

الفصل الأول

أساسيات الإدارة

مقدمة:

الإدارة قديمة قدم البشرية وهي تتخلل جميع نشاطات الإنسان في مختلف المنظمات الإدارية وهي تسعى للوصول إلي غايات محددة من خلال الجهد البشري المشترك، مع توفير الوسائل المادية والفنية المناسبة، كما يرجع إليها الفضل في أروع انتصارات الإنسان.

الإنسان ظل ولا يزال محور اهتمام كافة المجتمعات ومن ثم تحرص دوماً على تحقيق نهضته ورفاهيته وتؤمن في الوقت ذاته أنه صانع النهضة والرفاهية وتؤكد الشواهد والتجارب والخبرات السابقة أنه يقع على عاتقه السواد الأعظم من عبء السعي لتحقيق هذه النهضة.

ظهرت إلي الإدارة منذ نشأة الإنسان وازداد الاهتمام بها منذ أن عرف الإنسان أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطته منذ آلاف السنين - وبالرغم من هذا لم يظهر الاهتمام علمياً بالإدارة كفكر ومفاهيم ومبادئ ونظريات إلا أواخر القرن التاسع عشر.

ونتاول في هذا الفصل كل من أساسيات الإدارة وتطور الفكر الإداري

فيما يلي:

أهمية الإدارة:

عبر عن أهمية الإدارة الكثير من الفلاسفات والمذاهب. وتحمل الإدارة أهمية كبيرة في كل المجتمعات في كل زمان ومكان وذلك أنها المعنية بتحقيق أهداف تلك المجتمعات، كما أنها تتدخل في جميع أجه النشاط الإنساني: التعليم والصحة والصناعة والزراعة والتجارة والدفاع والأمن والمنظمات والاجتماع..... الخ.

فالإدارة تعتبر مهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات حيث تحدها تعالج وظيفة مهمة من وظائف المجتمع الإنساني وهي تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل فرد وكل مجتمع. وتمكن أهمية الإدارة في أنها تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني، وتعمي على تحديد الأهداف وتحقيقها وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المتاحة إلى جانب أن الإدارة ضرورة لكل عمل إنساني والذي لا يتم إلا إذا عملت المجموعة يداً واحدة، ولا تعمل المجموعة يداً واحدة إلا من خلال الإدارة.

وتعتبر الإدارة من الأمور الحيوية ولجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الاهتمام على الأهداف. ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل.

برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥م حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقله كمية ونوعية في تطوير عمل الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

تعريف الإدارة:

لم يتفق علماء الإدارة والكتاب والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة، ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب بعضها يرجع إلى طبيعة الإدارة المتغيرة، والبعض الآخر مرده إلى تباين اهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة وفيما يلي يمكن استعراض بعض المحاولات لهذه التعريفات على النحو التالي:
يقول "تايلور": (إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة).

أما "دليل" يقول: (إن الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة).

وتعرف كل من "كونتز وأودنل" فنجده يشير إلي أن الإدارة هي: (توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية).

وتعرف "فوليت" الإدارة بأنها: (فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين). ويشير "دراكر": (إن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولى هذه الأعمال).

إذا نظرنا إلي كل تعريف على حدة نجد أنه يتصف بالقصور كما يفتقر إلي التكامل. وبالرغم من أن تعريف فوليت يعتبر أكثر التعاريف شيوعاً إلا أنه يتصف أيضاً بالقصور، حيث أنه من المسلمات إلا أن الإدارة تتطوي على شقين أساسيين: الشق الأول: هو العلم الذي يمثل مجموعة من المعرفة وهذه المعرفة فضلاً عن أنها نتاج دراسات وبحوث وملاحظات.... الخ فهي تشمل النظريات والمبادئ التي تحكم أو تفسر الظواهر أو السلوك. أما الشق الثاني: فهو الفن. والفن هو تطبيق للعلم، أو المهارة في تطبيق المعرفة المكتسبة، ومن ثم فإن تعريف فوليت للإدارة مركز على الشق الثاني ويهمل الشق الأول.

وأخيراً يري "ستونر" أن الإدارة هي: (عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية)، والتعريف السابق بالإضافة إلي أنه يحتوي على معظم وظائف الإدارة فإنه يشير أيضاً إلي أن استخدام الموارد المتاحة (الأموال، الآلات، الأفراد... الخ) يمثل دعامة أساسية لتحقيق غايات وأهداف محددة بغض النظر عن اختلاف التنظيمات في أهدافها.

من واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

١. إن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
٢. وجود الهدف يمثل ضرورة، وإن تقرير الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وتحديد أساليب وطرق بلوغها يمثل إحدى المهام الرئيسي للإدارة.

٣. إن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين، كما أن بناء علاقات فعالة بين الموارد المادية والموارد البشرية يمثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة.

٤. إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الإدارة.

٥. إن القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.

٦. إن الإدارة فن كما أنها علم.

٧. إن استخدام الموارد المادية والبشرية يتطلب التوازن في نسب مزجها لبلوغ الأهداف.

٨. إن التنسيق الفعال بين جهود الأفراد يساهم في تهيئة بيئة العمل الملائمة للاستخدام الجيد للموارد الأخرى.

٩. إن عملية الإدارة تحتوي على عدد من الوظائف تتمثل في:

أ. اتخاذ القرارات. ب- التخطيط.

ج. التنظيم. د. التوجيه والقيادة.

هـ. الرقابة.

وهذه الوظائف تتكامل مع بعضها البعض كما تؤثر في بعضها البعض. بالإضافة إلى أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف من ناحية على درجة جودة إنجاز الوظائف الإدارية مجتمعة، ومن ناحية أخرى على مدى ملائمة كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية بما تحويه من متغيرات سلوكية وسياسية.... الخ، والتي تؤثر على إنجاز الإدارة لوظائفها المختلفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

من هو المدير؟

المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في إصدار الأوامر للآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد.

