وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 2
كلية الحقوق والعلوم السياسية

ملخص

محاضرات السداسي الأول

في مقياس

مدخل لعلم الادارة

المقررلطلبة

السنة الثانية (ليسانس)

علوم سياسية

الأستاذ: مرابط عبد الحكيم

الموسم الجامعي 2023 /2024

مدخل عام :

عند تناول نشاة الادارة ينبغي التفريق بين ثلاث امورهي : الادارة كممارسة ونشاط والادارة كفكروالادارة كعلم وهي الامورالتي نود الكشف عنها من خلال هذه المقدمة العامة لمقياس مدخل لعلم الادارة والتي ارى انها ضرورية.

<u>الادارة كممارسة</u> :

في بداية الوجود الانساني وقبل ان تظهر الادارة كفكروعلم ظهرت كممارسة ونشاط، ذلك ان المجتمعات الانسانية القديمة وان كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة الى تنظيم للعلاقات بين افرادها لتحقيق اهداف محددة ، وظهرت بعض الممارسات الادارية عندما ادرك الانسان ان التعاون مع الاخرين اصبح ضرورة حيوية للبقاء .

و منه فالمقصود بالادارة كممارسة ونشاط هو مجموع الانشطة التي مارسها الانسان منذ بداية وجوده حينما كان في امس الحاجة الى تنظيم علاقات افراده وادرك ان التعاون مع الاخرين ضرورة للبقاء والاستمرارية و انعكست فيما بعد هذه الممارسات والانشطة في شكل مبادىء وقواعد ومفاهيم تحكم العمل الاداري والتاريخ الانسا ني مليىء بالعديد من الشواهد التاريخية التي تدل على ذلك.

وتعد الاسرة نواة العمليات الادارية الاولى فقد كانت منذ الازل تقوم بالعديد من الوظائف على غرار: تقسيم العمل ، توزيع الادوار، اتخاذ القرارات وممارسة السلطة والقيادة.

وبالانتقال من الاسرة الى التنظيمات الاخرى نجد ان الدول والامم القديمة اقامت حضارات لا تزال شواهد كثيرة عليها ومن بينها المدن والاهرامات والقصور والمساجد والكنائس والسدود ومشاريع الري والزراعة والعمران فضلا عن انشاء الدواوين والوزارات واعداد وتنظيم الجيوش وادارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها.

ومنه فقد مارست هذه الحضارات القديمة الادارة ولكن الادارة الممارسة من طرف هذه الحضارات لم تحمل اسم الادارة ولا اسم المبادىء والمفاهيم والاسس المعروفة في وقتنا الحاضروهي ادارة اعتمدت بالدرجة الاولى على الحدس والفطرة والتخمين وعلى المحاولة والخطا.

- ومنه فكونها واعتبارها ممارسة فقد مورست استنادا الى : الفطرة والموهبة والاستعدادات الذاتية والخبرة بشتى انواعها

– وكونها قديمة فهناك العديد من لدلائل والشواهد التي تشير الى كونها (الادارة) كذلك و يمكن الاستشهاد ببعض ماتركه لنا ادب الحضارات القديمة (الادب المصري او الصيني او اليوناني ..) فضلا عن بعض الانجازات المادية التي تعكس مستوى التنظيم السائد انذاك وتؤكد ان التنظيم ودقته كانا سمة الحضارات القديمة (الاهرامات ، مشاريع و انظمة الري المختلفة ، العمارة بشتى انواعها .....).

الادارة كفكر:

ان كانت الممارسات الادارية قد عرفت ووجدت بوجود الانسان فان الفكر الاداري هو الاخر قد لازم وساير هذه الممارسة وهو مايكس جليا التراث الانساني القديم المليىء بالعديد من المفاهيم والمبادىء والاسس على غرار التنظيم الاداري والتنظيم الهرمي وتفويض السلطة والتقسيم الاداري واختيار الموظفين والترقية الوظيفية وتدعم هذا الاتجاه اكثر بظهور الثورة الصناعية وزيادة نشاط الدولة وتوسع مهامها وظهور العديد من المنظمات الكبيرة الحجم و اتساع نشاطها مما ادى الى ظهور العديد من المهتمين والمختصين والباحثين الذين خاضوا في مسالة تنظيم العمل والمنظمات واسهموا في هذا المجال من خلال العديد من الافكاروالنظريات التي اثرت الجانب الفكري لعلم الادارة .

ومنه فالادارة كفكر تعبر عن تلك المجهودات التي بذلت في سبيل ابراز تلك المفاهيم والاسس والقواعد وصياغتها في شكل نظريات مهدت و مكنت فيما بعد من بروزوظهور الادارة كعلم .

الادارة كعلم :

بعد ان عرفت الادارة كممارسة ونشاط وبعد ان ميزت هذه الممارسة العديد من الحضارات القديمة وبعد ان تدعم هذا المسعى بظهور العديد من الافكار والمبادىء التي تعبر عن الاطار الفكري شهد القرن العشرين البداية الحقيقية لنشاة علم الادارة كعلم وحقل معرفي قائم بذاته يستند الى مقومات نشاته شانه في ذلك شان بقية فروع العلم والمعرفة فظهرت بذلك العديد من التجارب والدراسات التي افضت الى نظريات وشهدت ثلاثينيات القرن الماضي العديد من الاسهامات التي اثرت هذا الفرع من فروع المعرفة.

ومنه فالادارة كعلم يعني انها اكتسبت الطابع العلمي وهي بذلك تعبر عن تلك النقلة النوعية التي ميزت الادارة بانتقالها من مجرد مفاهيم وقواعد واسس ممارساتية وفكريعبر عن هذه الممارسات الى علم يستند الى نظريات ومبادىء واصول

تمثل نتاج بحوث ودراسات علمية وهذا العلم له منهج علمي وموضوع دراسة وادوات بحثية واختصاص معترف به سواء باعتباره جزء من العلوم السياسية او حقلا مستقلا بذاته.

