شده.

گزينش اين‌كه نهاد مورد نظر ما در كجاي اين طيف قرار گيرد به عوامل مختلفي وابسته است. از مهم‌ترين نكات، توجه به ظرفيت‌هايي‌ست كه هر كدام از «قانون‌مندي» و «اختيارات افراد» براي مؤسسه فراهم مي‌كند. هر يك از اين دو مزايا و معايبي دارند كه بايستي در طراحي لحاظ شوند.

## شيوه مديريت متمركز و قانوني

بانك‌ها، ترمينال‌هاي هوايي و ريلي و بنگاه‌هاي دولتي معمولاً از اين شيوه پيروي مي‏كنند؛ همه چيز از پيش تعيين شده است و هيچ نقطه مبهمي باقي گذاشته نشده.

به عنوان مثال، پيش از تأسيس يك بانك، تمامي فرمول‌ها و محاسبات مالي و تسهيلاتي و سمت‌هاي كارمندان و اختيارات هر كدام و وظايف هر شعبه، همگي در يك كتاب قانون ثبت مي‌شود. جزئيّات روندهاي فعاليت آن‏قدر به دقّت ثبت شده كه حتي تك‌تك فرم‌هاي مورد استفاده نيز به صورت تصويري ديده مي‌شود كه در چه زماني و چطور و توسط چه شخصي بايد تكميل شود.

### مزايا

اين شيوه ايجاد تمركز مي‌كند و ارزيابي و كنترل را ساده‌تر. معمولاً براي نهادهايي كه شعبه‌هاي فراوان دارند مورد استفاده قرار مي‌گيرد تا مانع تخلّف و تجاوز از حقوق و تكاليف گردد، مراجعه‌كنندگان سردرگم نشوند و به يك روند عادت كنند. وقتي همه روش‌ها مانند هم باشند، در تمامي ادارات وابسته، استاندارد بودن روش‌ها، ارزشيابي كمّي را ممكن مي‌سازد و مي‌شود با عدد و رقم موفقيت هر بخش را تعيين كرد.

1. تمركز در مديريت
2. ساده شدن كنترل و ارزيابي
3. جلوگيري از تخلّف

### معايب

هر چقدر تشكيلات قدرتمندتر باشد، هر چقدر دقيق‌تر همه چيز پيش‌بيني شده، طبيعتاً روندها طولاني‌تر مي‌گردند و مراحل انجام كارها بيشتر، تا همه انجام شود و در دفاتر ثبت گردد. قانون اساساً دست و پاگير است.

1. نظام ديوان‌سالار و بروكراتيك (Bureaucratie) و كُند
2. قدرت كم در تطبيق بر شرايط
3. خستگي پرسنل به دليل كاهش فرصت خلاقيت

## شيوه مديريت غيرمتمركز و عرفي

اما اگر قانون كم باشد، دست مديران و كارمندان بازتر است. در اين حالت بيشتر به بيان اصول و مصلحت‌ها پرداخته مي‌شود و تعيين مصداق و روش تطبيق آن بر عهده افراد و نيروهاي انساني فعّال در مؤسسه است. براي مثال، استاد اجازه دارد خود متن درسي را برگزيند و از سوي مؤسسه، تنها هدف از تشكيل كلاس و محصولي كه قرار است به دست آيد براي او تبيين مي‌شود.

مؤسّسات و نهادهاي سنّتي و بنگاه‌هاي كوچك بيشتر از اين شيوه تبعيّت مي‌كنند. زيرا نزديك بودن پرسنل به يكديگر، هم از نظر فيزيكي و هم از نظر باورها و اعتقادات، نياز به قانون براي هماهنگ‌سازي را كمتر مي‌كند و نيروها با گفتگو بسياري از مشكلات را مرتفع مي‌سازند.

### مزايا

1. چابكي (Agile) و سرعت بالاي انجام فعاليت‌ها
2. فرصت بروز خلاقيت نيروها
3. امكان تطبيق با شرايط متغيّر مكاني و زماني

### معايب

هر چقدر قانون كمتر باشد، افراد راحت‌تر مي‌توانند تخلّف كنند و مسير برنامه‌ها را به سمت اميال شخصي يا گروهي خود سوق دهند. ارزيابي كمّي تقريباً ناممكن بوده و صرفاً به صورت كيفي مي‌شود توانمندي نيروهاي انساني را توصيف كرد. كنترل مديران بر روندها كمتر شده و بر توانايي پرسنل در طراحي فرآيندها افزوده مي‌شود.