المدير هو الشخص الذي يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة المعروفة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. (والتي سيتم مناقشتها بالتفصيل في الصفحات القليلة

القادمة) بجانب ذلك فإن له مهام أخرى محددة تلقى على عاتقه أو يعتبر مسئولاً عن إنجازها ومن بين هذه المهام ما يلي:

- المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين (المرؤوسين) وكذلك مع أي فرد آخر من أي مستوى إدارة يرى أنه من الممكن أن يساهم في تحقيق أهداف إدارته أو أهداف المنظمة ككل. وهذا يتطلب من المديرين تزويد بعضهم البعض بأي معلومات ضرورية لهذا الغرض.
 - المدير يمكن أن يكون قناة للاتصال أي تبادل المعلومات داخل المنظمة.
 - المدير مثل السياسي، يحسن فن التوفيق والوساطة وإثارة الحماس لدفع الجهود في سبيل تحقيق الأهداف. والمدير هو الذي يستطيع جذب أو التقاف الآخرين حوله وكسب تأييد الجماعة في أي موقف أو قرار يتخذه.
 - المدير دبلوماسي، فهو يعتبر الممثل الرسمي لإدارته في أي اجتماع داخل المنظمة، أو أي لقاء مع العملاء أو عقد اتفاقيات..... الخ.
 - المدير يعمل جاهداً لتحقيق التوازن بين الأهداف والغايات وحل المشكلات خاصة أن بلوغ الأهداف والغايات وحل المشكلات التي تواجه المنظمة تتنافس أو تتنازع على الموارد المادية والبشرية المتاحة والمحدودة.
 - وأخيراً يقع على عاتق المدير اتخاذ القرارات الصعبة.
- يضاف إلي ما سبق، إن المدير عليه مسئولية تهيئة بيئة العمل الداخلية حتى يتسنى للأفراد إنجاز الأنشطة المناطة بهم والتي تسهم في بلوغ الأهداف وذلك بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبأقل جهد ممكن، وفي ظل مستوى مرتفع من رضا الأفراد.

أو بمعنى آخر فالمدير هو الشخص الذي يحتل مركزاً وظيفياً يخول له الحق في ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها: اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة وفي هذا الخصوص تجرد الإشارة إلي أن رئيس العمال أو المشرف يعتبر مديراً طالما أنه يمارس الوظائف المشار إليها مثله في ذلك مثل رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام لمنظمة معينة.

بالإضافة إلى أن الفرق بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس العمل من وجهة نظر ممارسة الوظائف الإدارية يكمن في الآتي:

١. الفترة الزمنية: تغطي قرارات وخطط وسياسات رئيس مجلس الإدارة فترات زمنية طويلة، بينما قرارات المشرف أو رئيس العمل أو أي مدير آخر في أي مستوى من المستويات الإدارية لا تتعدى شهوراً أو أياماً محدودة.

٢. درجة التأثير والتكلفة: تؤثر قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة على المنظمة ككل بينما نجد أن قرارات أو خطط رئيس أو مشرف العمل لا تؤثر إلا على القسم الذي يرأسه فقط. كما أن تكلفة الخطأ في قرار يتخذه رئيس مجلس الإدارة تؤثر على المنظمة ككل سواء في الأجل الطويل أو الأجل القصير، أما رئيس العمال فلا يتعدى تأثير الخطأ في أي قرار يتخذه أو خطة يقوم برسمها القسم الذي يرأسه فقط.

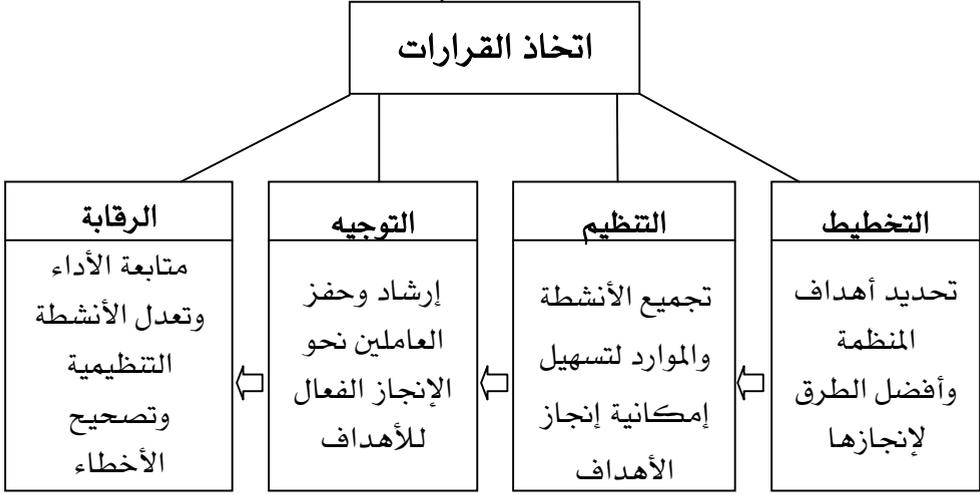
٣. درجة الشمول: تتصف قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة بالشمول والعمومية لأنها تشمل المنظمة ككل. أما رئيس العمال فإن قراراته أو خطته لا تتعدى القسم أو عدد من المرؤوسين الذي يقعون تحت رئاسته أو إشرافه.

٤. درجة التكرار: تتصف غالبية قرارات رئيس العمل بالتكرار أو الروتينية على عكس قرارات رئيس مجلس الإدارة فنجدها لا تتصف بذلك.

وظائف الإدارة:

يقوم المدير بمجموعة من الوظائف والمهام. ومن الأهمية بمكان التفرقة بين المهمة والوظيفة حيث يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به المدير وينتهي بتنفيذ هذا العمل، أما الوظيفة فتتصف بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن المعاش أو التقاعد. بالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات رئيسية هي اتخاذ القرارات، التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة. والعلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الشكل التالي.

وظائف الإدارة



مصطلحات ومفاهيم:

١/ الإنتاج: Production

وهو اصطلاح يشير إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة (سلعة مادية أو خدمية) في المنظمة خلال فترة زمنية محددة. ويقاس الإنتاج عادة بوحدات عينية أو بوحدات نقدية.

فيقال: أنتجت شركة الصناعات الالكترونية (١٠٠٠٠) جهاز تلفزيون في عام ١٩٩٩م أو بلغت قيمة إجمالي إنتاج الشركة (١,٥) مليون جنيه.

٢/ الإنتاجية: Productivity

وهذا الاصطلاح يشير إلى قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات (Outputs) (أي الإنتاج المتحقق) عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة (مواد، رأسمال، عمالة، معلومات) أي المدخلات (Inputs) خلال فترة زمنية محددة بناء على ذلك فإن الفرق بين الإنتاج وبين الإنتاجية هو أن الإنتاج يشير إلى إجمالي المخرجات (بالوحدات العينية أو النقدية) أما الإنتاجية فتشير إلى العلاقة بين المخرجات والمدخلات.

فالصيغة العامة للإنتاجية هي:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

مثال نوصيحي:

بلغت إجمالي إيرادات شركة ما خلال عامي ١٩٩٨، ١٩٩٩ ما يلي
٢٠٠٠٠، ٣٠٠٠٠ جنيه على التوالي، في حين كانت قيمة مستلزمات الإنتاج
خلال العاملين المذكورين كما يلي: ١٥٠٠٠، ٤٠٠٠٠ جنيه على التوالي.

فمن خلال المعطيات المذكورة أعلاه يتضح أن إنتاج الشركة قد زاد
بالمؤشرات النقدية من ٢٠٠٠٠ إلى ٣٠٠٠٠ جنيه، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً
للوهلة الأولى، لكننا إذا استخدمنا مؤشر الإنتاجية نجد:

$$\text{إنتاجية عام ١٩٩٨} = \frac{20000}{15000} = ١.٣٣ \text{ جنيه.}$$

$$\text{إنتاجية عام ١٩٩٩} = \frac{30000}{40000} = ٠.٧٥ \text{ جنيه.}$$

وهذا يدل على أن إنتاجية الشركة انخفضت وهو ما يعتبر مؤشراً سلبياً.