المحور الاول: الادارة مدخل مفاهيمي (تعريف الادارة)

رغم الاهمية الكبيرة والمعروفة لدور الادارة فانه لايوجد اتفاق صريح بين الباحثين والخبراء الاداريين على تعريف موحد لمفهوم الادارة . فالمصطلح غير محدد بدقة ويحمل معان متعددة ومفاهيم مختلفة .

ومنه وقبل الخوض في التعاريف المقدمة لمصطلح الادارة يجد التنبيه الى ان من اسباب اختلاف الباحثين بشان مفهوم الادارة ما يلي :

1- نظرة الباحث لمكونات الوظيفة الادارية:ان مفهوم الادارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث لمكونات الوظيفة الادارية على اساس عملي ،ولما كان كل باحث ينظر الى الادارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته فان تعاريف الادارة هي الاخرى تباينت واختلفت باختلاف هذه الاراء والخبرات المتنوعة

2- اختلاف الايديولوجيات والظروف البئية للمجتمعات: ان لكل مجتمع فلسفته و ايديولوجيته وظروفه البيئية الخاصة به وهذه الفلسفة والايديولوجية والظروف البيئية تنعكس على ادارة المنظمات ومن شانها التحكم في العملية الادارية .

3- اختلاف الفترات الزمنية التي قيلت فيها التعاريف: ان التعاريف التي سوف ناتي على ذكرها والخوض فيها هي نتاج لفترات تاريخية وزمنية عديدة ومنه فتعريف الادارة في العصور القديمة ليس نفسه تعريف الادارة في العصور الحديثة وهذا بالنظر الى ماشهدته الادارة من تطورات سواء من حيث تطور الفكر الاداري او من حيث تطور التكنولوجيات المستجدة.

وهذه الحقائق التي اتينا على ذكرها نستنتج من خلالها ان نظرة المفكرين والباحثين والدارسين والمهتمين الى علم الادارة يختلف باختلاف التصور الذي يحملونه في اذهانهم عن دور الادارة في المجتمع الذي يعيشون فيه المر الذي جعل من تعاريف " الادارة" تتوالى وتختلف باختلاف اصحابها وفترات كتاباتهم والظروف السائدة وقت تقديمهم لتعاريف هذا المصطلح ولمفهومه وماهيته وبالتالي فان التعاريف لن تتوقف مادامت العملية الادارية في تطور مستمر وفي اوضاع ديماميكية متجددة.

التعريف بالمفهوم:

تقتضي المعالجة العلمية لاي موضوع من المواضيع العناية بتحديد مسميات الالفاظ والمفاهيم المستخدمة ، وللادارة معنيان : احدهما لغوي والاخر مصطلحي .

1- المعنى اللغوي :

الادارة كلمة شائعة الاستعمال ويتضمن مصطلح الادارة معنى لغويا يستمد من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين :Ad-ministrate حيث ان مقطع Ad-to والمقطعserve- ministrate- وتعني خدمة الغير اوتقديم العون للاخرين .

2- التعاريف المختلفة :

تعريف تايلور(المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال ان يعملوه ثم التاكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها).

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية (العملية التي يمكن من خلالها او بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه).

فضلا عن ذلكهناك العديد من التعاريف الاخرى المقدمة للدارة من بينها:

- انها النشاط الموجه نحو توفير التعاون المستمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من اجل تحقيق هدف معين بكفاءة عالية وباقل التكاليف الممكنة .

- هي العملية التي يمكن من خلالها او بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه .

- هي فن الحصول على اقصى النتائج باقل جهد ممكن حتى يمكن تحقيق اقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم افضل خدمة ممكنة للمجتمع

واجمالا يمكن القول ان هناك من التعاريف من يربط الادارة بوظيفة تنفيذ السياسة العامة للدولة فيعرفها بكونها الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات ، وانطلاقا من هذا المفهوم يصبح الاهتمام الرئيسي لعلم الادارة ينصب على دراسة الحكومة من خلال اجهزتها وموظفيها .

كما ان هناك من يعتبر الادارة كعملية تنظيم عند تعريفه لها بكونها عملية تنظيم وتحليل وادارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الاهداف والمشاريع التي اعدتها الحكومة وهذا التعريف يخرج الادارة من دائرة التنفيذ الى دائرة التخطيط.

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن استخلاص مايلي:

1- ان الادارة هي الوجه الاخر للسياسة وهي نشاط مكمل للنشاط السياسي ومدعم له واطار لتنفيذ القرارات السياسية والسهر على تطبيقها بما يتماشى والتوجهات المرسومة من طرف القيادة.

2- ان الادارة تقــوم علـى اســاس توزيــع الصــلاحيات وتكامــل النشــاط والوظــائف وتقاسم الاعباء والمسؤوليات والنتائج.

3- ان الادارة هي اطار لممارسة الجهد البشري الجماعي الهادف .

4- انــه منــذ ان بــدا الاهتمــام بدراســة الادارة كعلــم مســتقل يمكــن تــاطيره فقــد جرت العديد من المحاولات لتعريفه و انقسم الفكر الاداري بشانه الى مدرستين :

- المدرســة الاولى : اهتمــت بتحليــل العمــل الاداري الى وظــائف ومهــام ونشــاطات محددة وبنت على ذلك تعريفاتها لهذا الحقل من حقول المعرفة الانسانية .

- المدرســة الثانيــة :وركــزت فــي تعاريفهــا ودراســاتها للادارةعلــى طبيعــة الادارة وبنت على ذلك تعريفاتها.

المحور الثاني: مجالات (ميادين الادارة)

مقدمة:

دراسة الادارة كعلم له مبادىء ونظريات لم يبدا الا خلال الثورة الصناعية التي ميزت القرن التاسع عشر وما صاحبها من تطور وظهور العديد من الاقتراحات خاصة في ظل تقدم الصناعة الالية و انتشار المصانع الكبرى والتوسع في الانتاج .

