

الفصل الأول

الإدارة العامة بالهدف

مفهوم الإدارة:

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين. (النمر، 1422، ص 4)

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة". (النمر، 1422، ص 5)

تعريف الإدارة.....أهداف الإدارة:

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.

مفهوم الإدارة العامة والمالية بالهدف

وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التقويم)

- التخطيط : مثل وضع الخطة والتنبؤ بالسياسة المستقبلية.
- التنظيم : أي توزيع العمل على العاملات على أسس سليمة.
- التوظيف : يهتم باختيار وتعيين وتدريب العاملات في الميدان.
- التوجيه : وهو التبصير والترشيد لتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة.
- التقويم : لتحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة ومعالجتها وإصلاحها.

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

- 1 - زيادة مهاراتك.
- 2 - تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

أهم عناصر نجاح الإدارة المدرسية:

- 1 - تخطيط .
- 2 -تطبيق.
- 3 -مراجعة.
- 4 -تطوير.

(أولاً) التخطيط: أي وضع القواعد التي يتعامل بها العاملون مع المشكلات، ووضع حلول لها، ووضع العوامل التي تذلل العقبات من طريق العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، مهما قل أو عظم ذلك الهدف لابد من مرحلة التخطيط له.

(ثانياً) التطبيق: وفيه تنزل الخطة والأهداف للمرؤوسين لتنفيذها بدقة بالغة حسب المتفق عليه، ولا يسمح بالاجتهاد إلا في الأمور التي يصح فيها الاجتهاد الشخصي كالأمر البسيطة التي لم ترد في الخطة.

(ثالثاً) مراجعة التنفيذ: فلا تكفي المديرية بوضع الخطط والأمر بتنفيذها فقط ثم الاعتماد بعد ذلك على التقارير المتدفقة عليها التي تخبرها بأن العمل يسير وفق الخطة الموضوعية - وأن كله تمام - كلا، بل يجب عليها أن تتابع سير العمل هل يسير حسب الخطة الموضوعية أم لا؟

(رابعاً) التطوير: تأتي مرحلة التطوير بعد المراقبة والمراجعة والتقييم للخطة لكي تستفيد أنت أولاً من أخطاء الخطة السابقة، فتعمل على تجنبها، فلا بد من الاستفادة من الأخطاء.

وهناك من يعرف الإدارة بأنها " عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة " (الصاباب، 1413، ص 19)

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"، (الجبضي، 1427، ص 18) ومن هذا التعريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تتشد تحقيق أهداف مرسومة.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

س / هل الإدارة علم أم فن ؟

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد

على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف. (الجضعي، 1427، ص ص 18- 19)

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائهما، ومن جانب آخر توالت الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور، بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال (Business)، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدتها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر والإدارة كعلم مستقل (الجضعي، 1427، ص ص 20- 21)

الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة،

فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

مدارس الإدارة:

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد، تبين أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز (Rogers & Pindur) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (History of Management The) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي:

المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية،
والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة.

وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس (الجزعي،
1427، ص 22) :

أولاً: المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية آواخر القرن التاسع عشر، وجاءت متأثرة
إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال
بالدرجة الأولى، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم
الإدارة العامة (العساف، 1403، ص 42)، ولهذه المدرسة عدد من
الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور)
رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية
الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي،
إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة،
لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية
تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة
هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا
أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية
(السواط، 1416، ص 33).

نظرية الإدارة العلمية :

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856 - 1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن - تايلور - بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافظه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية .

علاقة النظرية بالميدان التربوي :

انعكست أفكار ومبادئ نظرية الإدارة العلمية على مفهوم الإدارة التعليمية، فاتخذت الإدارة التعليمية إطاراً نظرياً مشابهاً لها، فالمصنع هو المدرسة، والعمال الذين يعملون فيه هم التلاميذ، ونظام أو عملية الإنتاج هي العملية التربوية والتعليمية، والمنتجات والمخرجات هم خريجو المدرسة (مرسي، 1422، ص 15).

نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864 - 1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طبعاته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً. كما حدد خصائصها .

علاقة النظرية بالميدان التربوي :

تجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة وثيقة بين نظرية البيروقراطية والإدارة المدرسية التي تقوم على تقسيم العمل وتنظيم الإجراءات والتسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية والرقابة (مرسي، 1422، ص 235).

نظرية الإدارة العامة :

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841 - 1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما انصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي (الصاباب، 1413، 59): (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق).

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة

للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرستين (الجضعي، 1427، ص 31):

مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة التقليدية
الاهتمام بالحوافز المعنوية	الاهتمام بالحوافز المادية
الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي	الاهتمام بالتنظيم الرسمي
توسيع قاعدة المشاركة	اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط
دمج التخطيط بالتنفيذ	الفصل بين التخطيط والتنفيذ
الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية	الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)
النظرة للإنسان نظرة تفاعلية	النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات. (الجضعي، 1427، ص 40)

رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب. (الجبوعي، 1427، ص ص 43- 44)

خامساً: المدرسة (الاتجاهات) الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية، وتتطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ومدخل الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة.

وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية.

الإدارة عند المسلمين :

تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم، شمل معظم الوظائف الإدارية، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول خاتم الأنبياء والمرسلين.

وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها .

وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاصِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ [البقرة:282] وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة -رضي الله عنه - أن النبي -صلى الله عليه وسلم - قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) لرواه الطبراني].

وبناءً على ما سبق فقد كان المسلمون يطبقون وظائف وعمليات الإدارة التالية :

1 - التخطيط :

هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهد في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: سبع ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾ [يوسف:49:47] وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المسلم

مُلزَم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال. ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومن تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص - رضي الله عنه: "...إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكفون الناس...") وأيضاً قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "أعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر.

2 - التنظيم :

هو بيان وتحديد الهيكل الذي تتنظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى ﴿أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾ [الزُخْرَف:32] وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها. ونجد في قدوم النبي إلى المدينة أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

3 - التوجيه :

هو القدرة على التأثير على الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران:159] وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَلَا تَسْأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ﴾ [البقرة:237]، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامه.

4 - الرقابة :

هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة:105] وقوله عز وجل: ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ﴾ [ق:18] من قول إلا لديه رقيب عتيد { ومن السنة النبوية

حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث)، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضاً بمقدار ما يُجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقها.

مفهوم الإدارة العامة:

يقصد بالإدارة العامة Public administration جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة. فهي موضوع متخصص من الموضوع الأكثر شمولاً وهو «الإدارة»، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية عاليتين. وتفيد في ذلك من العلوم النظرية والتطبيقية، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة «إدارة عامة».

فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفه تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.

ولقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات وتقدمها وتطور وظيفة الدولة الحديثة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها: متطلبات التقدم الاقتصادي، والأزمات الاقتصادية وانتشار الأفكار الاشتراكية وظهور النظم السياسية الاشتراكية، مما جعل الدولة محركاً أساسياً للتطور الاقتصادي والاجتماعي ومسئولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية واستمتاع الجماهير بثمرات هذا التطور والتقدم.

وتجلى هذا التطور، على الصعيد الإداري، بإضافة أعباء جديدة تهض بها الدولة، فضلاً عن الأعباء التقليدية السابقة، مما دعا إلى إحداث أجهزة إدارة جديدة أو تطوير الإدارات القائمة والوسائل التي تستخدمها وانعكس ذلك على نطاق تدخل الإدارة العامة، فلم يعد دورها يقتصر على تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهدافها بل اتسع نطاق تدخلها أيضاً ليشمل المجال التشريعي. وذلك عن طريق إشراكها في رسم السياسة العامة للدولة في كثير من المجالات والنشاطات العامة والخاصة ولاسيما الاقتصادية منها.