٣/ الفعالية: Effectiveness

وهذا الاصطلاح يشير إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار، في تحقيق هدف
محدد مسبقاً. أي أن الفعالية هي مقياس لدرجة الاقتراب من هدف منشود
نتيجة القيام بعمل ما.

فإذا كان الهدف المنشود هو تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن في
المصرف، فإن فعالية التدريب المصرفي يتم قياسها عن طريق مساهمتها في
تحقيق الهدف المنشود، وإذا كان الهدف المقصود هو خفض تكاليف الإنتاج
في مصنع ما، فإن فعالية أسلوب مناولة المواد يتم قياسها عن طريق مساهمتها
في تحقيق هذا الهدف، وهكذا فإن الفعالية هي أن تقوم بالعمل الواجب الذي
يوصلك إلى هدف محدد.

٤/ الكفاءة: Efficiency

هي تعبير عن استخدام المعقولية Rationality والرشد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلي أقصى درجة ممكنة. باختصار إن الكفاءة هي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث العائد أو التكلفة أو الوقت.

طبيعة الإدارة العامة:

اختلف كتاب وباحثي علم الإدارة حول طبيعة الإدارة العامة، أي ماهية وجوهر وكيان الإدارة العامة، هل هي علم؟ أم فن؟ ويعود سبب ذلك إلى أن الإدارة قد نشأت في بداية أمرها مستندة إلى الخبرات والمهارات الخاصة بالأشخاص أكثر من اعتمادها على المبادئ والحقائق العلمية.

فهل الإدارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية؟ أي تتميز بخصائص ثابتة يمكن قياسها أو التنبؤ بها؟ أم أن الإدارة فن له خصائص مثل المهارة والابتكار والإبداع، ومن ثم تتدخل فيه درجة الذكاء والموهبة والإلهام؟ أم أن الإدارة ليست علماً فحسب، وليست فناً فحسب، وليست فناً وعلماً، وإنما هي شيء آخر يمكن أن نطلق عليه فلسفة، على أساس أنها مزيج مجموعة من العلوم والعناصر مثل القيادة والإستراتيجية والإدارة،

ولكن ما أجمع عليه معظم كتاب وعلماء الإدارة بالقول أن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن، فهي علم عندما تعتمد على خطط البحث العلمي في كثير من مجالاتها، وفن لأنها تحتاج إلى الذكاء والإلهام وسعة الأفق عند الحديث عن الرؤية المستقبلية.

علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى:

إن علاقة الإدارة كعلم اجتماعي كغيرها من العلوم الاجتماعية علاقة وثيقة وبالتالي لا بد من دراسة هذه العلوم والاستفادة منها في تنظيم وإدارة المشروعات العامة والخاصة. ومن العلوم التي لها علاقة وثيقة بعلم الإدارة كل من علم الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الرياضية وعلم القانون وعلم الأخلاق.

أ/ علاقة الإدارة العامة بعلم إدارة الأعمال:

إن إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف على الربح، مثل إدارة المشروعات الخاصة، أما الإدارة العامة فهو علم يهتم بالعلاقات الإنسانية وهو علم وثيق الصلة بالعلوم السياسية. ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان في عدة نواحي، حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستخدمة في أحيان كثيرة كما أن كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر، فالتأثير بينهما متبادل، ولكن الإدارة العامة أقدم بكثير من إدارة الأعمال حيث سبقتها بألاف السنين، بينما إدارة الأعمال كعلم فهو قد بدأ في الوجود عند ظهور الثورة الصناعية وظهور المشروعات الاقتصادية.

ب/ علم الاقتصاد:

العلاقة بين الإدارة العامة و الاقتصاد: تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء.

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام و توكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، و عليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات و أوجه الإنفاق و الحسابات الختامية و الرقابة المالية... الخ

كما يبحث علم الاقتصاد في كيفية استغلال الموارد الاقتصادية بما في ذلك الموارد البشرية و المادية بأقصى درجة من الكفاية الإنتاجية لإشباع حاجات الإنسان في مجتمع ما. و الإدارة تهدف لتنسيق الموارد و الجهود لتحقيق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد بقصد تقديم الخدمات بفعالية و بأقل كلفه ممكنه. و يلاحظ إن هدف الإدارة متفق مع أهداف الاقتصاد في هذا المجال.

ج / علم السياسة:

يبحث علم السياسة في وضع السياسات العامة للدولة وبشكل الحكم والمعتقدات الفكرية السائدة. والإدارة تتأثر بالأيدولوجية السياسية التي تسير عليها الدولة. ففي ظل النظام الديمقراطي يأخذ النظام الرأسمالي مجالاً أوسع منه في ظل الأنظمة الاشتراكية أو الأنظمة التي تعتمد الاقتصاد المختلط. ويسود في ظل الفكر الديمقراطي التخطيط اللامركزي أو التخطيط المركزي والتنفيذ اللامركزي بينما يسود في ظل النظام الاشتراكي التخطيط المركزي. والإدارة العليا في أجهزة الدولة وفي المشروعات العامة تتأثر بدرجة الغموض السياسي. ويلاحظ إن الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى فصل السياسة عن الإدارة قد تعرض للكثير من النقد نظراً لتعذر مثل هذا الفصل في الواقع العملي.

د / العلاقة بين الإدارة العامة و علم النفس:

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره، فالمفاهيم الشخصية، و الدوافع و الإدراك، و سيكولوجية النمو، و القيم و الاتجاهات و العوامل البيئية و الوراثة في نمو الفرد و سلوكه، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الإنتاجية و الانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات و المنازعات و مصادر الشكاوي، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام و الحد من قدرته و أخيراً معرفة النمط الثقافي و خاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

هـ / العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة

بالسلوك الإداري. ويعتبر دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها ببعضها البعض، ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها و برامجها و نشاطها.

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية و علاقاتها بالتنظيمات و أي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم و العاملين.

و / العلاقة بين علم الإدارة العامة و العلوم الرياضية:

تعتمد الإدارة حالياً على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية ويشمل ذلك الإدارة العامة و إدارة الأعمال. و تشكل الأساليب الكمية جانباً هاماً من عمل الإدارة العليا و تستعين الإدارة ببحوث العمليات و الرياضيات و الإحصاء في هذا المجال. و تعتبر المدرسة الكمية ممثلاً لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة.