اما الادارة بمفهومها الحديث فقد نشات اول مرة في مجال ادارة المشاريع الخاصة كما حصل في الولايات المتحدة الامريكية وارتبطت الادارة في هذا البلد (اي في الولايات المتحدة الامريكية)باسم الامريكي فريديريك تايلور من خلال كتابه (مبادىء الادارة العلمية) والذي اعتبره نواة الادارة الحيثة حيث عرض فيه خلاصة تجربته العلمية والتي طبقت في العديد من الشركات.

وهو الامر نفسه في فرنسا حيث اقترنت الادارة باسم (هنري فايول) من خلال كتابه (النظرية الكلاسيكية للادارة)في مجال ادارة الاعمال معتبرا اهميتها الاساسية كعلم له قواعده واصوله وبالتالي امكانية تطبيقه في القطاع العام من خلال التركيز على بعض المبادىء مثل : وحدة القيادة والامر، التدرج في السلطة ن روح الجماعة والابتكار وغيرها من المبادىء وكلها مبادىء لا تختلف عن مبادىء علم الادارة العامة .

انطلاقا من هذا يسعى العديد من الباحثين في مجال الادارة الى اعتماد تصنيفات لمجالات الادارة والتي يمكن اعتمادها عند دراسة هذه المجالات والميادين التي تتوزع بينها الادارة غير ان هذا المسعى كثيرا ماتعترضه بعض العوائق . فالادارة كما انتهينا اليها في المحاضرات السابقة هي نشاط يرتبط بالعديد من نواحي الحياة والانطلاق من النشاط يصطدم بمشكل تعدد هذا النشاط وتنوعه بين العديد من مناحي الحياة .

من هنا وقصد تفادي المشاكل المترتبة عن اعتماد التصنيف على اساس النشاط يعتمد البعض الاخر التصنيف المجالي على اساس الاهداف التي ينطوي عليها النشاط الاداري وعما اذا كانت هذه الاهداف اجتماعية او خدمية او مادية

ومنه ذهب فريق ثالث من الباحثين باعتماد التصنيف على اساس القطاع الذي تطبق فيه على اعتبار ان الادارة كمفهوم تطبق في القطاع العام كما تطبق في القطاع الخاص ، ففي الحالة الاولى نكون بصدد الادارة العامة او الادارة الحكومية وفي الحالة الثانية نكون بصدد الادارة الخاصة او ادارة الاعمال بمعنى ان الادارة تكتسب اسم مجالها من المجال الذي تطبق فيه.

ومن هنا يمكننا القول انه سواء اعتمدنا معيار طبيعة النشاط او القصد منه او القطاع الذي تطبق فيه فان مجالات الادارة تتوزع بين مجالين اثنين هما :

مجال الادارة العامة او الحكومية ويتمحور نشاطها حول تنفيذ السياسات العامة للدولة.

ومجال الادارة الخاصة او ادارة الاعمال وينحصر نشاطها في ادارة المشاريع الصناعية والتجارية .

خلاصة: هنالك العديد من مجالات الادارة غير ان البحث على اساس معيار التصنيف اهتدى الى وجود مجالين اثنين :

1-مجال الادارة العامة او الحكومية ويكمن نشاطها في تنفيذ السياسات العامة للدولة .

2- مجال الادارة الخاصة او ادارة الاعمال ويكمن نشاطها في ادارة المشاريع الصناعية والتجارية .

اما بشان معيار التصنيف المعتمد في تحديد هذه المجالات هو فقد كان في البداية معيار النشاط ثم معيار الهدف واستقر التصنيف على اساس القطاع الذي تطبق فيه .

المحور الثالث: الادارة بين العلم والفن

مقدمة :

من بين الاسئلة التي كثيرا ماتثار حول موضوع الادارة تلك المتعلقة بموضوع طبيعة الادارة وعما اذا كانت علما له نظرياته واصوله وقواعده ومبادئه ام فن يعتمد على الخبرة والممارسة والمهارات والموهبة الشخصية ام الاثنين معا .

ويرجع ذلك الى كون الادارة وكما سبق وان اشرنا قد عرفت وظهرت بداية كممارسة ونشاط ومهنة حيث مورست استنادا الى الخبرات الخاصة للاشخاص ومواهبهم اكثر من استنادها الى مبادىء تحكم اوجه النشاط.وهو الوضع الذي تغير نتيجة ظهور حركة الادارة العلمية التي نادت بتطبيق المنهج العلمي في دراسة الادارة وهو مادفع بالادارة الى ان تصبح علما يستند الى نظريات ومبادىء واصول وتتوفر على العديد من الدراسات والبحوث العلمية .

وبالعودة الى الجدل الدائر حول طبيعة الادارة وعما اذا كانت علما ام فنا فان الاجابة عن ذلك تقتضي منا تعريف كلا من العلم والفن .

1- تعريف العلم :

2- تعريف الفن :

انطلاقا من تعريف كل من العلم والفن وقصد الفصل في التساؤل بشان طبيعة الادارة يجدربنا تناول الاتجاهات التي خاضت في هذا المجال والتي يمكن حصرها فيما يلي :

<u>الاتجاه الاول</u> : يرى ان الادارة علم كونه يستند الى مجموعة من المبادىء والقواعد المستمدة من التجربة والملاحظة وهذه المبادىء تم التوصل اليها عن طريق الدراسة والبحث . ويضيف هذا الاتجاه ان الادارة علما لانها تعتمد التخطيط العلمي في بحوثها كما تعتمد خطط البحث العلمي وتنتهي عادة الى استخلاص معايير كالتنظيم و اتخاذ القرار وغيرها .وهناك اهتمام من الباحثين والدارسين للادارة كعلم .