حظيت الإدارة العامة باهتمام الباحثين والعلماء في جميع أنحاء العالم وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية فنشأ علم جديد اسمه علم الإدارة العامة. غير أن هذا العلم، بوصفه واحداً من العلوم الاجتماعية التي تعنى «بالواقعة الإدارية» بصفاتها ظاهرة اجتماعية، مازال ناشئاً لم تستقر قواعده بعد ولم يتحدد إطاره ومضمونه بدقة.

فهو يتصل بسائر العلوم الاجتماعية مثل علم السياسة وعلم الاقتصاد والقانون العام والمالية العامة وغيرها. كما يقترب كثيراً من علم إدارة الأعمال وذلك على أساس الوحدة والتقارب في التنظيم إلا أنه يختلف عنه كثيراً في الأهداف والوسائل. فالهدف الذي يسعى إليه المشروع الخاص وتهتم به إدارة الأعمال هو الربح، في حين تسعى الإدارة العامة إلى تلبية حاجات المجتمع وتحقيق المصلحة العامة. والإكراه مستبعد في مجال القطاع الخاص ولا تعتمد إدارة الأعمال وسيلة لها ولكنه يؤدي دوراً بارزاً في الإدارة العامة.

وإذا كانت أهمية الإدارة العامة في تزايد مستمر في حياة المجتمعات البشرية، فإن هذه الأهمية هي موضع جدل بين فقهاء القانون وذلك بحسب معتقداتهم ومذاهبهم الفكرية.

ففي الدولة الرأسمالية التي تلتزم بالمذهب الفردي، يعد فقهاء القانون، من أنصار هذا المذهب تدخل الدولة عن طريق أجهزتها الإدارية العامة، قيلاً على حرية الأفراد. ويضيفون أن كل الخير في عدم التدخل في الحقل الاقتصادي. لكنهم، إثر نتائج الحروب، والثورة الصناعية، وشيوع المذهب الاشتراكي، والأزمات الاقتصادية، وجدوا أن تدخل الدولة شر لا بد منه ويجب أن يحصر في نطاق ضيق جداً.

أما الماركسيون فيقولون بتدخل الدولة إلى أقصى مدى، وذلك من أجل إلغاء الملكية الفردية وجميع قيم المجتمع الرأسمالي وتقاليده،

ولن يكون هذا إلا عن طريق إيجاد الأجهزة الإدارية العامة التي تؤدي في النهاية إلى قلب المجتمع التقليدي رأساً على عقب بتغيير الواقع تغييراً جذرياً وشاملاً.

وفي الدولة التي تعتق المذهب الاشتراكي ولا تقول بإلغاء الطبقات ولا تأخذ بالمذهب الفردي بصورة نهائية، يرى الفقهاء أن وجود الإدارة العامة ضرورة لا بد منها إلى جانب النشاط الفردي؛ وذلك من أجل إلغاء استغلال الإنسان للإنسان وإشباع الحاجات العامة التي يعجز الأفراد عن إشباعها، عن طريق الأجهزة الإدارية العامة؛ وهذه هي وظيفة المرفق العام.

لقد أصبح للإدارة العامة في الوقت الراهن، أهمية قصوى فمن غيرها لا يمكن تنظيم شؤون المجتمع أو تحقيق النمو الاقتصادي، ومن ثم فوجود الإدارة العامة، والمذهب التدخلية عن طريق الأجهزة الإدارية العامة أصبح مسلماً به من قبل جميع المجتمعات رأسمالية كانت أم اشتراكية وذلك لوجود ضرورات ملحة أجبرت جميع الدول على تبني المذهب التدخلية.

للإدارة العامة مهام تنظيمية وتخطيطية وأخرى فنية، تتعلق الأولى بتحديد ما هو ممكن من مثل أو أهداف منشودة، وقيادة العمل الإداري. ويدخل في وظيفة التصور عملية التنبؤ وما يتبعها من إعلام وتنظيم وإحداث وترتيب للمصالح الإدارية المتخصصة أما الوظائف القيادية فهي مهام توجيه وتحضير أعمال قيادة الأعمال وإصدار الأوامر وتنفيذها ومراقبة استخدام الوسائل اللازمة لذلك.