1. كنترل كمتر بر فعاليت‌ها
2. دشواري بايگاني و آرشيو مدارك و گزارشات
3. كاهش قدرت پيش‌بيني

# دشواري تازه‌تأسيسي و نامعيّن بودن شرايط

فراتر از توجه به مزايا و معايب هر كدام از شيوه‌هاي طراحي مؤسسه؛ قانون‌مندي يا اختيارمندي، مشكل اصلي زماني بروز پيدا مي‏كند كه ما در حال راه‌اندازي مؤسسه‌اي باشيم كه سابقه تحقق نداشته باشد، يا تشابه كمتري با نهادهاي همرده خود دارد.

ما پيش از ورود به مرحله عمليات، تا قبل از درگير شدن با موضوع، حقيقتاً نمي‌توانيم با اطمينان همه شرايط را توصيف كنيم. مخالفت‌ها و موافقت‌ها را نمي‌شناسيم؛ اين‌كه كدام نهادهاي اجتماعي با ما همكاري خواهند كرد و كدام با ما درگير شده و در تقابل قرار خواهند گرفت. نيروهاي انساني و توانمندي واقعي آن‏ها را به خوبي نمي‌شناسيم و نمي‌توانيم پيش‌بيني كنيم كه با چه چالش‌هايي در مديريت رفتارهاي آن‏ها مواجه خواهيم شد.

# طراحي منعطف قوانين و در نظر گرفتن امكان تغيير

راهي كه در اين طراحي مورد نظر خواهد بود، از يك سو حفظ تعادل در رابطه ميان تدوين قوانين با لحاظ اختيار نيروهاي انساني است و از سوي ديگر، در نظر گرفتن زمان‌هاي از پيش تعيين‌شده (Milestone) براي ارزيابي قوانين و تغيير و اصلاح آن‌ها.

1. قوانين و آئين‌نامه‌ها نبايستي آن‌قدر جامع و مانع باشند كه دست و پاگير شده و كار كردن در مؤسسه را دشوار نمايند. بلكه بايستي فضايي را براي بروز خلاقيت نيروهاي انساني باز گذاشته و بدون حكم رها كنند.
2. از ابتدا و در تدوين قوانين و ضوابط، زمان‌بندي‌هاي يك‌ماهه و سه‌ماهه‌اي در نظر گرفته مي‌شود، تا گزارش فعاليت‌ها تجميع شده و در شورايي بررسي گردد، تا معيّن شود كدام بندهاي آئين‌نامه‌هاي اجرايي مانع سرعت گرفتن كارها بوده و بايستي تغيير نمايند.

# پلكاني بودن دستيابي به طرح و قوانين و آئين‌نامه‌ها

گام بعدي براي كاهش اشتباهات و نواقص در طراحي مؤسسه، حركت قدم به قدم در توليد طرح نهايي است. اين‌كه تا يك مرحله به پايان نرسيده، تصويب نشده و مورد توافق قرار نگرفته، گام بعدي آغاز نشود.

براي مثال، ابتدا «اهداف مؤسسه» تببين شده و چشم‌انداز ترسيم مي‌گردد و به عنوان يك سند اوليه به تصويب مي‌رسد. سپس با بررسي شرايطي كه در متن اين سند مشخص شده است، «راهبردها و اصول كلّي» فعاليت‌هاي آن نوشته مي‌شود. حالا نوبت اين سند است كه تصويب شود. پس از آن است كه «برنامه‌ها» تدوين گشته و پس از چكش خوردن و نهايي‌سازي و تصويب، «چارت سازماني» مؤسسه طراحي مي‌شود. وقتي چارت مورد توافق قرار گرفت، «شرح وظايف» هر بخش و هر سمت نوشته خواهد شد. بدين ترتيب تمام آن‌چه براي راه‌اندازي مؤسسه نياز است در اختيار خواهد بود.