<u>الاتجاه الثاني</u> : يرى ان الادارة فن ودليله في ذلك وجودها منذ القدم واعتمادها على الخبرة والمهارة والموهبة الشخصية وهي بذلك شيء فطري يولد مع الشخص كما ان الادارة حينما عرفت كممارسة فقد مورست استنادا الى الفطرة والموهبة والاستعدادات الذاتية والخبرة بشتى انواعها وهي بذلك عرفت كفن قبل ان تعرف كعلم.

الاتجـاه الثالـث :يجمـع هـذا الاتجـاه بـين الطـابع العلمي والفني لـلادارة حيـث يـرى ان الادارة علـم لـه مبـادىء واسـاليب شـانه في ذلـك شـان العلـوم الاخـرى ويضـيف المبـادىء التي تعبرعـن الطـابع العلمي تحتـاج الى المهـارة والخبرة لتوظيفهـا وهي بهـذا في حاجة الى الفن كما ان العلم والفن ليسا متناقضين بل يكمل بعضهما بعضا .

والخلاصة ان الادارة :

علـم لانهـا تقـوم على مبـادىء عامـة وتوجهـات علميـة وانهـا فـن لانهـا تتطلـب قـدرات ومهـارات واسـتعدادات لوضـع هـذه المبـادىء والتوجهـات العلميـة موضـع التنفيذ .

وفـن:لإن الأسـاس في ممارسـتها هـو المقومـات والقـدرة الشخصـية فهي بهـذا تمثـل مجموعـة مـن المهـارات والمواهـب والخبـرات والقـدرات المكتسـبة مـن و اقـع الممارسـة الفعلية والخبرة العملية.

المحور الرابع: علاقة الادارة بالعلوم الاخرى

مقدمة :

يعتمد علم الادارة كثيرا على العديد من العلوم الاجتماعية والانسانية والرياضية وغيرها فهو علم بيني اي متعدد الحقول والمصادر الامر الذي يجعل من مسالة بحث العلاقة بينه وبين هذه العلوم مسالة حيوية وذات اهمية .

اولا :علاقة الادارة العامة بادارة الاعمال

1- تعريف الادارة العامة : يمكن تعريف الادارة العامة بما يلي:

1-انها ذلك القطاع من الادارة الموجود في المجال السياسي.

2-هي علم اجتماعي او انساني يسعى لوصف وتفسير بناء ونشاط جهاز الدولة القائم على تنفيذ سياساتها العامة بقصد اكتشاف القواعد المؤدية الى افضل تشغيل لهذا الجهاز.

3-تعريف وودرو ولسون : "هي العمليات المتعلقة بتحقيق اهداف الحكومة باكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لافراد الشعب "

4-تعريف ليونارد و ايت : " هي جميع العمليات التي من شانها تنفيذ السياسات العامة وتحقيق اهدافها "

وبعيدا عن هذه التعاريف فان للادارة العامة معان عدة فهي اما انها تعني هيئة او يكون القصد منها نشاطا او انها تشير الى نوع من انواع الدراسة.

- **ففي المعنى الاول (هيئة)** نكون بصدد المعنى العضوي للادارة العامة من خلال حصرها في الهيئة التي تتولى مهمة الادارة.

- وفي المعنى الثاني (النشاط)نكون بصدد المعنى المادي للمفهوم من خلال حصر الادارة في العمليات الادارية التي تتولاها.

- وفي المعنى الثالث (نوع من انواع الدراسة) نكون بصدد السعي الدراسي من حيث الاشارة الى الى انها حديثة النشاة وغيرها...

- هي علم اجتماعي او انساني يسعى لوصف وتفسير بناء ونشاط جهاز الدولة القائم على تنفيذ سياساتها العامة ....

2- اهمية الادارة العامة :

تكمن اهمية الادارة العامة في ارتباطها بالدولة وبالنشاط الحكومي المرتبط بجميع قطاعات النشاط الموجه لعموم افراد الشعب الامر الذي جعل منها الطابع

المميـزللدولــة الحديثــة الــذي لــم تعــد فيــه وظيفــة الادارة مقتصــرة علــى تنفيــذ السياسات العامة بل تجاوزته الى صنع وصياغة هذه السياسات.

2- **تعريف ادارة الاعمال**:

يمكـن تعريفهـا بكونهـا العلـم الـذي يتنـاول دراسـة الوقـائع الاقتصـادية في مكـان ظهورها اي المشروعات الاقتصادية .

العلاقــة بــين الادارة العامــة وادارة الاعمــال: بدايــة لابــد مــن الاشــارة الــى تلـك المحـاولات التي حاولـت تحديـد العلاقـة بـين الادارة العامـة وادارة الاعمـال ويمكـن التمييزفي هذا المجال بين اتجاهين اثنين :

الاتجــاه الاول :يــرى انــه لاتوجــد فــوارق واختلافــات جوهريــة بــين العلمــين ووفقـا لهـذه الرؤيـة فـان الاخـتلاف هـو اخـتلاف في الشـكل لا في المضـمون ويسـتندون في ذلك الى الحجج التالية:

الاتجــاه الثــاني: يقــول هــذا الاتجــاه باصــالة الادارة العامــة بالمقارنــة مــع ادارة الاعمــال ممــا يعني ان علــم الادارة العامــة هــو علــم مســتقل وقــائم بذاتــه وبــذلك فهــو مختلف عن علم ادارة الاعمال.

يبــين هــذين الاتجــاهين ان هنــاك عوامــل تقــارب بــين العلمــين وهنــاك اوجه تشابه واوجه اختلاف يتوجب الكشف عنها لتتضح الرؤية اكثر.

3- **اوجه التشابه بين الادارة العامة وادارة الاعمال**:

كلاهما يعتمد نفس المبادىء والقواعد العلمية (التنظيم ، التخطيط، التنسيق ، الرقابة والتوجيه).

اوجه الاختلاف بين الادارة العامة وادارة الاعمال:

1-من حيث الظروف البيئية :ارتباط الادارة العامة بالبناء السياسي والدستوري للدولة وعدم ارتباط ادارة الاعمال بذلك.