ز / علم القانون:

يحكم عمل الإدارة قوانين و أنظمة و تعليمات و قرارات إدارية. و عمل الإدارة العامة محكوم بالقوانين الإدارية أما إدارة الأعمال فيحكمها القانون التجاري في أغلب الأحيان. و أما القطاع العام فيطبق فيه قواعد القانون الإداري و القانون التجاري كما في عمل المؤسسات الاقتصادية و القانون عبارة عن قواعد للسلوك كما تصفه السلطة التشريعية العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح و تحرم السلوك غير الصحيح. و رغم إن القانون يأتي وليد حاجة تسبقه بزمن فإن الإدارة تضطر للتعامل مع الحاجات المستجدة للمجتمع بالرغم من عدم وجود قانون ينظم هذه الحاجات و حتى صدور تشريع على شكل قانون من قبل السلطة التشريعية. و هنا يبدأ عمل الجانب الأخلاقي للإداري.

ح / علم الأخلاق:

يحدد علم الأخلاق الإطار الخلفي للعمل الإداري داخل المنظمات وذلك في تعاملها مع البيئة ويتم الرجوع لعلم الأخلاق في حالة غيبة القوانين أو الأنظمة أو التعليمات أو تقاريرها بحيث تصبح غير صالحة للتطبيق. وفي مثل هذه الحالات فإن الإداري يحكم ضميره بما يعرض عليه من حالات ويكون الإطار المرجعي له قواعد الأخلاق العامة والتي لا تكون مكتوبة في معظم الأحيان باستثناء ما جاء في المواثيق الأخلاقية ولا يعد ذلك عن كونه قواعد عامه ليست مفصلة.

وقد تصاعد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع أخلاقيات الإدارة العامة (Ethics of Public Administration) باعتبارها تمثل من ناحية الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفة للفساد الإداري، من قبيل الرشوة، والمحسوبية، والتربح الشخصي، كما أن الأخلاقيات الإيجابية من ناحية أخرى تسهم في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بكفاءة وفاعلية.

والأخلاقيات (Ethics) بصفة عامة هي محاولة متعمدة ومنظمة لإضفاء الطابع الأخلاقي (Moral) على السلوكيات المختلفة، بطريقة تحدد القيم التي يتعين أن تحكم هذه السلوكيات وعليه، فإن الأخلاقيات تعنى بالعملية التي يتم عن طريقها تأكيد الالتزام بقيم أخلاقية معينة وتحديد الصواب والخطأ، وهكذا فالأخلاقيات هي عملية البحث عن المعايير الأخلاقية. ولذلك عرف البعض الأخلاقيات بأنها "مجموعة المعايير أو قواعد السلوك التي تم تميمتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية، والتي يمكن في ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صواباً أو خطأً، خيراً أو شراً من الوجهة الإنسانية".

وهذه القواعد الأخلاقية المقبولة من العقل الإنساني عامة دينياً ومجتمعياً تؤثر في سلوكيات الأفراد، وأسلوبهم في اتخاذ القرارات، كما أنها تحقق جلب النفع أو دفع الضرر.

مداخل دراسة الإدارة العامة:

تعددت المداخل أو المناهج المتعلقة بدراسة مادة الإدارة العامة بتعدد المدارس التي عنيت بدراسة هذا العلم، إذ ترتب على اختلاف النظر لمشكلات الإدارة وتحديد طبيعتها اختلاف مماثل في طريقة بحثها وتحليلها، ومن ثم اختلاف في طرق ومناهج دراستها. فكما مرت دراسة الإدارة العامة بمراحل عديدة من حيث نطاق ومجال دراستها والبحث فيها، فقد مرت كذلك من حدث المنهج بمراحل يمكن أجمالها في ست: المنهج الأول ويمثله المدخل الدستوري القانوني التاريخي، المنهج الثاني ويعبر عنه المدخل التنظيمي الوصفي، المنهج الثالث هو المدخل الوظيفي، والرابع الاجتماعي النفسي، والمنهج الخامس هو المنهج المعاصر المعروف بالمدخل البيئي أو الايكولوجي، والسادس والأخير هو المنهج المقارن.

أ / المنهج الدستوري (القانوني):

إن القانون يبرز للإدارة العامة ثلاثة أمور أساسية وهي: ما تطالبها السلطة التشريعية بإنجازه، حدود صلاحيات الأفراد فيها. ويحدد القانون للإدارة العامة الحقوق الأساسية والإجرائية للأفراد والجماعات في المجتمعات التي ينبغي على موظفي الحكومة مراعاتها.

من هذا المنطلق فإن الموظف الحكومي مفسر للقانون ومطبق له إلى جانب مشاركته في وضع القوانين. والقيمة الأساسية في المنهج القانوني هي العدالة وما يتبع ذلك من حماية حقوق الأفراد من التعسف والتسلط والحفاظ على أرواحهم وحررياتهم وممتلكاتهم.

(١) الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي المفضل من قبل إتباع هذا المنهج هو ذلك الذي يفسح المجال إمام إجراءات التظلم إلى أقصى حد والذي يؤدي إلى حماية حقوق الأفراد.

(٢) النظرة إلى الفرد:

من منطلق تركيز هذا المنهج على تحقيق العدالة والحقوق الأساسية للفرد والأنصاف فانه ينظر أيضاً إلى الفرد على انه شخص متميز بذاته في ظروف متميزة أيضاً.

ويعد هذا المدخل قاصراً للأسباب التالية:

أ - اقتصره على سرد النصوص وتفسيرها.

ب - إغفال الجوانب الفنية في العملية الإدارية.

ج - إغفال المؤثرات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية.

ب/ المدخل التنظيمي الوصفي (المدخل الهيكلي):

ويركز هذا المدخل على دراسة تنظيم وتشغيل الجهاز الإداري، فيهتم بالهيكل التنظيمية للحكومات، وخاصة الأجهزة الإدارية وشؤون العاملين، والنواحي المالية والقانونية لها، وضمان التنسيق بين الوحدات والتسلسل القيادي، والرقابة الجادة على العمليات الإدارية.

والانتقادات الموجهة لهذا المدخل هي:

(١) عدم الاهتمام بددينامكية عناصر العملية الإدارية.

(٢) لم يهتم بدراسة السلوك الإنساني للعاملين، مما يؤدي إلى عجز في تحليل العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل التنظيم.

(٣) لا يوضح دور الرأي العام ومنظمات الجماهير في توجيه حركة الأجهزة الإدارية، بسبب عدم ربطه الإدارة بالبيئة والمجتمع.

ج/ المدخل الوظيفي (الإداري):

ظهر هذا المدخل في أواخر القرن العشرين حيث أظهرت مناهج الإدارة ووظائفها على دراسة الإدارة العامة حيث افترض هذا المدخل أن يتم إدارة المنظمات العامة بشكل متماثل مع إدارة المنظمات الخاصة ويستلزم ذلك القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة، فالإدارة هي الإدارة ولا فرق هناك بين إدارة التنظيمات الحكومية والخاصة.