والمهام الفنية، وهي مهام ذات طابع قومي، تتعلق بتمثيل المصالح القومية داخلياً وخارجياً وحمايتها، أو ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي، تتعلق بالتنفيذ والتسيير بقصد تلبية الحاجات العامة للمجتمع مباشرة. ويمكن تلخيص الوظائف أو المهام الرئيسية للإدارة العامة بما يلي:

التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه «التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة»، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، وهو الفكرة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال. ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب ولاسيما أن الأعباء التي ألقى على عاتق الدولة جسيمة جداً، ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفوية.

التنظيم الإداري:

هو من الوظائف المهمة التي تلقى على عاتق الإدارة العامة وذلك لكثرة الحاجات المستجدة للمواطن ولندرة المواد الأولية التي تخدم إشباع هذه الحاجات. ويعد التنظيم من أهم المصادر التي تؤدي إلى تحقيق الوفرة عن طريق استغلال الطاقات البشرية ومنع تبثر الجهود وتعارضها. لذلك يجب على الإدارة دراسة الأعمال التي تهمها وتحليلها من أجل تحقيق أهدافها واستبعاد جميع الأعمال والإجراءات غير

المفيدة، ومن ثم يجب توزيع هذه الأعمال على الأشخاص الذين عليهم القيام بها وتحديد المسؤوليات التي تقع على عاتقهم والعلاقات القائمة فيما بينهم.

القيادة الإدارية:

إن القيادة هي العصب الحساس في كل مفصل من مفاصل الإدارة العامة، والقائد الإداري يقوم بدور بارز في نجاح الأجهزة الإدارية أو إخفاقها في الوصول إلى أهدافها، فبكفاية القائد ودرايته يمكن الوصول بالمرفق العام إلى بر الأمان وبإهماله وعدم الاهتمام به يكون دماره. لذلك يجب على الحكومات العناية باختيار القادة الإداريين ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم من أجل ضمان استمرار المرفق العام في أداء مهمته.

التنسيق:

يقع على عاتق القائد الإداري مهمة التنسيق بين عناصر الإدارة الواحدة عن طريق إشراك المرؤوسين في وضع الخطط أو في اتخاذ القرارات... ويمكن أن يكون التنسيق بين الإدارة والسلطة السياسية والهيئات المحلية والجماعات ذات المصلحة.

الاتصال:

تتم عملية الاتصال من قبل الرئيس الإداري عن طريق إعلام المرؤوسين بما تم تنفيذه من خطط المشاريع التي يعطيها الأولوية

والتعديلات التي تفرضها المستجدات والصعوبات التي تعترض تنفيذ مشروع من المشاريع. وكذلك يمكن للمرؤوسين أن يعلموا رئيسهم بكل أمر يرون أنه ذو نفع، أو يلحق ضرراً بالمرفق، ولكن يجب أن يحدث الاتصال عن طريق القنوات التي تحافظ على تدرج السلم الإداري أي إنه يجب ألا يتخطى المرؤوسون رؤسائهم المباشرين إلا في حالات الضرورة والاستعجال.

الرقابة:

إن الرقابة هي الوظيفة الاستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة.

وللرقابة ثلاثة أنواع، إدارية، وقضائية، وسياسية. وكل واحدة منها تمارسها جهة متخصصة مختلفة ومستقلة عن غيرها.

مفهوم الإدارة:

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

أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها بـ 6 m وهي:

العنصر البشري Manpower

المال Money

السوق Market

المواد Materials

الأدوات والوسائل Means

الإدارة Management

ويعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة وبالتالي فإن الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل.

ولذلك عرفت الإدارة بأنها :

توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف "

وتركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

وحيث إن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو

نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها.

