



أنشئ مركز التدريب الإداري بمحافظة الشرقية بقرار معالي محافظ الشرقية
السيد اللواء أ.ح / خالد سعيد بالقرار رقم ٧٧٣١ لسنة ٢٠١٧ م

دليل المدير المتميز

الجزء الثاني

في مبادئ الإدارة

إعداد

فخرى السيد عبد العزيز عزام

مساعد محافظ الشرقية

هذا الوطن يستحق أن نعمل من أجله

كلمة محافظ الشرقية



انتهاجا وتماشياً مع التخطيط العلمي السليم وإيماناً منا بأنه الوسيلة والأداة الوحيدة لتحقيق ما تصبو إليه محافظة الشرقية في الانطلاق نحو أفاق المستقبل . ولذا فقد تم بحمد الله تعالى وعونه الانتهاء من تطوير عدد من الخدمات الأساسية التي تمس مصالح مواطني محافظة الشرقية فقد تم تطوير مكتب خدمة المواطنين بالمحافظة لتقديم خدمة متميزة للمواطنين الي جانب تطوير مكتب خدمة نواب الشعب ليكون حلقة وصل ليستطيع السادة النواب من تقديم خدمات متميزة لأبناء دوائرهم المختلفة من خلال منظومة محكمة . كما تم تطوير مكتب خدمة المستثمرين بنظام الشباك الواحد بمفهومه الحقيقي ومعناه الصحيح تماشياً مع سياسة الدولة في تقديم خدمات ميسرة للمواطنين إلى جانب اهتمامنا الأساسي بموضوع تطوير أداء الأجهزة التنفيذية بمحافظة الشرقية ورفع كفاءتها والنظر بعين ورؤية ثاقبة إلى موضوع الفساد المالي والإداري للقضاء عليه بمختلف صورته وأشكاله فلا معنى للتطوير دون القضاء علي هذا الداء اللعين . ولذا فقد تم استحداث عدد من الآليات والنظم الخاصة بتبسيط إجراءات العمل وسرعة أداء الخدمات المنوطة به والقضاء علي كافة مظاهر الفساد الإداري والمالي داخل تلك المنظومة .

وأخيراً فقد تم الانتهاء من إنشاء مركز تدريب المحافظة لتحقيق عدد من الأهداف الإستراتيجية التالية:-

- 1- استكمال أهداف خطة الهيكلية وتدوير العاملين التي تمت وبحمد الله بمحافظة الشرقية وذلك بتدريب العاملين الجدد لأماكن عملهم الجديدة .
- 2- إجراء التدريب التحويلي للعاملين بمحافظة الشرقية بغرض سد العجز في عدد من التخصصات كالمشرفين بالإدارات الهندسية. والمحصلين .
- 3- الاستفادة من الخبراء والمختصين في نقل خبراتهم في تدريب العاملين الجدد
- 4- تصويب أداء الموظفين الغير متميزين والارتقاء بأدائهم.
- 5- تنمية مهارات العاملين بالمحافظة بحصولهم علي التعليم والتدريب المستمر

محافظ الشرقية

لواء أ.ح / خالد سعيد

مبادئ الإدارة

تعريف الإدارة :-

عملية قيادة وتوجيه الجهود البشرية في إي منظمة لتحقيق أهداف معينة.
كما أنه لا يوجد فرق واضح بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا في مجال التطبيق.

الإدارة العامة :-

تطبق في القطاع العام والحكومي وتعمل في إطار السياسة العامة للدولة .

إدارة الأعمال :-

تطبق في القطاع الخاص علي الشركات والمصانع والمتاجر.

مستويات الإدارة Management Levels

يمكن تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاث أقسام :-

١- الإدارة العليا High Management :

ويمثلها في المنظمة والمدراء العموميين وأعضاء مجلس الإدارة وهم المسؤولين عن وضع الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات وتختص بوضع السياسات العامة واللوائح التنظيمية .

٢- الإدارة الوسطى Management Medium :

ويمثلها في المنظمة المدراء ورؤساء الأقسام وهم المسؤولون عن تنفيذ قرارات الإدارة العليا .

٣- الإدارة التنفيذية Low Management :

ويمثلها في المنظمة المشرفون والمراقبون وهم المسؤولون عن الأعمال الروتينية بالمنظمة وتنفيذ تعليمات وتوجيهات الإدارة الوسطى .