وتعود جذور هذا المنهج إلى عصر إصلاح نظام الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر كرد فعل لنظام الفنائم الذي كان سائداً في تعيين المسؤولين عن أجهزة الإدارة العامة. ويكون دور الموظفين الحكوميين هو تنفيذ السياسات المحددة لهم وليس صنع تلك السياسات.

(١) الهيكل التنظيمي:

بيروقراطي يقوم على التخصص وتقسيم العمل وتدرج السلطة وتحديد المهام والصلاحيات.

(٢) النظرة إلى الفرد:

أتباع هذا المنهج ينظرون إلى الفرد نظرة لا شخصية مجردة من العواطف سواء كان احد أفراد التنظيم الحكومي أو من المستفيدين من خدماته حيث إن العواطف اللاعقلانية تحد من أداء الفرد مما ينعكس بالتالي على أداء التنظيم ككل وعلى نجاحه.

ويؤخذ على هذا المدخل الآتي:

- أ. أنه أغفل النظر إلى الإدارة كنشاط يهتم بالعنصر البشري وسلوكه.
- ب. أهمل المؤثرات البيئية.
- ج. يفترض تشابه قواعد وضوابط الإدارة في كل من الإدارة العامة والمنظمات الخاصة.

د/ المدخل الاجتماعي النفسي (المدخل السلوكي):

اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم اتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها مع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم. ويعد هذا المدخل نتاجاً لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويتميز هذا المدخل في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم هذا المدخل بالتنظيمات الغير رسمية والاتصال الغير رسمي.

والانتقادات التي وجهت لهذا المدخل ما يلي:

١. المغالاة في التركيز على الفرد، وتجاهل القوى الاجتماعية والسياسة وتأثيرها على المنظمات الإدارية.
٢. العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
٣. لا يوجد دراسات كافية حوله.
٤. إغفاله للنواحي القانونية والتنظيمية لهياكل الإدارة.

هـ/ المدخل البيئي (الايكولوجي):

وتعني كلمة ايكولوجي العلم الذي يدرس البيئة المحيطة بالمنظمة، ويتميز هذا المدخل في أنه أوضح أنه لا يمكن تعميم نظام معين في بلد معين على بلد آخر وبالتالي ساعد الدول النامية على دراسة البيئة المحيطة بها كبداية لتطوير الإدارة العامة بها.

تفرض المدرسة الإيكولوجية علينا عند دراسة الإدارة العامة أن نفهم ونحلل العوامل المؤثرة في الإدارة، لا في صورتها المجردة، وإنما كمنظومة مؤثرات متفاعلة مع بعضها البعض تؤثر على مسار الإدارة واستقرارها. وتتضمن الانتقادات الموجهة لهذا المدخل الإشارة على أن دراسة جميع خصائص المجتمع، مثل الإمكانيات المادية والبشرية والحضارية مسألة مرهقة، كما يجب أن لا ننسى أن العوامل البيئية سريعة التطور، واللحاق بها هي محاولة مرهقة.

و/ المنهج المقارن:

ويعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة العامة، وهو يقوم على دراسة نظم وعمليات الإدارة في بلدين أو أكثر بهدف الوصول إلى قواعد أصولية يمكن تطبيقها والاستفادة منها للنهوض بمستوى الإدارة ومعرفة أفضل الطرق لتحسين وظائفها. ويعتبر هذا المدخل أنه بالرغم من اختلاف ظروف البيئة بين دولة وأخرى ومجتمع وآخر، فإنه لا يلغي وجود قواعد ثابتة وأصول محددة قابلة للتطبيق، وهو ما يمكن اكتشافه عن طريق الدراسة المقارنة.

ز/ المنهج المقترح:

إن العلوم الإنسانية متغيرة ومتبدلة، وهي تختلف من بلد لآخر تبعاً لتبدل البيئة والمحيط الذي أوجدها، لذلك يمكننا القول أنه لا يوجد نظرية في العلوم الإنسانية يمكن لها أن تكتشف كل الحقيقة وفي كل زمان ومكان. وكل مدرسة من المدارس رأت وجهاً أو أكثر من وجه للحقيقة، أما الإحاطة واحتواء كل معطيات الحقيقة فذلك أمر في غاية الصعوبة.

لذلك يجب على الباحث في العلوم الإنسانية أن يأخذ في اعتباره الأمور القانونية والفنية التي تحكم هيكل التنظيم ونشاطه، وهو ما يشير إلى المدخل القانوني، كما يجب عليه أن يركز على الجانب الفني في كيفية إنشاء وبناء هيكل التنظيم ومستوياته، وهو ما يشير إلى المدخل التنظيمي، أي يجب على الباحث أن يحيط بكافة طروحات المدارس والمداخل بالاعتماد على ما يستطيع أن يحصل عليه من وثائق صحيحة ومعلومات من مصادر رصينة وموثوقة.

نظور الفكر الإداري:

بدأت الثورة الصناعية في عام ١٧٦٥م على إثر اكتشاف المحرك البخاري بواسطة جيمس وات والذي اعتبر بداية التاريخ للثورة الصناعية التي امتدت لبقية دول العالم.

وقد دخلت الآلية الصناعية وأصبحت المصانع تضم الآلاف من العاملين. ورافقت تلك التطورات اهتمامات فكرية مختلفة، والتي كان أهمها على الإطلاق حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين.

كان للفكر الاقتصادي الأثر البالغ على نمو الفكر الإداري وذلك لأن تركيز العمال والآلات في المصانع، أدى لمشاكل الإشراف والرقابة وتقسيم العمل وإثارة دافعية ورغبة العاملين.

وتجدر الإشارة إلى أنه منذ عام ١٧٠٠م تقريباً كان يسود نظام الحرف في إنجلترا وأمريكا والعالم بأكمله. يتكون ناظم الحرف من ورشات صغيرة،

تعمل وتجدول عملياتها حسب طلبات الزبائن والتي يتم تنفيذها من قبل مجموعة من العاملين. ويتكون البناء التنظيمي من معلم الحرفة والصانع والمتمرنين، كل يؤدي دوره حسب الأعراف السائدة. ويتكون المسار الوظيفي من المتمرنين إلي الصانع إلي معلم الحرفة الذي قد يستغرق عمر الإنسان. كان نظام الحرف ناجحاً فيما يتعلق بتسوية العديد من القضايا: ساعات العمل، الأجر وظرف العمل، لكن مع الثورة الصناعية بدأت تطول ساعات العمل وتقل الأجور وأصاب العاملين الإحباط، الأمر الذي أدى إلي زيادة المشاكل الصناعية كالإضرابات والاعتصامات والتوقف عن العمل. في هذه الظروف نشأت أولى مدارس الفكر الإداري، وهي المدرسة الكلاسيكية والتي قادها مجموعة من العلماء والذين اعتبروا رواد تلك المدرسة.