# زمان‌بندي طراحي

بر اين اساس، مبتني بر توضيحاتي كه مرور شد، فعاليت‌هاي ذيل در دستور كار قرار خواهد گرفت و براي طراحي هر كدام، زماني پيش‌بيني مي‌شود.

1. تنظيم سند افق چشم‌انداز پيمانكار 2 روز
	1. **بررسي و تصويب سند افق چشم‌انداز كارفرما 7 روز**
2. طراحي راهبردها و اصول كلّي مؤسسه پيمانكار 5 روز
	1. استحصاء فرصت‌ها و تهديدهاي محيطي پيمانكار 2 روز
	2. تخمين قوّت‌ها و ضعف‌هاي احتمالي پيمانكار 2 روز
	3. تحليل محيط درون و بيرون و طراحي راهبردها پيمانكار 1 روز
	4. **بررسي و تصويب سند راهبردها و اصول كلّي كارفرما 7 روز**
3. دستيابي به برنامه‌هاي كاري مؤسسه پيمانكار 30 روز
	1. طراحي برنامه‌هاي پژوهشي پيمانكار 5 روز
	2. طراحي برنامه‌هاي آموزشي پيمانكار 15 روز
		1. طراحي سيلابس‌ها (Syllabus) براي گروه‌رشته كلام پيمانكار 5 روز
		2. طراحي سيلابس‌ها براي گروه‌رشته اخلاق پيمانكار 5 روز
		3. طراحي سيلابس‌ها براي گروه‌رشته حقوق بشر پيمانكار 5 روز
	3. طراحي برنامه‌هاي رسانه‌اي پيمانكار 5 روز
	4. طراحي برنامه‌هاي اداري پيمانكار 3 روز
	5. جمع‌بندي برنامه‌ها و توليد سند نهايي پيمانكار 2 روز
	6. **بررسي و تصويب برنامه‌ها كارفرما 30 روز**
4. طراحي چارت سازماني متناسب با برنامه‌ها پيمانكار 5 روز
	1. **بررسي چارت سازماني پيشنهادي و تصويب آن كارفرما 7 روز**
5. نگارش شرح وظايف هر باكس از چارت پيمانكار 10 روز
	1. **بررسي و اصلاح و تصويب شرح وظايف كارفرما 15 روز**
6. تنظيم سند نهايي تأسيس مؤسسه پيمانكار 7 روز

## نمودار گانت

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **توليد سند نهايي مؤسسه** | **تصويب شرح وظايف** | **توليد شرح وظايف** | **تصويب چارت سازماني** | **توليد چارت سازماني** | **تصويب سند برنامه‌ها** | **توليد سند نهايي برنامه** | **توليد برنامه اداري** | **توليد برنامه رسانه‌اي** | **توليد برنامه آموزشي** | **توليد برنامه پژوهشي** | **تصويب سند راهبردي** | **توليد سند راهبردي** | **تصويب سند چشم‌انداز** | **توليد سند چشم‌انداز** |  |
| **هر خانه از جدول تقريباً معادل دو روز در نظر گرفته شده است.** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **ماه اول** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **ماه دوم** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **ماه سوم** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **جمع تعداد روزهاي پروژه** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **ماه چهارم** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **125** | **7** | **15** | **10** | **7** | **5** | **30** | **2** | **3** | **5** | **15** | **5** | **7** | **5** | **7** | **2** |  |

# دوره بازنگاري سند جامع

آن گونه كه در ابتداي نوشتار عرض شد، جهت بهره‌مندي از مزاياي هر دو روش ضابطه‌محور و اختيارمحور در طراحي قوانين و آئين‌نامه‌ها، در دوره‌هاي مشخص و از پيش تعيين‌شده، بايستي تمامي سند جامع بررسي شده و با عملكرد مؤسسه تطبيق داده شود. در صورت تشخيص مشكلات ساختاري، در هر نقطه بازرسي، اصلاحات صورت خواهد گرفت. براي مثال، شايد متني آموزشي از دوره‌ها حذف شود، يا برنامه‌هاي پژوهشي تغيير كند. چه بسا تغييراتي در راهبردها نياز شود، يا چيزي به چشم‌انداز اضافه گردد.