2-من حيث الاهداف : الادارة العامة تسعى لتقديم خدماتها لفئات واسعة من المجتمع اما ادارة الاعمال فتسعى للربح وخدماتها تقدمها لفئات معينة.

3-مــن حيــث مجــال التطبيــق :الادارة العامــة مجــال للخدمــة العامــة مــن خــلال المؤسســات والــدوائر الحكوميــة فــي القطــاع العــام امــا ادارة الاعمــال فمجالهــا مؤسسات القطاع الخاص من شركات ومؤسسات

4-من حيث التشريع السائد :الادارة العامة تخضع للقانون العام اما ادارة الاعمال فتخضع للقانون الخاص واللوائح الداخلية للمنظمة.

5-من حيث التواجد :الادارة العامة تقوم على تنظيم واسع النطاق اما ادارة الاعمال فنطاقها محدود .

6-من حيث نطاق تقديم الخدمة :الادارة العامة تقدم خدماتها للمواطنين بدون تفرقة او تمييز او تحيز بينما ادارة الاعمال تقدم خدماتها لجمهور معين .

7-من حيث مقياس النجاح:مقياس النجاح في الادارة العامة هو القدرة على تقديم الخدمات بينما في ادارة الاعمال هو القدرة على تحقيق الارباح.

ثانيا :علاقة الادارة العامة بعلم السياسة

ارتباط علم الادارة بعلم السياسة يمكن استنباطه من خلال علاقته المباشرة بالاهداف العامة للدولة .

ولئن كان لعلم الادارة الكثير من الارتباطات بالعلوم الاخرى فانها اكثر ارتباطا ووضوحا بعلم السياسة بالمقارنة مع العلوم الاخرى.

فالادارة العامةنشات كامتداد ونمو وتطور لميدان علم السياسة وعلم السياسة هو بمثابة الحقل الام الذي نشات فيه وفي رحابه دراسات الادارة العامة.

والعلاقة بين علم الادارة العامة وعلم السياسة كانت محل اهتمام اتجاهين اثنين :اتجاه الصلة والربط و اتجاه استقلالية علم الادارة عن علم السياسة وهو مانحاول تسليط الضوء عليه .

اولا :اتجاه الصلة والربط بين العلمين : حسب احد الدارسين فان هذا الاتجاه ينطلق من اعتبارات اكاديمية واخرى و اقعية (تطبيقية).

1- الاعتبارات الاكاديمية:تكمن هذه الاعتبارات لدى اصحاب هذا الاتجاه في كون اجهزة الحكومة تمثل كيان السلطة التنفيذية للدولة وتحليل اداء هذه الاجهزة والعوامل المؤثرة فيها لايتم الا من خلال فهم طبيعة السلطة القائمة والنظام السياسي والاجتماعي القائم بمعنى القوى السياسية والاقتصادية وهذه الاخيرة تدخل ضمن اهتمامات علم السياسة ومنه فدراسة وتحليل تركيبة الحكومة وموقعها في بناء السلطة لا يتم الا من خلال اللجوء الى المفاهيم والمتغيرات التي تعد اساسية في علم السياسة وهو ما يعني ان علم الادارة غير منفصل عن علم السياسة.

2- الاعتبارات الو اقعية:تنطلق هذه الاعتبارات من فكرة ارتباط اجهزة الادارة العامة بالسلطة من حيث مشاركتها في صياغة ورسم الساسة العامة للدولة خاصة اذا ماعلمنا ان عملية رسم السياسة تعبر عن المواءمة بين الحاجات العديدة للجماعات والقوى الاجتماعية والسياسية في المجتمع.واكثر من ذلك فان الادارة هي

التـي تتـولى و اقعياتنفيـذ السياسـات العامةللدولـة وتجسـيد قـرارات الحكومـة واعطائها – ان لزم الامر – التفسيرات الضرورية .

مـن منطلـق الاعتبـارات الو اقعيـة نكـون امـام حقيقـة وهـي ان هنـاك تـاثير متبادل بين السياسة والادارة وهو التاثير الذي نتناوله من جانبين:

1- تاثير الادارة على السياسة :

يمكن الكشف عن تاثير الادارة على السياسة من خلال المؤشرات التالية :

ا- مؤشـر كفـاءة الجهـاز الاداري وفعاليـة ادائـه و انعكـاس هـذا الاداء علـى النظام السياسي القائم وفعاليته وبالتالي استقراره واستمراره في الحكم .

ب – مؤشـر صـنع القـرار مـن خـلال مايقدمـه الجهـاز الاداري مـن مشـورة ونصـح للحكومـة والسـلطة القائمـة بمـا يؤهلهـا مـن رسـم وصـنع السياسـات العامـة و اتخـاذ القرار.

2- تاثير السياسة على الادارة :

يمكن الكشف عن تاثير السياسة على الادارة من خلال المؤشرات التالية :

ا – اتسـاع نشـاط الدولـة وتعـدد وتنـوع اهـدافها : وهـو الاتسـاع الـذي يـؤدي الى دور اكبـر للجهـاز الاداري الـذي يسـتمده بـدوره مـن توجيهـات ومعتقـدات و ايديولوجيـة النظام السياسي القائم مما يصبغ الجهاز الاداري بالصبغة السياسية.

ب – النظام الحزبي السائد :

في حالـة الانظمـة الاحاديـة : تتميز هـذه الانظمـة بسـيطرة الحـزب الحـاكم على على كافـة المستويات وهذه السيطرة تظهر من خلال :

1- تبنـي الحكومـة او الدولـة للبرنـامج السياسـي للحـزب الحـاكم كـون الادارة مكلفـة دسـتوريا بتطبيـق برنـامج الحكومـة فـان هـذا التطبيـق يـاتي وفـق الخـط السياسي السائد.

2 -ان اسـناد المسـؤوليات وشـغل الوظـائف العامـة في الدولـة يـتم مـن خـلال العضوية في الحزب .