وكانت بداية جهودهم سلسلة متعاقبة من الملاحظات والتجارب التي قادت إلي مبادئ وقواعد من شأنها تحقيق كفاءة العامل في الصناعة. ويمكن القول: هم هذه المدارس التي حلت ودرست الإدارة هي كما يلي:

- مدخل علم الإدارة.
- الإدارة التشغيلية أو العملية.
- نظرية البيروقراطية.
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- المدرسة الحديثة.

وسوف نتناول تفاصيل ذلك فيما يلي:

المدرسة الكلاسيكية:

الثورة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر في أوروبا وأمريكا أدت إلي ظهور المصانع الكبيرة. التي اعتمدت على الآلات والمعدات بدلاً من العمل اليدوي. ويعتقد علماء الإدارة أن لتلك التطورات لقادت إلي زيادة القوى العاملة بدرجة كبيرة. وهذا التطور بدوره أدى إلي ظهور العديد من المشاكل

الأمر الذي عاق عملها. وبرزت المدارس الكلاسيكية لمعالج تلك المشاكل. وركزت هذه المدارس على زيادة كفاءة العنصر البشري من أجل زيادة الإنتاج.

بجانب هذه الظروف، كان يسود النظام الاقتصادي الحر الذي يقوم على قاعدة دعه بدعته بفعل كما أن النظام السياسي كان يتمتع فيه رئيس الدولة بسلطات واسعة، فهو يملك ويمارس صلاحيات واسعة في الدولة. كان أصحاب العمل غير مسئولين اجتماعياً عن العاملين لديهم. وفي هذا الإطار. يفقد العمال الكثير من الامتيازات إذا انقطع عن العمل.

فرضيات المدرسة الكلاسيكية:

تقوم المدرسة الكلاسيكية على الفرضيات التالية:

١. الفصل بين السياسة والإدارة، وذلك بالاستناد إلى فكرة أن السياسة تتركز في عملية صنع وإقرار الأهداف والخطط العامة في الوقت الذي تتركز وظيفة الإدارة في تنفيذ هذه الخطط والأهداف.
٢. عملية ظاهرة الإدارة واعتبارها كبقية الظواهر الطبيعية الأخرى، التي تعتمد المنهج العلمي.
٣. وجود قواعد إدارية عامة شبيهة بالقواعد العامة في مجالات العلوم الطبيعية.
٤. الأعمال يمكن أن تؤدي بطرق مختلفة ولكن من خلال الدراسة والتحليل يمكن الوصول إلى الطريقة المثالية التي تحقق الكفاءة المطلوبة.
٥. الإنسان كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه من خلال العمل.
٦. أفضل أنواع الإدارة تلك التي تهتم بالهيكل التنظيمي الرسمي، مع مراعاة مبادئ وحدة الأمر ووحدة التوجيه والتسلسل الإداري. وتقسيم العمل وتحديد العلاقات.
٧. فصل المنظمة الإدارية عن بيئتها. وتري المدارس الكلاسيكية أن ذلك الفصل ضروري لأن ذلك يضمن تطبيق الموضوعية في عمليات الإدارة.

٨. الاهتمام بجسم الإنسان حيث عملت المدرسة الكلاسيكية على قياس:

أ. قدرته من حيث تأدية الأعمال.

ب. سرعته.

ج. طاعته وانقياده.

٩. معاملة الإنسان كالألة. يؤدي الأخذ بهذا المبدأ إلى استبعاد العوامل العاطفية والنفسية في عمل الأفراد.

تبلورت تلك الفرضيات من خلال مساهمات المهندس فردريك تايلور وهنري فايول. وقد اهتم الأول بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ. أي على مستوى الورشة. كان اهتمامه مركزاً على تحقيق كفاءة العنصر البشري في الإنتاج الفعلي كالنقل وغيره. بينما اهتم الثاني بوظيفة المدير في أعلى مستويات الإدارة ويرجع إلي فريدريك تايلور فضل تحليل العملية الإدارية على أساس عملية في كتابة مبادئ الإدارة العلمية (Principles of Scientific Management).

فقد دعا في كتابه ذلك إلى تطبيق قاعدة العلمية التي تتحقق من خلل تطبيق الأسلوب العلمي التجريبي المتمثل في قياس عنصر الحركة والوقت وذلك للوصول إلي لطريقة المثالية لإنجاز الأعمال. الأمر الذي يؤدي إلي توفير الطاقة والزمن. كما دعا أيضاً في كتابه إلي تطبيق قاعدة المهارة التي يجب أن يتمتع بها كل عامل ليتمكن من القيام بمسئوليته.

إضافة إلي ذلك دعوته إلي ضرورة التزام العاملين بالطرق والأساليب العملية مع استخدام وسائل التحفيز. من ترغيب وترهيب (Carrot and Stick).

الطريقة المثالية:

تناول فردريك تايلور بالشرح الطريقة المثالية لإنجاز الأعمال (The One Best Way) والتي توصل إليها من خلال ملاحظاته للعاملين وهم يقومون بمعالجة الحديد الصلب، حيث تبين له أن العاملين يؤدون ذلك العمل بطرق

مختلفة، ولكن هناك طريقة واحدة تمتاز عن غيرها من الطرق. سمي تاييلور تلك الطريقة بالطريقة الواحدة المثالية. ويمكن الوصول إلى تلك الطريقة من خلال تحليل العمل لمعرفة جزئياته وحركاته لمعرفة مدى أهمية حركة تلك الحركات في تحقيق هدف المنظمة.

وبالإجابة عن هذه التساؤلات فإنه يمكن القضاء على الحركات غير الضرورية والتي يقوم بها العامل وبالتالي الوصول إلى الحركات الضرورية لإنجاز المهام. والقاعدة هذه يمكن تطبيقها على كافة أعمال المنظمة الإدارية. ولقد أسهمت هذه الطريقة في الاهتمام بالتدريب.

خطة دفع الأجور:

وفضلاً عن الطريقة المثالية، فقد عالج تاييلور مشكلة تعويض العاملين من خلال نظام الأجر بالقطعة (Piece Rate System) والتي تسمى بخطة الدفع المتغير للقطعة، أو ما يعرف بالأجر التشجيعي للعاملين. وهذه الطريق تسهم في دفع العامل لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية. خاصة وإن العامل يسعى لإشباع المزيد من احتياجاته ويعتقد الكثير من طلاب الإدارة أن المساهمة الأساسية لتاييلور تتمثل في تحديده لوظائف المديرين والتي هي:

إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية (Rule of Thumb).

- ١- الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أساس علمي.
- ٢- تعاون كل من أفراد الإدارة والعمال لأداء العمل طبقاً للطريقة العلمية.
- ٣- التقسيم العادل للعمل مع مسئولية المديرين عن التخطيط والتنظيم والرقابة.