زمان‌بندي دوره‌هاي بازنگري و بازرسي به شرح ذيل است:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **پس از يك ماه** |  | **پس از دو ماه** |  | **پس از سه ماه** |  |  |  | **پس از شش ماه** |  |  |  | **پس از نه ماه** |  |  |  | **پس از يك سال** |
| **بازنگاري****اول** | **استماع گزارش كارفرما** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **پيشنهاد اصلاح ضوابط** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تصويب ضوابط جديد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **بازنگاري****دوم** | **استماع گزارش كارفرما** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **پيشنهاد اصلاح ضوابط** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تصويب ضوابط جديد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **بازنگاري****سوم** | **استماع گزارش كارفرما** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **پيشنهاد اصلاح ضوابط** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تصويب ضوابط جديد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **بازنگاري****چهارم** | **استماع گزارش كارفرما** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **پيشنهاد اصلاح ضوابط** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تصويب ضوابط جديد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **بازنگاري****پنجم** | **استماع گزارش كارفرما** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **پيشنهاد اصلاح ضوابط** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تصويب ضوابط جديد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **بازنگاري****ششم** | **استماع گزارش كارفرما** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **پيشنهاد اصلاح ضوابط** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **تصويب ضوابط جديد** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  | **دوره زماني بررسي عملكردها جهت ارزيابي** | **نقطه زماني دريافت گزارش و اصلاح قوانين** |

بررسي گزارش ارسالي از سوي كارفرما، يا استماع آن و يا گفتگو و مصاحبه با پرسنل و دريافت آراء و نظرات‌شان و پيشنهاد اصلاحيه‌هاي مربوط به اَسناد مؤسسه **«سه روز»** نياز به فعاليت پيمانكار دارد. اگر كارفرما نيز حداكثر در **«چهار روز»** بتواند نظرات خود را اعمال نموده و لايحه پيشنهادي را به تصويب برساند، در هر مرحله از بازنگري مي‌توان ظرف **«يك هفته»** ضوابط جديد را ابلاغ نمود و در دستور اجرايي قرار داد.

# قيمت‌گذاري طراحي

هزينه‌ها بر اساس برنامه‌هاي ارائه شده فوق در دو دوره كاري؛ پيش از تأسيس و پس از تأسيس، ذيلاً تنظيم شده و ارائه مي‌گردد.

به نام خدا

فاكتور فروش خدمات

خريدار: آقای …………… تاریخ: 27/10/1400

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| عنوان هزینه | نفر/ساعت | پرداخت |
| 1 | تولید اَسناد چشم‌انداز و راهبردی | 49 |  | 34'300 | هـ‌ت |
| 2 | تولید تمامی برنامه‌های كاری | 210 |  | 147'000 | هـ‌ت |
| 3 | تولید چارت سازمانی و شرح وظایف | 105 |  | 73'500 | هـ‌ت |
| 4 | نگارش متن نهایی و تنظیم سند تأسیس | 49 |  | 34'300 | هـ‌ت |
| جمع هزینه‌های پیش از تأسیس | 289'100'000 /--- | ریال |
| 5 | بازنگری قوانین در سه‌ماهه نخست | 63 |  | 44'100 | هـ‌ت |
| 6 | بازنگری قوانین در سه دوره 6، 9 و 12 ماهه | 72 |  | 50'400 | هـ‌ت |
| جمع هزینه‌های پس از تأسیس | 94'500'000 /--- | ریال |

# كلام پاياني

از آن رو كه نگارنده سطور فوق مُشرّف به كسوت روحانيت است و پروژه مورد نظر، تبليغ مذهب حقّه در مناطقي از عالم، همان اساسي‌ترين وظيفه هر روحاني، مشاركت در اين امر را تكليف خود مي‌داند و طلب مزد براي انجام تكليف را جايز نمي‌شمارد.

بنابراين تمام آن‏چه فوقاً شرح داده شده، بدون هزينه و به صورت رايگان به انجام خواهد رسيد، در حدّ توان و بضاعت حقير، اگر كارفرما شايسته بداند، با استمداد از پروردگار متعال و ياري حق جلّ شأنه، بمنّه و كرمه.

سيدمهدي موسوي مُوَشَّح

14 جمادي الثاني سنة 1443 هـ ق، قم المقدسة