في حالة التعددية الحزبية :

في مثـل هـذه الانظمـة وبـالرغم مـن التوجـه السياسـي المبني على فلسـفة واحـدة الا ان النظرة الى علاقة الادارة بالسياسة مختلفة .

ففي بريطانيا مثلا هناك ضمانات لحياد الوظيفة العامة وتجنيبها الصراعات الحزبية

وفي الولايات المتحدة وحتى منتصف القرن 19 كانت الوضعية السائدة هي الاخذ او العمل بمبدا الغنائم للمنتصرواعتبرت بذلك الوظيفة العامة غنيمة للمنتصرويتم توزيعها وتوليها على هذا الاساس بمعنى تولي اعضاء الحزب الفائز بالانتخابات الوظائف العامة في الدولة مما يعني سيطرة السياسي على الاداري.

ثانيا :اتجاه استقلالية علم الادارة عن علم السياسة:

في مواجهة النظرة الاولى فان هناك من يرى من الباحثين ان الادارة العامة وان انبثقت اساسا من العلوم السياسية الا انها اصبحت ميدانا مستقلا ومنفصلا عن ميادين علم السياسة وهذا على المستويين الاكاديمي والو اقعي وهو مايمكن تفصيله وفق مايلي:

1- من الناحية الاكاديمية:اختلاف دائرة الاهتمام لكل من العلمين:

فعلم السياسة يدرس الظاهرة السياسية بمعناها الضيق (اي انها تدرس السلطات والمذاهب السياسية والقوى السياسية في المجتمع وكل ماهو مرتبط بها من تنظيمات كالاحزاب وكلها تخرج - من حيث المبدا- عن مجال الاعمال الادارية التي يهتم بها علم الادارة.

وحتى في المجال الذي يلتقي فيه العلمان وهو مجال السلطة التنفيذية نجد ان الحكومة بمعناها الضيق (قمة الهرم التنفيذي) هي من اختصاص علم السياسة ،في حين ان علم الادارة يركز اهتمامه على الشق الاخر من السلطة التنفيذية (اي المنظمات الادارية) .

2- من الناحية الو اقعية: يمكن التمييز بين :

أ- الاعتبارات التي يخضع لها كل من النشاطالسياسي والاداري :بمعنى ان النشاط الاداري والنشاط السياسي لا يخضعان لنفس الاعتبارات ، فالنشاط السياسي يخضع لاعتبارات المصلحة وصراع القوى ومراكز الثقل في حين ان النشاط الاداري يخضع لاعتبارات المنطق .

ب –اساليب الادارة :لجوء الادارة العامة الى اساليب ادارة الاعمال في القيام باعمالها وتادية نشاطاتها وتاثرها بالكثير من مفاهيمها يبعدها عن الاعتبارات السياسية ويجعلها في منای عن هذه الاعتبارات السياسية.

الخلاصة:

هذه الفروق التي اتينا على ذكرها من شانها ترجيح استقلالية علم الادارة عن علم السياسة غير ان ذلك وكما سبقت الاشارة اليه لايمنع من التاثير المتبادل بينهما كما لايمنع من استفادة الباحث في الادارة العامة من النتائج المتوصل اليها في علم السياسة .

المحور الخامس: المدارس الادارية

كما اسلفنا من قبل فقد كان الانسان يمارس الادارة في حياته اليومية بدون ان يكون هناك حاجة للتنظير، وكانت الخبرات تنتقل اما بالمعايشة او الممارسة ، لكن عندما تطورت وتعقدت الامور، كان لابد من ظهور مدارس ونظريات لدراستها بشكل اعمق شيئا فشيئا ، وفي مجال الادارة هناك العديد من مدارس ونظريات الفكر الاداري .

يمثل الفكر الاداري احد اهم الجوانب التي يمكن من خلالها الاطلاع على التجارب المختلفة والاسهامات المتعددة والمتنوعة التي ادت الى ظهور العديد من المفاهيم والنظريات والاسس والقواعد التي ينبني عليها العمل الاداري اليوم .ذلك ان الادارة وكما سبق وان راينا كانت ممارسة ونشاط ثم فكر وعلم .

وظهور الادارة في نهاية المطاف كعلم يعد تتويجا للعديد من المراحل التي ميزت هذا الجانب من الفكر الانساني وهو الجانب الذي توج البحث فيه بظهور العديد من المدارس التي اهتمت وتولت البحث في النشاط الاداري وفي كيفيات ممارسته والنهوض به وتطويره.

ومع انه من الصعب التوصل الى تصنيف جامع مانع لتلك المدارس فان غالبية الكتاب والباحثين والمهتمين يميلون الى اعتماد التصنيف التالي :

اولا : المدرسة الكلاسيكية : وتنقسم الى ثلاثة مدارس فرعية هي:

أ- مدرسة الادارة العلمية .

ب- مدرسة المبادىء الادارية.

ج – مدرسة المبادىء البيروقراطية.

ثانيا: مدرسة العلاقات الانسانية:

ثالثا: المدرسة السلوكية.

رابعا: المدارس الحديثة : وهي كثيرة ومتعددة .

اولا : المدرسة الكلاسيكية :

تعد اولى المدارس في هذا المجال وهناك العديد من العوامل التي كان لها الفضل في ظهورها وبروزها ومن بين هذه العوامل :

1- افكار ادم سميث التي تضمنها كتابه " ثروة الامم" خاصة ماتعلق منها بالتخصص وتقسيم العمل.

2- الثورة الصناعية والتحول الذي رافق هذا الظهوروالحاجة الى التعامل مع هذا التحول من حاجة الى المهارات المتعلقة بادارة وتسيير المصانع .

وتتشكل المدرسة الكلاسيكية من 3 مدارس فرعية وهي (مدرسة الادارة العلمية ومدرسة المبادىء الادارية ومدرسة المبادىء البيروقراطية).وهي المدارس التي يمكن التعريف بها من خلال مايلي:

أ- مدرسة الادارة العلمية:

تعد من اولى مدارس الفكر الاداري وتندرج ضمن طائفة المدارس الكلاسيكية المثالية .

ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو عنص العمل واهملت الانسان والعلاقات الانسانية .

كما انها لم تكن تعنى وتهتم بغير العمل الانتاجي على مستوى المصنع وتجاهلت اهمية المهارات الفردية في اتخاذ القرارات .

بالرغم من سلبياتها فانها تمثل جهد الرعيل الاول في مجال الفكر الاداري العلمي فضلا عن تصديها للمشكلات الادارية من خلال العلم والاساليب العلمية و ابدعت في دراسة الوقت والحركة.

ب- مدرسة المبادىء الادارية:

اهم مايميزكتابات هذه المدرسة هو سعيها للوصول الى مبادىء ادارية نظرية لتكون اساسا لعمليات التنظيم الاداري .

افكارها كانت اكثرعمقا وتجريدا من افكار مدرسة الادارة العلمية .

ج- مدرسة المبادىء البيروقراطية :

ارتبطت هذه المدرسة باسم عالم الاجتماع الالماني" ماكس فيبر" الذي ينظر الى البيروقراطية باعتبارها مجموعة الانماط القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات الكبيرة الحجم والتي تعتمدعلى الرسمية والموضوعية والرشادة في بناء انظمتها الادارية .

توصل الى رسم معالم خصائص او مبادىء التنظيم البيروقراطي المتمثلة فيما يلي:

تقسيم العمل.

تدرج السلطة.

اعتماد اللوائح والاجراءات.

اداء العمل وفق سجلات ومستندات رسمية .

احتر افية الوظيفة الادارية.
اعتماد الطابع غير الشخصي .

ثانيا- المدرسة السلوكية :

تعد احد اهم مدارس الفكر الاداري وقد جاءت كرد فعل على افكار المدرسة الكلاسيكية التي كانت ترى في العامل مجرد الة متجاهلة جو انبه الاجتماعية والنفسية والانسانية.

اهتمت بالعنص الانساني واعتبرته الاساس في المنظمة كما اعتبرت ان سلوك الانسان هو سلوك هادف .

المحور السادس: الوظائف الادارية

تعريف الوظائف الادارية : تعرف الوظائف الادارية بكونها:

1- (مجموعة الاعمال والنشاطات الادارية المحددة والتي اشكل فيما بينها مزاجا متكاملا يمكن المدير من الوصول الى اهداف وحدته التنظيمية وهي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة و اتخاذ القرارات وهذه العمليات مترابطة ومتشابكة).

2- (مجموعة من النشطة الادارية التي يمارسها رؤساء الاقسام في مؤسساتهم) .

من خصائص الوظائف الادارية:

1- انها تمارس على جميع مستويات الادارة اي انها ليست حكرا على مستوى دون اخر.

2-انها مترابطة ومتداخلة ومتشابكة ومكمل بعضها البعض الاخر ومؤثر بعضها في البعض الاخر: بحيث ان نجاح او فشل اي وظيفة يؤثر على باقي الوظائف .

وللادارة العديد من الوظائف اهمها:التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وسوف نتناول كل وظيفة من هذه الوظائف فيما يلي:

اولا :وظيفة التخطيط

تعريف التخطيط : هو التدبير الذي يهدف الى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق اهداف محددة

اهمية التخطيط : تكمن اهمية التخطيط فيما يلي :

1- اعتماد المنهج العلمي في اكتشاف المشكلات ودراستها ووضع الحلول الملائمة لها .

2- ان التخطيط يخلق التنظيم في العمل من خلال تقسيمه الى مراحل فضلا عن تحديدى للسبل والطرق التي يسلكها العاملون في كل مرحلة من المراحل المنكورة.

3- انه عامل من عوامل توضيح الاهداف بما يحقق النتائج والاهداف المرجوة

4- يحول دون المفاجات والعشوائية والاعتباطية.

5- يساعد في تحقيق اللامركزية بتوضيح الاهداف الجزئية المتبطة بوحدات المنظمة .

6- يوفر امكانية التوجيه الواعي والمدروس للسياسات التنموية بما يساهم في تحقيق الاهداف العامة للمجتمع .

مقومات التخطيط : تكمن فيما يلي:

1- الاهداف : وهي الغايات او النتائج المطلوب بلوغها لتلبية احتياجات المستقبل ذلك ان الفعالية والكفاءة في عملية التخطيط لا تتم الا بتحديد الاهداف تحديدا دقيقا وواضحا وو اقعيا وتجسيدها من خلال خطة رشيدة تتظافر حولها كل الجهود والامكانيات المتاحة من اجل تنفيذ افضل .

2- السياسات : وهي المرحلة التي تلي مرحلة تحديد الاهداف وتمثل مجموعة الاسس الارشادية العامة التي تبين كيفية الوصول الى الاهداف واساليب العمل الملائمة لتحقيقها.

3- الاجراءات : وهي الخطوات التفصيلية المحددة الواجب اتباعها لتنفيذ او انجاز عمل معين .

4-القواعد : وهي مجموعة الانظمة والقوانين التي تحكم انجاز الاعمال وتنفيذ النشاطات التي تشتمل عليها الخطط.

5- الميزانية:وتمثل التكلفة المالية للمشاريع المتضمنة بالخطة وفقا للاولويات المتضمنة بالاهداف المرسومة .

انواع التخطيط : فيما يتعلق بانواع التخطيط يمكن الحديث عن نوعين من التخطيط:تخطيط على مستوى الدولة وتخطيط على مستوى المنظمة.