الإدارة (الإدارة التشغيلية):

يطلق على هذه المدرسة بالمدرسة العلمية أو التشغيلية والتي تنظر إلى الإدارة كنشاط أو وظائف أساسية. والتي تشمل التخطيط والتنظيم،

إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. ويعتقد الكاتب أن هذه الوظائف والنشاطات من أهم ما تقوم به الإدارة حتى يومنا هذا وتقوم هذه المدرسة بتحليل هذه العملية وإقامة إطار من المفاهيم لها مع تحديد المبادئ التي تقف خلف هذه العملية. ويعتبر هنري فايول الأب المؤسس لهذه المدرسة، والذي عاش في الفترة من ١٨٤١ إلى ١٩٢٥ م.

وتجدر الإشارة إلى أن فايول كان يعمل مديراً لإحدى شركات مناجم الفحم الفرنسية - كان يبحث خلال عمله عن قواعد ومبادئ عملية يمكن الاستفادة منها في تحديد وظيفة المدير. وتعتبر تلك القواعد والمبادئ من أهم ما ساهم به في تطوير الفكر الإداري.

وقد ظهرت أفكار فايول في كتابه الذائع الصيت الإدارة العامة الصناعية (General and Industrial Management) حيث قسم أوجه نشاط المنشأة الصناعية إلى ست مجموعات كما يلي:

١. النشاط الفني والمتعلق بإنتاج وتصنيع السلع والخدمات.
٢. النشاط التجاري والمتعلق بالشراء والبيع والمبادلة.
٣. النشاط المالي والمتعلق بالبحث عن الأموال وتوفيرها وحسن استخدامها.
٤. النشاط الأمني والمتعلق بالمحافظة على ممتلكات المنظمة والعاملين بها.
٥. النشاط المحاسبي والمتعلق بتسجيل العمليات الحسابية وإعداد الموازنة والتكاليف.
٦. النشاط الإداري والمتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ويرى فايول أن النشاط الإداري مهم حيث يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والتي مازالت في حاجة إلى مزيد من البحث والدراسة، مقارنةً بالتقدم الكبير والتطور الهائل الذي حصل في النشاطات الخمسة الأولى، والكثير من هذه النشاطات تنظمها قواعد مقننة تقوم على ضوابط تتصف بصفة العمومية. لذا كان اهتمام فايول بالنشاط الإداري.

مبادئ الإدارة:

يمكن أن نقول إن ما ساهم به فايول في تطور الفكر الإداري يتمثل فيما توصل إليه من مبادئ تتميز بقدر كبير من المصداقية والعمومية. وخروجاً من مأزق العمومية، فقد أطلق عليها بعض الكتاب الإدارة وصايا أملاً ورغبة في المرونة التي تتطلبها المواقف المختلفة أما تلك المبادئ فهي:

- **تقسيم العمل:** تقسيم أوجه النشاط سواء أكان ذلك في مختلف العمليات أو عملية واحدة.
- **السلطة والمسئولية:** تتكون من السلطة الرسمية التي يستمدها الموظف من وظيفته والسلطة الشخصية التي يحصل عليها الموظف من ذكائه وخبرته وخلقه والمسئولية عبارة عن التزام نحو شخص بالقيام بواجب معين والمحاسبة عن ذلك الواجب.
- **النظام:** يعني الانضباط واحترام الأنظمة وإطاعة الأوامر وتنفيذ الاتفاقيات التي يجب أن تكون عادلة كما يعني عدم الإخلال بالأوامر.
- **وحدة الأمر:** يعني أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من شخص واحد، بحيث تكون لكل مجموعة من العاملين رئيس واحد.
- **وحدة التوجيه:** دفع الأعمال والنشاطات في اتجاه واحد، ويختلف هذا المبدأ عن أعلاه في أن الأول يتعلق بالأشخاص العاملين بينما الثاني يتعلق بالوحدات داخل المنظمة.
- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** إذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة تقدم الأخيرة على الأولى.
- **المركزية:** ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى به الظروف.
- **تدرج وتسلسل السلطة:** تعني أن يكون هناك تباين في السلطات في المنظمة، وتعني تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، ويعبر عنه أيضاً بالتسلسل الهرمي وكل ذلك من أجل المحافظة على وحدة إصدار الأوامر في التنظيم.

■ **الترتيب:** يقصد به الترتيب المادي للأشياء والاجتماعي للأشخاص ويعني أن يكون هناك مكان لكل شخص ومكان لكل آلة من أجل تحقيق الكفاية والتنسيق في المنظمة.

■ **المساواة:** معاملة العاملين معاملة على أساس واحد On the Same Footing الأمر الذي يؤدي إلى إخلاص وولاء العاملين لمنظمتهم.

الاستقرار في العمل: Stability of Tenure of Personnel

ويشمل الاستقرار في الهيكل التنظيمي ويعني عدم إجراء أي تعديلات متلاحقة أو تغييرات سريعة في شكل التنظيم الهرمي، من إلغاء، واستحداث ودمج للوحدات الإدارية، ومن ناحية أخرى يعني الاستقرار الوظيفي، عدم وجود حركة تعيينات واستقالات سريعة ومتلاحقة. إن عدم تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران وبالتالي ارتفاع التكاليف.

المبادرة والمبادأة:

وتعني القدرة على الإبداع والمرونة في التفكير، ويتجلى الإبداع في تقديم منتج في شكل جديد سلعة أو خدمة أو التجويد في العمليات الداخلية أو العلاقات البيئية على نحو متفرد يغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة. كما يتجلى أيضاً في إدخال التقنية الإدارية الحديثة وتكييفها للظروف الموضوعية، وتعتمد المبادرة على قوة التخيل والإصرار على تحويل الرؤيا إلى واقع عملي.

ماري باركر فوليت:

طرحت ماري باركر فوليت عدداً من المفاهيم الحديثة والتي مازالت تجذب عدداً من طلاب الإدارة العامة كنموذج مرغوبة للمنظمات الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى تحقيق كفاءة العنصر البشري. ولعل أبرز إنجازات فوليت تتمثل في تناول أثر الجماعة على الفرد حيث وضحت أن الجماعة لديها قدرة كبيرة في التأثير على الأفراد بناءً على الاقتناع الاختياري لمفاهيم ومعايير وقواعد الجماعة.

وفي رأيي إن أهم أمر ساهمت به فوليت يتمثل في قانون التصالح والتعارض الذي يقوم على دراسة أطراف رغبات النزاع واتجاهاتهم وترتيب عناصر الحل، بحيث يجد كل طرف من أطراف النزاع ما يرضيه في المنظمة - في ضوء هذا التصور ترسم صورة المنظمات الإدارية التي يشترك العاملون في السلطة.

أثبتت الخطوات التقدمية ضرورة المنظمة الإدارية ولعل أهم حصيلة خرجت بها فوليت من تجاربها الكثيرة أن المسؤولية يجب أن تكون تضامنية حيث يصعب الفصل الدقيق بين مسؤوليات الأفراد.