مبادئ الإدارة Management Principles

يقسم هنري فايول مبادئ الإدارة الى :-

- ١- تقسيم العمل : حيث يتم تخصيص العاملين والمدراء ووضع كل فرد في مكانه المناسب لكي يكتسب الخبرة والبراعة والدقة مما يزيد من جودة الإنتاج .
- ٢- السلطة والمسئولية : حيث تمنح سلطات للأفراد تتساوى مع مستوى المسئوليات الواقعة عليهم .
- ٣- الضبط : ويشمل الطاعة والتزام بالأعمال وكذلك الصلة بين الأفراد ورؤسائهم وأصحاب

الأعمال ومدى التزامهم بتحقيق الأهداف

- ٤- وحدة مصدر الأوامر : حيث يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف أو قائد واحد فقط حيث لا يحدث أزدواج في التنفيذ .
- ٥- يد واحدة وخطة عمل واحدة : وتعني مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الأعمال والفعاليات لتحقيق الأهداف .
- ٦- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة : ولذا يجب أن لا يطغى اهتمام الفرد أو مجموعة أفراد علي الاهتمام بالمنظمة .
- ٧- مكافآت العاملين : وذلك لتحقيق الرضاء العام للعاملين بالمنظمة.
- ٨- المركزية : حيث يحدد لكل فرد عمل محدد يسند إليه ويسعى إلى تنفيذه وتحقيقه .
- ٩- قنوات الاتصال : يلزم أن تتم بين السلطة الرسمية للمدراء بين المستوي الأعلى والأدنى من خلال الخطوط الرسمية للأوامر .
- ١٠- الترتيب : حيث يتم ترتيب الأعمال ووضع الأولويات وطرق إنجاز الأعمال بتسلسل منطقي وجيد .
- ١١- العدالة: مراعاة إنصاف العاملين في أجورهم ومعاملتهم وترقياتهم.
- ١٢- استقرار العاملين : وهذا يعني بقاء الموظف في عمله وعدم نقله الي عمل آخر ليحس الطمأنينة ويدفعه للجدد في العمل .
- ١٣-روح المبادرة : تعني السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم بحرية وهذا من شأنه خلق الإبداع .
- ١٤-روح الفريق : وتعني تنمية التعاون والترابط بين الأفراد حتى يتم تنفيذ الأعمال بشكل جيد.

وظائف الإدارة – أو المدير :

لقد أتفق عدد كبير من كتاب الإدارة في أن وظائف الإدارة ووظائف المدير وجهان لعملة واحدة كما يظهر في الشكل التالي :-



التخطيط Planning:

يعتبر التخطيط أول مرحلة من مراحل العمل الإداري

ويعرف التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل والاستعداد له مع اختيار أفضل السبل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحديد العناصر الواجب استخدامها وكذلك المراحل المختلفة والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال حتى نصل للأهداف المنشودة **من خلال:-**

١- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها .

٢- وضع السياسات والمبادئ التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم العناصر المختلفة.

٣- إقرار الإجراءات إي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات.

٤- طرق العمل وفيها يتم تحديد الخطوات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ مختلف العمليات وتحديد النقاط الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف سواء أكانت مادية أو بشرية مع وضع الموازنات التقديرية أو التخطيطية التي تترجم خطط وبرامج العمل إلي أرقام مالية أو بشرية ووضع البرامج لتنفيذ الأعمال المطلوب القيام بها .

مراحل الخطة :The Stages of Planning

- ١- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.
- ٢- جمع الحقائق والمعلومات للوصول للأهداف.
- ٣- وضع الخطط والبدائل لمختلفة لتحقيق تلك الأهداف.
- ٤- اختيار البديل الأمثل.
- ٥- وضع البرامج التنفيذية لتحقيق الأهداف.
- ٦- متابعة وتقييم الأهداف .

التخطيط حسب المدى الزمني :-

١- التخطيط طويل المدى long – Term Planning

وهو التخطيط الذي يمتد أثره ويغطي فترة زمنية طويلة قد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر

التخطيط متوسط المدى Medium – Term Planning

يصل من عام الي أقل من خمس سنوات.

٣- التخطيط قصير المدى Short – Term Planning

يغطي فترة زمنية قصيرة قد تصل أقل من عام .

٤ - التخطيط حسب مدى تأثيره :

١- التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

ذلك النوع من التخطيط الذي تمارسه الإدارة العليا وهو غالبا يمتد لسنوات طويلة أخذ في الاعتبار المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة غالبا ما يؤدي الي تغيرات نوعية في المنظمة

٢- التخطيط التكتيكي Tactical Planning

ذلك النوع من التخطيط الذي يمارس علي مستوي القيادة أو الإدارة الوسطي وتأثيره متوسط المدى .