فمن هنا يظهر أناس على آخرين بسبب ما حصلوا عليه أو بسبب خبراتهم أو صفاتهم الموروثة. وآخرون لا يرقون إلى ذلك فينقادون لهم ويطيعون. وترتبط الإدارة بشكل مباشر باتخاذ القرارات حيث إن عملية اتخاذ القرارات لازمة خلال مراحل العملية الإدارية جميعها، بدءاً من التخطيط الذي يسبق عملية التنفيذ ومروراً بتنفيذ الأعمال وحتى بعد تنفيذها.

والقدرة على الإدارة مرتبطة بشكل أو بآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات من جهة وبالقدرة على التعامل مع الناس من جهة أخرى.

واتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات وإلى معرفة وإلى بعد نظر، وقدرة على التحليل والربط بين المتغيرات التي لها علاقة بموضوع اتخاذ القرار وأن النجاح في اتخاذ القرارات سيؤدي حتماً إلى نجاح الإدارة.

والإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة، لأن كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية.

فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، وإلى إدارة وقته وإلى إدارة تصرفاته وأسرته، وأن يكون عنصراً فاعلاً في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها.

وقد ظهرت الإدارة منذ عهد آدم عليه السلام ولكنها بشكل غير متميز وغير منظم كما هو عليه الحال في الوقت الحاضر فكانت لهم

أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات.

وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه والتطوير عليه فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر.

مجالات الإدارة:

- 1 - الإدارة العامة: وهي التي تتعلق بإدارة شؤون الدولة ومشاريعها.
- 2 - الإدارة الخاصة: وهي المتعلقة بإدارة المؤسسات الخاصة والتي غالباً ما تهدف إلى تحقيق الربح كالمشاريع التجارية، والصناعية والخدماتية.

العملية الإدارية :

هي النشاطات التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق هدف معين فتميزه عن غيره.

عناصر العملية الإدارية :

أولاً: التخطيط

ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

عناصر الخطة:

- 1 -الهدف: وهو النتيجة المراد تحقيقها.
 - 2 -السياسات : وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها ، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.
 - 3 -الإجراءات وربطها بالزمن : وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية، وكل إجراء " أي وقت البدء ووقت الانتهاء ".
 - 4 -الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.
 - 5 -الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة.
- وعادة ما يتم رسم الخطة بناءً على الإمكانيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية.
- ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائماً لرسالة المؤسسة.

وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج

إلى اتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

صفات الخطة الجيدة :

- 1 - البساطة والوضوح.
- 2 - تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلاً للقياس وممكن التنفيذ بزمن معين، وضمن قدرة المنفذين له وأن يكون محدداً بزمن معين.
- 3 - يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ.
- 4 - دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود.
- 5 - المرونة.
- 6 - الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها.
- 7 - الشمول.

أما فوائد التخطيط فهي :

- 1 - يساعد على التفكير المنظم
- 2 - يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه
- 3 - تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ
- 4 - يساعد على تخفيض التكاليف
- 5 - يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية
- 6 - التقليل من وقت إنجاز العمل.

الإدارة بالأهداف:

الهدف: هو بيان النتيجة المراد تحقيقها في تاريخ معين وبقياس معين.
مثلاً: الانتهاء من مشروع الطريق الرئيسي في نهاية عام 2020.

تعدد الأهداف:

وجود هدف عام لكل إداري تتفرع عنه أهداف فرعية أو هدف عام لكل خطة ترتبط به أهداف فرعية.

صفات الهدف الجيد:

- 1 - أن يكون قابلاً للقياس.
- 2 - أن يكون ممكن التنفيذ.
- 3 - أن يكون محدداً بزمن معين.
- 4 - أن يكون ضمن قدرة المنفذين له.

وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها :

- 1 - بإشراك أكبر عدد من المدراء والموظفين في تحديد الأهداف.
- 2 - بأن يتفهم كل مدير وكل موظف بوضوح أهداف المؤسسة.
- 3 - بأن يفهم كل مدير ويوافق على الجزء الخاص به من هذه الأهداف.