هربرت سيمون:

ويعتبر هربرت سيمون من أوائل من كتبوا في سلوك العاملين في المنظمات الإدارية حيث أعطى النواحي السلوكية في الإدارة اهتماماً عظيماً وطرقت أبحاثه مجالات جديدة في ميدان هذه الدراسات مما كات له الأثر الواضح في نمو علم الإدارة.

برزت جهوده الإدارية في مهاجمة مبادئ الإدارة التي جاء بها هنري فايول، وأكد أن هذه المبادئ عبارة عن شعارات وأمثال Proverbs تناقض بعضها بعضاً. كما أكد أن تصرفات الإدارة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الإنسان الاجتماعي الرشيد.

وقد أسهم أيضاً في تطور الإدارة من خلال تقديم مجموعة من الأفكار وهي على النحو التالي:

- ١- الكفاءة أساسية لكل إدارة وخاصة في مستويات التنفيذ.
- ٢- أكد أهمية التأثير حيث تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على ما يتوافر لدى قائدها من تأثير على مرؤوسيه.
- ٣- أبرز أهمية الاتصالات في تحقيق التفاهم والتفاعل بين العاملين في المنظمة - وفي هذا الإطار تناول بشيء من الاهتمام العقبات التي تحول دون تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة الإدارية. كما قدم عدداً من

الاقتراحات التي كان لها أثرها الكبير في التغلب على العقبات الإنسانية والتنظيمية والميكانيكية التي تعيق عملية الاتصال.

شيستر بارنارد:

يعتبر شيستر بارنارد من المفكرين الذين أعطوا الجوانب الإنسانية في الإدارة اهتماماً فائقاً، شملت دراساتهم مجالات جديدة، وكان لذلك أثره في نمو علم الإدارة وتطوره والمجالات هي:

١- انظم التعاونية المتناسقة، فالتنظيم يقوم على التعاون والتسيق والإدارة.

٢- التوازن بين الإشباع والإسهام بالنسبة للعمال والموظفين، حيث ربط التحفيز الذي يقدم للعاملين بما يبذلونه من جهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

٣- التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهذان التنظيمان موجودان داخل المنظمة الإدارية، ولهذا فإنه لا بد من الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي وعدم معاداته، الأمر الذي سينتج عنه فائدة إدارية وهي الاستفادة القصوى من إمكانيات المنظمة البشرية وتوجيهها نحو خدمة المنظمة الإدارية.

٤- القبول للسلطة من قبل المرؤوسين، وفي هذا المجال ربط قبول السلطة بعدد من الشروط منها:

أ. الأمر يجب أن يصدر من المرؤوس.

ب. القرارات تكون مقبولة وحاملة للسلطة إذا:

١. صدرت من شخص ذكي.

٢. إذا ارتبطت بأهداف المنظمة الإدارية.

٣. إذا كانت ملائمة للمصالح الشخصية.

٥- الاتصالات الإدارية، والاهتمام بالاتصالات الإدارية يؤدي إلي زيادة كفاءة المنظمة الإدارية. ورأي أن هناك سبعة مبادئ لتحقيق فاعلية الاتصالات وهي كما يلي:

- أ- يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم.
- ب- يجب أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
- ج- يجب أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن حتى يمكن تحقيق السرعة.
- د- يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز حفظ الاتصال.
- هـ- يجب أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.
- و- يجب عدم مقاطعة خط الاتصال وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال.
- ز- ويجب أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي أصدرها.
- ولا شك أن تلك المفاهيم والتصورات وما انبثق عنها من مبادئ وقواعد قدمت أساساً سليماً للتعرف على الإدارة ومشاكلها التي تواجهها، لكنها أغفلت عن عمد الجوانب البنائية القانونية، وأنها بالغت في اهتمامها بالإنسان في داخل المنظمة الإدارية.

دوجلاس ماكجروجر:

نظرية [س]:

يعتبر دوجلاس ماكجروجر من رواد حركة العلاقات الإنسانية حيث تركزت جهوده أولاً على توضيح خطير المفاهيم التقليدية للإدارة والتي رأت فيها ضرورة قيام الإدارة بوظيفة التنظيم لعناصر الإنتاج المختلفة. ومنها وجوب توجيه جهود العاملين وضبط تصرفاتهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم الإدارية.

وترى المفاهيم التقليدية بدون استخدام العصا والتهديد والوعيد فلا يمكن الحصول على تعاون العاملين الإيجابي. وذكرت المدرسة التقليدية أن العامل لن يعمل ولن يفعل بأهداف منظمته إلا إذا برز القائد الذي يوضح له ماذا وكيف يعمل؟ وأشار إلي أن غاية العامل الأمان في العمل وذلك نظراً لقلّة

طموحه، ويرى ماكرويجر أن هذه المفاهيم تقليدية وسلبية لوم تأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والنفسية وأهمية تأثيرها في سلوكيات العاملين، كل هذه المثالب وغيرها دفعتة إلى تطوير نظرية جديدة في الإدارة (نظرية ص).

نظرية ص:

تقوم على المفاهيم التالية:

1. يبذل العامل جهوده العقلية والجسدية بصورة طبيعية كما هو الحال عند اللعب والراحة.
2. يمكن الحصول على تعاون العاملين ليس فقط من خلال التهديد والعقاب بل من خلال دوافعه الذاتية النفسية - الأمر الذي يدفعه للقيام بواجباته طائعاً مختاراً دون توجيه من آخر.
3. يلتزم العامل بأهداف المنظمة الإدارية بسبب المكافأة المادية والمعنوية التي يحصل عليها ومن تلك المكافآت تحقيق ذاتيته.
4. إذا توفرت الظروف المناسبة يتعلم العامل المسؤولية والمطالبة بها.
5. يستطيع العامل أن يشارك مشاركة فاعلة في الوصول إلى الحلول لمختلف مشاكل المنظمة الإدارية الأمر الذي يعني عدم إنفراد إدارة المنظمة بتلك المهام والواجبات.

نظرية الإدارة بالأهداف: Management By Objectives

يعتبر مدخلاً جديداً، في الإدارة يسهم في تطور الأداء الإداري وفي تحقيق الرقابة الذاتية، وفي فعالية تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس وتقوية الإحساس بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها والحماس لتحقيقها من منطلق الارتباط بالأهداف الموضوعية. ويسعى إلى إحداث تغيير في سلوكيات العاملين والمنظمات الإدارية التي يعملون فيها بحيث ترتبط وتتوافق أهداف جميع الأطراف وتتطابق، وبحيث ينجز العمل ويقاس وفق معايير يعرفها ويرتقبها الجميع.

ويتلخص خصائص أسلوب MBO في الآتي:

١. استخدام الجهد الجماعي والحوار المستمر بين واضعي السياسة وبين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق التناسق والتكامل المطلوب بين مختلف الأقسام والوحدات.
٢. التركيز على النتائج القابلة للقياس وعلى الإنجاز الفعلي للأفراد وعلى الأهداف والخطط المختلفة إلى الوسائل الرقابية المرتبطة بها.