٣- التخطيط التشغيلي أو التنفيذي Operational Planning

ذلك النوع من التخطيط الذي يستخدم علي مستوي رؤساء الأقسام ومديري الإدارات لتخطيط الاحتياجات وإنجاز المسؤوليات المحددة وتأثيره متوسط أو قريب المدى وهو داعم فعلي للتخطيط التكتيكي .

مبادئ التخطيط :- principles of planning

وحتى تنجح أعمال التخطيط هناك عدد من المبادئ

- ١- أن يقوم التخطيط علي رعاية مصالح جميع الأفراد العاملين بالمنظمة .
- ٢- أن يشارك جميع الأفراد والعاملين في المنظمة في أعداد الخطة .
- ٣- أن يقوم التخطيط علي أساس من الحقائق العلمية والإحصاءات الصحيحة
- ٤- أن يقوم التخطيط علي أساس عدد من الأساليب المتعددة بدلاً من الأسلوب الواحد .
- ٥- أن يقوم التخطيط علي أسس علمية بدلاً من التخمين والحدس .
- ٦- ان تتسم الخطة بالوضوح والواقعية والدقة والمرونة وأن تكون قابلة للمتابعة والتقويم .

فوائد التخطيط :

- ١- يظهر التخطيط الأهداف واضحة ومحددة ليسعي كل فرد في المنظمة لتحقيقها .
- ٢- يحدد الطريق الذي يجب أن يسلكه الأفراد بالمنظمة لتحقيق تلك الأهداف .
- ٣- يحدد العناصر المادية والبشرية الواجب إستخدامها .
- ٤- يحد الوقت اللازم لتحقيق الأهداف .
- ٥- يمكن التخطيط من معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل علي تلافيها .
- ٦- يزيد التخطيط من فاعلية المتابعة والرقابة والتقويم .

الخطة The Plan:

تعتبر الخطة بمثابة الطريق الذي يرشدنا الي تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

مواصفات الخطة الجيدة

- ١- أن يكون لها هدف محدد
- ٢- أن تكون شاملة لطرق القياس ومعايير التقييم المناسبة
- ٣- أن تتسم بالثبات وتحقق المرونة
- ٤- أن تكون شاملة لكافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- ٥- أن تكون قابلة للمتابعة والتطوير والتعديل عند التنفيذ .
- ٦- أن يشارك في إعدادها جميع الأفراد ذو الصلة بتحقيق الأهداف المنشودة .
- ٧- أن تحقق الاقتصاد في الموارد والإمكانات المادية والبشرية .

ثانياً: التنظيم Organizing

هو عملية تنسيق الجهود البشرية في إي منظمة للوصول الي الأهداف الموضوعه بأقل تكلفة ممكنة

١- عناصر التنظيم Organization :

الهيكل التنظيمي وهو يحدد العلاقات ويحدد المسؤوليات وينظم تقسيم الأعمال بين العاملين ويحدد قنوات الاتصال الرسمية والتسلسل القيادي .

ويمكن تصميم الهيكل التنظيمي عن طريق ما يسمى بالخرائط التنظيمية والتي توضح الشكل البياني للهيكل التنظيمي ويوضح الدليل التنظيمي جميع الأعمال والأنشطة التي تتم داخل الهيكل الخريطة التنظيمية .

٢- الخرائط التنظيمية Organizational Chart:

تعد الخرائط التنظيمية من الأدوات الهامة للتنظيم حيث توضح الأنشطة والوظائف والأقسام والوحدات الإدارية وتظهر الخريطة التنظيمية علي شكل رسم توضيحي أو بياني يوضح الجوانب الهامة في التنظيم و يوضح خطوط السلطة الرسمية للإدارات الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها البعض وقنوات الأشراف الإداري في إطار الوظائف الإدارية.

٣-الدليل التنظيمي :

يعد الدليل التنظيمي المذكرة التفصيلية للخريطة التنظيمية والذي يفسر جميع الأعمال والأنشطة التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ويعطي تفاصيل عن جميع الأقسام والوحدات ويعطي وصفاً لكل وظيفة ويوضح علاقة كل إدارة بغيرها من الإدارات الأخرى وكذلك يفسر اللوائح والقواعد التي تحدد سير العمل ويجب ان يتسم بالبساطة والسهولة.