- 4 - بأن تحفز المؤسسة المدراء والموظفين على تحقيق الأهداف.
- 5 - بأن تطلع كل مدير على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

اختبار الهدف الجيد:

في هذه الصفحات عدة قرارات. ضع علامة صح على القرارات التي لها صفات الهدف الجيد.

- 1 - زيادة عدد آلات الهاتف الجديدة التي تركب في الأسبوع من المعدل الحالي، وهو 5 آلات إلى 100 آلة في الأسبوع في موعد أقصاه 31 ديسمبر الحالي.
- 2 - تحقيق رضا الجمهور المتعامل مع الوزارة.
- 3 - أن لا تزيد تكلفة رحلة الأهرامات التي تقرر القيام بها في نهاية الأسبوع القادم عن 10 جنيهات لكل مشترك.
- 4 - عدم المغالاة في استهلاك الكهرباء في الجمعية حتى تبقى نفقات الاستهلاك أقل من 100 جنيه.
- 5 - الانتهاء من كتابة تقرير عن أسباب عدم دقة مواعيد طائرات شركة الطيران في موعد أقصاه 30 نوفمبر القادم.
- 6 - الإسراع في إنهاء معاملات التأشيرة للقادمين إلى مطار القاهرة من ابتداءً من يوليو القادم.

7 - التأكيد من تلقيح 100% من سكان مدينة أسوان ضد وباء

الكوليرا في موعد أقصاه 15 يناير القادم.

8 - المضاعفة عدد المدارس في مدينة قنا خلال أربع سنوات.

9 - التأكيد من أن كل الموظفين الجدد في المصلحة يتلقون

التدريبات الخاصة.

10 - زيادة نسبة المدرسين إلى التلاميذ في المدارس الحكومية

حتى يصبح هناك مدرس لكل 10 تلاميذ في موعد أقصاه

أول سبتمبر القادم.

تمرين إقرار الأهداف

طلب منك أنت ومجموعتك أن تقرر أهم ثلاثة أهداف على

مؤسستك تحقيقها خلال السنة القادمة من أجل الاستمرار في عملها

وتطويرها في ظل الظروف التي يعيشها دول الربيع العربي.

الهدف الأول:

.....

.....

.....

.....

الهدف الثاني:

.....

.....

.....

.....

الهدف الثالث:

.....

.....

.....

.....

ثانياً: التنظيم:

العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية هو التنظيم والتنظيم عبارة عن " عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف".

خطوات عملية التنظيم :

1 - تحديد هدف المؤسسة.

2 - تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.

3 - تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.

4 - تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

5 - تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"

6 - تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.

7 - ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.

8 - رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.

9 - إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

10 - تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

ومن الملاحظ أن كل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى إقرار يجب اتخاذه من قبل شخص أو أكثر حتى يتم الوصول إلى تنظيم جيد للمؤسسة.

وصايا التنظيم الجيد:

- 1 - أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماما طبيعة العمل المطلوب منه.
- 2 - يجب اقتران السلطة بمسؤولية تناسبا "مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية"
- 3 - قبل إحداث أي تغيير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وأن يمهد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب.
- 4 - يجب أن لا يتلقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص "مبدأ وحدة الأمر".
- 5 - ينبغي أن لا يتم إصدار أوامر للمرؤوسين الآخرين دون علم رؤسائهم المباشرين بذلك، حتى ولا من المسئول الذي يقع في مركز أعلى من المسئول المباشر.
- 6 - إذا أردت أن تنتقد موظفا فعلى انفراد.
- 7 - يجب أن لا يطلب من شخص أن يكون مساعدا لآخر وفي نفس الوقت ناقدا له.
- 8 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 9 - يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين لمدير معين متناسبا مع قدرات المدير "مبدأ نطاق الإشراف".
- 10 - يجب أن تحل وبغاية أي نزاعات بين الأفراد داخل التنظيم.

11 - يجب أن يراعى مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين.