٤ - تحديد الواجبات Duties:

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل الوظيفي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ويتم تصنيف وتقسيم الأعمال لتحقيق التخصص في العمل وتوزع الأعمال والأنشطة وفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم وكفاءاتهم ومعرفة توصيف الوظائف ومتطلبات كل وظيفة والواجبات والأعمال لكل فرد في التنظيم لمنع الأزدواجية أوالتعارض .

٥- تحديد السلطات والمسئوليات Responsibility and authority

حيث السلطة هي الحق القانوني في إصدار الأوامر للقيام بعمل معين بالمنظمة وهناك أربع أنواع من السلطات :-

السلطة التنفيذية :

وهي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر التي تنظم العمل بالمنظمة .

السلطة الاستشارية :

وهي السلطة التي لها الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وهي سلطة غير ملزمة.

سلطة اللجان :

وهي سلطة محددة بوقت معين ولعمل معين مكلفين به من قبل سلطة أعلى

السلطة والمسئولية

هناك ارتباط وثيق بين السلطة والمسئولية بمعنى أن كل حق أو سلطة يقابله واجب أو التزام وهو المسئولية وهي رد فعل للسلطة . كما أن السلطة تتناسب من أعلى الي أسفل والمسئولية تطفو من أسفل إلى أعلى .

مبادئ التنظيم :-

- ١- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل علمي .
- ٢- القضاء علي الأزدواجية في الاختصاصات
- ٣- توافق السلطة مع المسئولية .
- ٤- تحديد وتوزيع المسئوليات والأنشطة علي الرؤساء والمرؤسين
- ٥- تحديد نطاق المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم .

فوائد التنظيم :-

- ١- منطقية توزيع الأعمال والمهام والأنشطة.
- ٢- يحدد التنظيم السلطات والمسئوليات.
- ٣- يحدد أساليب الرقابة علي الأداء.
- ٤- يقضي علي الأزدواجية في الاختصاصات .
- ٥- يحدد العلاقات بين العاملين بشكل واضح .
- ٦- يساعد علي التنسيق بين الأعمال .

ثالثاً: التوجيه Direction

تعتبر وظيفة التوجيه تلك الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لإرشاد ومساعدة العاملين أثناء تنفيذهم الأعمال وهو أحد أركان العملية الإدارية وأكثرها تعقيداً لارتباطها بجميع الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى. ويتم التوجيه عن طريق الأشراف على المرؤوسين والاتصال بهم وأرشادهم وترغيبهم وتحفيزهم للعمل وقيادتهم أثناء العمليات الإدارية المختلفة ضماناً لتحقيق الأهداف المرجوة والمخططة مسبقاً .

والتوجيه الفعال يتطلب تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على التفاعل فيما بينهم من خلال اختبار قيادة سليمة تستطيع أن تؤثر في الأوامر والتعليمات وتحقيق الأهداف بأسلوب الاتصال الفعال مع المرؤوسين والتعرف على مشاكلهم وحلها .

ومن صميم عمل المدير في مجال هذه الوظيفة أن ينمى في مرؤوسيه القدرة والرغبة على العمل مع بعضهم كفريق وان يدرّبهم على كيفية الاستفادة من الغير ، وان ينمى فيهم روح القيادة والقدرة على توجيه الآخرين ويحرك فيهم احترام أهداف وسياسة ونظم وقواعد العمل ويجب عليه أن يكون على اتصال مستمر بمرؤوسيه .

ويعتمد التوجيه بدرجة كبيرة على التخطيط والتنظيم فكلما ضعف التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة الى التوجيه والعكس فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كلما كانت المشاكل المتوقعة أقل وتقل القرارات الفورية التي يضطر المدير إلى اتخاذها في توجيهه للمرؤوسين.

أما عن أدوات التوجيه الرئيسية فتحدد في إصدار الأوامر وإصدار التعليمات فالأوامر تعرف بأنها القرارات التي يصدرها الرئيس ويطلب من مرؤوسيه كلهم أو بعضهم تنفيذها حسب الأحوال المختلفة والأوامر يجب أن تكون بصورة ودية ، حتى يتعاطف معها منفذوها والأوامر وسيله إداريه من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب .

أما التعليمات فتعرف بالإيضاحات التي يصدرها الرئيس لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها وتتضح أهمية التعليمات في مساعدة العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز الأعمال.

القيادة

توجد القيادة حيثما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة الى العمل الجماعي وتزداد مسؤوليتها وأهميتها بازدياد مصاعب الحياة وتعقيدها والقيادة فى أبسط صورها تعنى القدرة على جذب الأفراد الى تحقيق الأهداف وهى بهذا المعنى تكون جوهر وأساس عملية التوجيه .

والقائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير فى تصرفات الآخرين وينجح فى التفاهم حوله واتباعه وهو يعتمد فى ذلك على شخصيته وقدرته الإدارية التي تدير أفراد الجماعة التي يقودها فهو يوزع الاختصاصات والواجبات بينهم ويحدد لهم ما يناسبهم من أعمال وسلطات ويثير دوافعهم لإنجاز الأعمال ويرفع من روحهم المعنوية من أجل تحقيق الأهداف.

ونرى أن القيادة هى فن التأثير فى سلوك الأفراد وتنسيق وتوجيه أعمالهم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة .

ومن مفهوم وتعريف القيادة يمكننا أن نوضح أنها تتضمن ثلاث عناصر هى :

- ١- وجود مجموعه من الأفراد يعملون فى تنظيم معين.
- ٢- وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير فى سلوكهم وتوجيههم .
- ٣- هدف مشترك تسعى الجماعة والقائد الى تحقيقه.

أنواع القيادة :

تعددت وتنوعت آراء العلماء والكتاب فى تصنيفهم لأنواع أو أنماط القيادة ولكن التصنيف الذى نراه مناسباً أن تتضمن ثلاث أنماط رئيسية وهى :

١- القيادة الاتوقراطية (الديكتاتورية):

وفىها ينفرد القائد بكل السلطات والصلاحيات ويتولى كل صغيرة وكبيرة بنفسه ، ولا يشرك مهة أحد فى مباشرة وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً فى العمل ولا يوفوض سلطاته لأحد ويسع دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته وينفرد باتخاذ القرارات ووضع السياسات واعداد الخطط دون مشاركة من مرءوسيه.

٢- القيادة الديمقراطية :

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة فالقائد يتفاعل مع مرؤوسية ويشاركهم

في وضع السياسات واتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرووسية والقرارات والأهداف تأتي عن تفكير ومبادرة المرؤوسين ويتميز هذا النوع من القيادة برفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون وذلك لمضاعفة الإنتاج وتحقيق الأهداف.

٣- القيادة الغير موجة (المطلقة) :

وفيه يفوض القائد كل سلطاته للمرؤوسين ويتهرب فيه من المسؤولية ويتحدد دور القائد بأخبار المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها ويتركهم يفعلون ما يشاءون دون التدخل فيهم ولا يشارك القائد في هذا النمط مرووسة في تنظيم وتنسيق شؤونهم أو أعمالهم ويتحدد دور القائد في المعلومات التي تطلب منه من قبل الجماعة وكذلك إفادة الجماعة بالسياسات واللوائح والأنظمة التي وضعتها المنظمة دون أن يكون له دور في التوجيه والتحفيز وحقيقة الأمر أن هذا النوع من القيادة يكون له آثار سلبية كبيرة أهمها الازدواجية في الأعمال و ضياع الكثير من الجهد والوقت لانعدام دور التوجيه ومن يدير دفة الأمور .

ب . صفات القائد :

كثير من العلماء المفكرين تحدثوا عن صفات القائد الناجح وما هي الخصائص التي يجب أن يتحلى بها ومعظمهم تناولوها من حيث تمتعه بالقدرة والكفاءة وصفاته الجسميه وتفوقه العلمي والمعرفي وصفاته الشخصية وصفاته الخلقية وصفاته الاجتماعية وهناك من العلماء من أتفق على أن القائد الناجح تتوفر له ثلاث مهارات أساسيه وهي :

- ١- المهارة الفنية وتعنى أن يكون متفهما لعمله بكل دقائه مدركا خصائصه ومتطلباته .
- ٢- المهارة الفكرية وتعنى أن يكون قادرا على التصور والنظر إلى المشكلات بأبعادها وجوانبها المختلفة سواء ظاهرها أو خافئها .
- ٣- المهارة الإنسانية وتعنى قدرته على التعامل والتفاعل مع الآخرين والتأثير في سلوكهم عن طريق تفهمه لمشاكلهم والعمل على حلها .
- ٤- وقد أورد جون أداير الصفات والخصائص التي يتمتع بها القائد في النقاط الآتية :
- ٥- الحماس في إنجاز الأعمال التي يتمكن من خلالها بالاتصال بالآخرين .
- ٦- الثقة والأيمان بالنفس بصورة يشعر بها الآخرين .
- ٧- الإصرار على التفوق والتقدم على الآخرين .