المصطلحات الضرورية في التنظيم:

1) مبدأ وحدة الهدف في التنظيم:

بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة. أي أنه يجب أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

2) مبدأ تقسيم العمل:

أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف. حيث إن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.

3) مبدأ نطاق الإشراف:

نعني بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية.

4) مبدأ وحدة الأمر والرئاسة :

وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.

5) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

أي أن يعطي كل مسئول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه.

6) الوصف الوظيفي :

وهي تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها وتحديد مسئوله المباشر.

7) التوصيف الوظيفي :

وهي المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة كالدرجة العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة بكفاءة.

8) الهيكل التنظيمي :

وهو التسلسل الإداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

9) السلطة :

هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال للمرؤوسين للقرارات وتأتي السلطة إما من الناحية الرسمية " كونه رئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه مديرا لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي. أو من قبول المرؤوسين للرئيس نتيجة علمه ومعرفته وثقتهم فيه.

10) النفوذ:

قوة اتخاذ القرارات الناتجة عن مركز اجتماعي أو منزلي أو عائلي

11) تفويض السلطة:

منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى تخفيفا من الأعمال الروتينية التي يقوم بها. ولا يعني تفويض السلطة تفويضا للمسؤولية، بل يبقى المدير الذي فوض سلطات معينة مسئولا عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.

12) مركزية التنظيم :

أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا وتكون درجة التفويض قليلة أو معدومة بحيث لا يركن المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في اتخاذ القرارات ومتابعتها.

13) التنظيم الرسمي:

التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات الرسمية ويتمثل بدرجة أساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي.

14) التنظيم غير الرسمي:

وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية، ويعبر عن العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المنظمة بصورة شخصية، وينظر إلى الإنسان كإنسان له أهداف وميول ونزعات لا بد من تحقيقها.

بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة. فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (الوزير مثلاً) وينتهي بأقل مستوى إداري من العاملين.

وقبل إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد أهداف المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار المرونة في هذا الهيكل بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسباً وهذا له علاقة مع ما يسمى " بدناميكية التنظيم.

وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية إعداد الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية بالخطوات التالية:

1 - تحويل الأهداف إلى أنشطة ويتم البدء بالأنشطة الرئيسية وتقسيمها إلى أنشطة فرعية وثنائية.

2 - يتم تجميع الأنشطة في صورة وظائف بحيث تشكل كل مجموعة أنشطة ذات طبيعة متجانسة ووظيفة معينة.

3 - تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية تعطي مسمى معين.

4 - تحديد مهمات واختصاصات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.

أما عملية التجميع للأنشطة والوظائف أو أسس تقسيم العمل وتوزيع الوظائف فيتم على عدة أسس هي:

1 - التوزيع على أساس نوع الوظيفة:

كوظيفة الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، العلاقات العامة، الدائرة الهندسية، الصيانة..إلخ.

2 - التوزيع على أساس جغرافي، وهذا مناسب للمؤسسات التي لها فروع في مناطق مختلفة.

3 - التوزيع على أساس السلعة.

4 - التوزيع على أساس العملاء.

5 - التوزيع على أساس مركب: الذي يجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة.

ثالثاً: التوجيه:

العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية هو التوجيه.

ويعني " إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه".

وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

الشروط الواجب توفرها في عملية التوجيه الصحيحة:

- 1 -الوضوح: بالنسبة للتعليمات الصادرة. بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين.
- 2 -الكمال: بحيث تكون التعليمات كاملة.
- 3 -أن تكون التعليمات ممكنة التنفيذ وحسب طاقة المرؤوسين.
- 4 -أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة ما أمكن.

التحفيز:

ويقترن بالتوجيه عنصر التحفيز سواءً أكان مادياً أم معنوياً.