- ٨- الدفاء فى العلاقات الإنسانية ورعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الآخرين .
- ٩- التواضع والرغبة فى الاستماع الى الآخرين وتحمل اللوم منهم .
- ١٠- الموهبة المهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه .
- ١١- التوجيه الجيد للمبادرات والأعمال .
- ١٢- القدرة بجاذبية الشخصية لتحفيز الآخرين .
- ١٣- الإحساس الواضح بالغايات والأهداف مع التركيز والالتزام.

الدافعية :

هي مجموعه القوى الداخلية فى الأفراد التي تحرك سلوكهم نحو إشباع حاجتهم المختلفة عن طريق المثيرات الخارجية المتاحة فى البيئة المحيطة وهى الطاقة المحركة للأفراد كى يتواءم كل منهم مع البيئة التي يعيش فيها .

فالدافعية (حالة كامنة فى الإنسان قد تكون نتيجة عوامل داخلية أو عوامل خارجية تؤدي الى استثارة سلوكه واستمرار وتنظيمه وتوجيهه نحو هدف معين).

والحوافز تمثل قوى خارجية تحيط بالفرد وهى التي تقدم له الفرص المختلفة من أجل إشباع دوافعه فسلوك الأفراد يتحدد وفقا لترابط الحوافز مع الدوافع الشخصية

وهناك نوعين من الحوافز حوافز مادية وهى المرتبطة بالنواحي الاقتصادية لأفراد وحوافز غير مادية وهى المتعلقة بالتقدير والشعور والانتماء والمشاركة والتي تسهم فى رفع الروح المعنوية للأفراد ولك تكون الحوافز بنوعها ذات أثر إيجابي في العمل ينبغى منحها على أسس موضوعية قائمة على العدالة والمساواة بين اى فرد.

اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة الأساس الذي تقوم عليه العملية الإدارية بمكوناتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ولا تخرج تلك المكونات إلى الواقع الملموس دون اتخاذ القرار كما أن عملية اتخاذ القرار نعني بها اختيار البديل الأمثل أو المناسب من بين البدائل المختلفة كما أننا نعني بها اختيار طريقة وأسلوب معين للعمل بحيث نضمن به تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم يلزم ضرورة استناد القرارات الإدارية إلى معلومات دقيقة وصحيحة ومرتبطة بالخطط الموضوعية والسياسات المرسومة للمنظمة ذاتها .

ولا تقتصر عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوي إداري معين بل تشمل كل

المستويات الإدارية سواء أكانت (إدارة عليا / وسطي / إشرافية) كما ان القرارات الإستراتيجية والتي تخص أعداد كبيرة من الأفراد بالمنظمة غالباً ما يقتصر صدورها علي الإدارة العليا .
وأن القرار الرشيد هو القرار الذي يحق أهداف المنظمة وان رشد القرار من عدمه مسألة نسبية وليست مطلقة بمعنى ان القرار الرشيد في وقت معين قد يصبح غير رشيد في وقت آخر لتغير في ظروف العمل والبيئة المحيطة . وبالتالي يقاس نجاح او فشل القائد الإداري بمدى قدرته علي اتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة و التي تحقق أهداف منظمته وتحسم إي منازعات أو خلافات أو متناقضات إلى جانب القضاء علي التأويل والتضارب والبلبلة.

رابعاً : الرقابة Control

اولاً : مفهوم الرقابة:

هي الوظيفة الإدارية الخاصة بالتأكد من إتمام وتنفيذ الخطط والمشروعات حسبما أعد لها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وهي العنصر الحيوي من عناصر الإدارة الذي يهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أداءه قد تم أداءه على وجهه مرضى أى التأكد من قيام كل فرد في المنظمة بعمل الشئ المناسب فى الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة بالكيفية المناسبة .
فاذا كان التخطيط يمثل المرحلة الفكرية التى تسبق التنفيذ والتنظيم هو تحديد المسئوليات والسلطات عن الأعمال المطلوب تنفيذها والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين فى تنفيذهم لاعمالهم و التأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما سبق تخطيطه وهذا ما يسمى بالرقابة وبمعنى آخر أن الأهداف المخططة بدقه والتنظيم القوى والشامل والتوجيه الكفاء كلها عمليات أساسيه لضمان نجاح العمل ولكن فرص نجاحهم تكون أفضل إذا اعتمدت على نظام رقابى متين .

وترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط فالخطة هي أصل موضوع الرقابة ، والرقابة تتابع مدى تنفيذ الأهداف وكذلك سلامة وتطبيق السياسات والإجراءات ومدى فاعلية الموازنات والبرامج وتعالج الانحرافات فى تنفيذ الأعمال ومدى تصحيحها وتبديلها فى الوقت المناسب .

ولكى يتم التحقق من أن ما يحدث مطابق لما تقرر تحقيقه لابد أن تكون هناك ما يسمى بالمعايير أو المقاييس التى بموجبها قياس الأداء الفعلي للأعمال وفيها تظهر الانحرافات (المشكلات) وبالتالي يصبح من الضروري تشخيصها وعلاجها من أجل تصحيح المسار أو وضع أهدافا جديدة .
ومن العرض السابق لمفهوم وتعريف الرقابة يرى الكثير من كتاب الإدارة أن الرقابة تمر بمراحل.

عناصر الرقابة والتي تتضمن :

١- وضع المعايير :

وهى المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وهى أساس لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء الأمثل وتعبّر عن تفاصيل الأداء ومدى تحقيقها بالشكل الملائم.

٢- قياس الأداء :

ويحدد فى جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد وقياس الأداء يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقرر من قبل المستويات الإدارية العليا.

٣- تصحيح الانحرافات :

وتتحدد فى وجود انحراف فى الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف والعمل على تصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية .

ثانيا : أنواع الرقابة :

هناك عدة أنواع أو اشكال للرقابة تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف وهى تتضمن الآتي .

١- الغاية حسب زمن ممارستها :

وتنقسم وفق هذا المعيار الى :

- أ- الرقابة السابقة : وهدفها منع وقوع الخطأ وتسمى بالرقابة الأولية أو الرقابة الوقائية .
- ب - الرقابة الجارية(المتزامنة) : وهى المستمرة والمتزامنة مع مراحل تنفيذ الأعمال .
- ج - الرقابة اللاحقة : وهى تتم بعد الانتهاء من العملية الإدارية للتأكد من مطابقة ما هو مخطط.

٢- الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

وتنقسم الرقابة على هذا الأساس الى نوعين هما:

أ - الرقابة المباشرة: وتتضمن المقابلات الشخصية أو الزيارات التي يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه تنفيذ الأعمال .

ب - الرقابة غير المباشرة : وهى التي تستخدم التقارير والأشكال المكتوبة لرقابة الأعمال ومن

التقارير الدورية الشهرية .

وهناك أشكال وأنواع أخرى للرقابة كالرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية ورقابة الإنتاج ورقابة العمل ورقابة الجودة والرقابة الشعبية والرقابة التشريعية والرقابة القضائية.

ثالثاً: مصادر الرقابة :

ويقصد بها ذلك النوع من أنظمة الرقابة الذى تمارسه المنظمة أو المؤسسة على أوجه النشاط الذى تقوم به ، وهى تمتد الى جميع العمليات والأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية المختلفة داخل نطاق الهيكل التنظيمي للمنظمة وتمارس الرقابة فى هذا النوع جميع مستويات التنظيم (العليا - المتوسطة - التنفيذية).

٢- الرقابة الخارجية :

ويقصد بها ذلك النوع من أنظمة الرقابة التى تمارسه الإدارات العليا خارج نطاق الهيكل التنظيمي للمنظمة وغالبا ما يكون هذا النوع من الرقابة مستقلا عن المنظمة ويؤدى عملة تحت أمره الإدارة العليا أو الرئاسة والمثال الواضح على ذلك النوع من المراقبة هو الجهاز المركزي للمحاسبات الذى يقوم بدور كبير فى الرقابة عدد كبير من الوزارات والمؤسسات والمنظمات وهو جهاز خارج نطاق الهيكل التنظيمي لهذه المنظمات ويقوم بدور كبير في رقابة تلك المنظمات ويعطى تقارير رقابية على مدى التزام تلك المنظمات بتحقيق الأهداف والالتزام بالسياسات والأعمال وعادة ما يكون هذا الجهاز تابعا لرئيس الجمهورية أو رئيس الوزارة .

خصائص نظام الرقابة الجيدة :

يتميز نظام الرقابة الجيد بالخصائص التالية :

- ١- يجب أن يتلائم نظام الرقابة مع طبيعة واحتياجات أوجه النشاط القائمة .
- ٢- يجب أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم والتطبيق والوضوح للذين يقومون باستخدامه .
- ٣- يجب أن يكون قادرا على أظهر الانحرافات قبل حدوثها وأن يتمكن من علاج الانحرافات وتصحيحها عندما تحدث .
- ٤- يجب أن يتصف النظام الرقابي بالمرونة أى القدرة على تنفيذ الاعمال فى الظروف المختلفة والمتغيرة .

- ٥- يجب أن يكون نظام المراقبة الموضوع اقتصاديا أى يتناسب مع حجم وقيمة النشاط الذي يجرى مراقبته ومدى العائد الاقتصادي المتوقع من عملية الرقابة .
- ٦- يجب أن يتصف النظام الرقابي بالموضوعية أى وجود معايير ثابتة وموضوعية لقياس أداء الاعمال.

خامساً التقويم Evaluation

هناك من يستخدم مصطلح التقويم كبديل لوظيفة الرقابة وهناك من يرى أن التقويم هو جوهر عملية الرقابة وهناك من يرى أن التقويم يعتبر عنصرا هاما من عناصر الإدارة ويرتبط التقويم ارتباطا وثيقا بجميع عناصر الإدارة الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه فعن طريقة يمكن أن نتحقق من مدى تحقيق الأهداف الموضوعية وكذلك مدى صلاحية السياسات الادارية الموضوعية وهو وسيلة لتقويم حسن سير العمل بجميع أنشطته ومدى تحقيق النتائج وذلك وضع العلاج والحلول عند ظهور الانحرافات وعن طريقه يتأكد القائمين على أن العمل يسير وفق الخطة الموضوعية أن الخطة تؤدي أهدافها ونتائجها بالصورة المنشودة وعلى ضوء التقويم يمكن لنا الاستمرار فى تنفيذ الخطة أم تعديل الخطة إذا احتاج الأمر الى تعديلها كما أن التقويم يمكن رئيس العمل من معرفة مدى كفاءة الأفراد ومدى تقدمهم وصلاحيتهم الأعمال الموكلة إليهم وعملية التقويم عملية مستمرة باستمرار سير العمل فهي لا تتوقف عند أى مرحلة من مراحل العمل الإداري بل ينبغي أن تسير الى جانب جميع العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وتنفيذ الاعمال للتحقق من تحقيق الأهداف المنشودة .

الأشخاص أو الموضوعات باستخدام المعايير أو المستويات لتقدير هذه القيمة .

ونرى أن التقويم عملية تقدير قيمة الأشياء بغرض معرفة نقاط قوتها وضعفها فى ضوء الاهداف الموضوعية .

أسس التقويم الجيد :

- مدى تحقيق الأهداف: بمعنى أن يحدد التقويم ما ينبغي تقويمه من أهداف وسياسات وبرامج وخطط.
- الشمول: بحيث يشمل التقويم جميع الجوانب الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ
- الاستمرارية: ويقصد بها امتداد عملية التقويم من بداية التخطيط للأعمال وحتى الانتهاء من كافته الأعمال الإدارية ومدى الاستفادة من التقويم فى كل مرحلة من مراحل العمل الإداري .
- التعاون: ويعنى ان يقوم التقويم علي تكاتف مجموعه من الأفراد لهم صلة بالعمل الادارى وفيه تتوافر

روح الديمقراطية والعلاقات الإنسانية بين الأفراد .

الاقتصاد : ويعنى أن يتأسس التقويم على الاقتصاد في النفقات والجهد والتكاليف لبلوغ الأهداف المنشودة .

الأسلوب العلمى : ويعنى ذلك أن يبنى التقويم على أساس علمي باستخدام الطرق والوسائل العلمية الحديثة والصدق والثبات والموضوعية.

المراجع العربية

- ١- حسن احمد توفيق : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٧٧ .
- ٢- عادل مبروك محمد: الاتجاهات الحديثة في موضوعات الإدارة العامة ،
- ٣- عبد الكريم درويش ، ليلي تكل: أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٩٥ م .
- ٤- علي عبد المجيد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٩٥ .
- ٥- سيد الهواري : الإدارة- الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس . القاهرة ١٩٨٧م .
- ٦- حسيني سيد أيوب :التنظيم والإدارة في المجال الرياضي .مطبعة الزهراء .ميت غمر ٢٠٠٧م .