العوامل الأساسية للتحفيز:

هناك اتفاق على مجموعة من العوامل الأساسية للتحفيز يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الفرد وطبيعة الموقف وهذه العوامل هي:

- 1 - زيادة الدخل.
- 2 - المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.
- 3 - الأمان الوظيفي.
- 4 - الفرص المتاحة للتقدم في العمل.
- 5 - القيمة المستفادة من العمل - مثل تحقيق مكانة اجتماعية أو دخل محترم.
- 6 - السطوة والنفوذ الشخصي.
- 7 - المعاملة الإنسانية.
- 8 - اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه.
- 9 - عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين.

رابعاً: الرقابة والتقييم:

تعتبر الرقابة والتقييم المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية

الرقابة: تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له.

التقويم: عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء.

أما عناصر الرقابة والتقويم:

- 1 - تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة الموضوعية وحسب الهدف المراد تحقيقه.
 - 2 - قياس النتائج التي تم الحصول عليها.
 - 3 - مقارنة النتائج بالمعايير.
 - 4 - الكشف عن الأخطاء والانحرافات.
 - 5 - البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها.
- هل هو في الخطة، في المعيار، في الشخص المنفذ، الظروف... إلخ.
- 6 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
 - 7 - المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ.

مدارس الفكر الإداري:

1 - مدرسة الإدارة العلمية:

وتتادي هذه المدرسة بالمبادئ التالية كأساس للإدارة:

أ - دراسة مختلف العمليات التي يؤديها العاملون دراسة منهجية وتحليلية.

ب - تعيين كل عامل لنوع العمل الذي يناسبه تماماً.

ج - التعاون التام بين الإدارة والعاملين.

د - حساب مكافأة العمل على أساس الأداء.

ومن خلال هذه المبادئ فقد ركزت هذه المدرسة على المفاهيم

التالية:

• التحديد الواضح للسلطات والصلاحيات.

• التخصص وتقسيم العمل.

• تطبيق القوانين بحزم.

• الفصل بين مهارة الإدارة وواجبات العمل.

وتزعم هذه المدرسة فريدريك تايلور الذي يدعي بأن الإدارة العلمية

لم تركز على العاملين وحاجاتهم الاجتماعية بل ركزت على العمل

فقط.

2 - مدرسة العلاقات الإنسانية:

- اهتمت ببيئة العمل الاجتماعية والعاملين ومشاعرهم الإنسانية.
- على المدير الاهتمام بحاجات العاملين ومقابلتها - مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إن رفع الكفاءة الإنتاجية يتم من خلال الاهتمام بتتمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل العمل.

من الذين تبناوا هذه المدرسة ويعتبروا ركائز لها هم:

1 - ماك روجرز نظرية X و Y

2 - مازلو سلم الحاجات

روجرز ونظرية X و Y :

تقول نظرية X بأن الإنسان العادي يتجنب العمل إذا استطاع ذلك. ويفضل الابتعاد عن المسؤولية، ولذلك فإن الإنسان لا يعمل إلا في وجود نظام للرقابة المباشرة والثواب والعقاب.

أما نظرية Y فتقول: أن الجهد الجسدي والعقلي أمران طبيعيان في الإنسان، وأن القناعة الذاتية عامل مهم، وأن الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية. وأن القدرة على الإبداع صفة لدى كثير من البشر، وأن الطاقات المتوفرة في الحياة الصناعية حالياً لا يستفاد منها إلا بصورة محددة.

وبالتالي فإن الرقابة والعقاب غير ضروريان لحمل الإنسان على العمل ولا بد من إيجاد متساهل من الرقابة حتى تتاح الفرصة لإطلاق طاقات الفرد الكامنة.

مازلو وسلّم الحاجات:

يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع. وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها. وقد رتب مازلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي:

الحاجات الفيزيولوجية للإنسان: الماء، الطعام، الجنس، الهواء.
 حاجات الأمن والأمان: الاستقرار والأمن - توفير المسكن والملبس.
 الحاجات الاجتماعية: الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.
 الحاجة إلى التقدير الشخصي: احترام، وضع اجتماعي جيد، مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.
 تحقيق الذات: تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة.