1- التخطيط على مستوى الدولة : وهو ذلك النوع من التخطيط الذي تتضمن خطته اهداف وسياسات وبرامج تتعلق بمجموعة من الاجهزة او المنظمات الحكومية او قد تشمل جميع الاجهزة والمنظمات الحكومية .ولهذا النوع من التخطيط صور واشكال يمكن ايجازها فيما يلي:

على اساس نطاق التخطيط: هناك تخطيط ذوطابع وطني وشامل ويمس قطاعات النشاط المختلفة وهناك التخطيط الجزئي الذي يمس قطاع معين او اقليم معين .

على اساس الالزام:يمكن التمييز بين التخطيط الملزم والتطيط غير الملزم الذي يترك فيه خرية للمنظمة .

على اساس التفصيل: يمكن التمييز بين الخطط ذات التفاصيل الدقيقة وتلك التي تحتوي على خطط غير تفصيلية .

على اساس المركزية واللامركزية: يمكن التنييز بين الخطط المركزية التي لا تشارك في صياغتها الوحدات المحلية المكلفة بالتنفيذ وبين الخطط اللامركزية التي تتاح فيها للاجهزة المكلفة بالتنفيذ المشاركة في وضع وصياغة الخطة .

على اساس المدى الزمني: يمكن التمييز بين الخطط طويلة الاجل والخطط متوسطة الاجل والخطط قصيرة الاجل .

2- **التخطيط على مستوى المنظمة العامة** :وهو ذلك النوع من التخطيط الذي يتم على مستوى جزئي وحدود لا تتجاوز المنظمة العامة الواحدة .

ثانيا:وظيفة التنظيم

اولا:- تعريف التنظيم: تختلف التعاريف بشان هذا الفهوم فقد يطلق التنظيم على النشاط وقد يطلق على الهيكل وقد يكون منطلقه الانسان.

(التنظيم كنشاط) – بمعنى انه نشاط يومي او مجموعة انشطة يمارسها اعضاء التنظيم كل من موقعه.

-العمل والنشاط الذي يمارسه المنظم او المدير او اي فرد اخر عند تعامله مع الاخرين الذين يعملون تحت اشر افه ومع الاشياء والمواد التي يستخدمها في عمله وادائه.

(التنظيم كهيكل) – ويعبر عن االنظرة المؤسسية للتنظيم في هذه الحالة يطلق التنظيم على البناء الهيكلي (المصنع تنظيم والجامعة تنظيم والبلدية تنظيم ...) و انطلاقا منه يعرف التنظيم بكونه الشكل الوسمي الذي يوضح الادارات والاقسام والشعب على المستويات التنظيمية تبعا لتسلسلها الهرمي العمودي ويحدد العلاقات الافقية بينها وطبيعة الاتصالات التي تربطها .

(التنظيم كتجمع بشري) – ويعبر على ان المنطلق هو الانسان من خلال التركيز عليه في العملية التنظيمية ومنه يعرف التنظيم بكونه : ذلك التجمع البشري الذي يضم مجموعة من الافراد الذين يتعاونون فيما بينهم فيتقاسمون المهام والانشطة ويحددون المكان والزمان والكيفية والاداة التي توصلهم الى تحقيق غاياتهم . (مجموعة من النشطة الادارية التي يمارسها رؤساء الاقسام في مؤسساتهم)

التعريف الرابع (التنظيم كسلوك) ومن خلاله يعرف التنظيم بكونه سلوكا عقلانيا رشيدا يصدر عن نظام متكامل الاجزاء ومترابط الاعضاء في شكل

تصـرفات او قـرارات واعيـة يشـارك في اتخاذهـا افـراد المسـتويات الاداريـة المختلفـة داخل المنظمة استجابة للتغيرات وللتاثيرات المحيطة بها في البيئة الخارجية .

ثانيا:- عناصر التنظيم : للتنظيم 05 عناصر هي :

1- الاهـداف :بمعنى وجـود اغـراض واهـداف مشـتركة يسـعى عـدد مـن الافـراد لتحقيقها معا .

2- الهيكـل :بمعنى اطـاريحكـم انشـطة المنظمـة ويحـدد طبيعـة العلاقـات التي تنشا بين اعضائها بشكل مقنن بما يضمن التنسيق والتكامل .

3- الفـاعلون :وهـم الافـراد والجماعـات الـذين يسـاهمون بشـكل مباشـر او غير مباشر في انشطة المنظمة .

4- التكنولوجيـا :بمعنى اسـتخدام معـارف واسـاليب عمـل مـن قبـل اعضـاء التنظيم .

5 – البيئـة : وهي الاطار الاكبر الـذي تعمـل فيـه المنظمـة وتـؤثر فيـه وتتـاثر بـه في اطار علاقات تفاعلية متبادلة .

ثالثا:مبـادىء التنظـيم: هنـاك العديـد مـن المبـادىء الاداريـة غيـر انـه لضـيق الوقـت سـوف نكتفـي بـذكر الـبعض منهـا علـى ان نسـلط الضـوء علـى بـاقي المبادىء من خلال مقياس نظريات التنظيم والتسيير في السداسي القادم.

ا - نطـاق الاشـراف : يقصـد بـه عـدد الاشـخاص الـذين يسـتطيع المـدير الاشـراف عليهم شخصيا بكفاءة وفعالية .

ب – السـلطة :هـي حـق اصـدار الاوامـر الـى الاخـرين وحـق التصـرف او التصـرف بالطريقـة التي يراهـا صـاحب السـلطة انهـا تـؤدي الى تحقيـق اهـداف المنظمـة كما تعني حق توجيه الاخرين وحق اتخاذ القرارات .

والسـلطة تجعـل صـاحبها يمـارس دوره انطلاقـا مـن الوظيفـة التي يشـغلها في المنظمة ون ثم فهي ليست مطلقة بل مقيدة بالهدف المرسوم لممارستها .

ج – المسـؤولية :هـي التـزام المـرؤوس بـاداء بعـض الواجبـات طبقـا لارادة الرئيس والمسؤولية لا يمكن تفويضها وهي بهذا عكس السلطة التي يمكن تفويضها.

هـ - المركزية واللامركزية :

تعنـي المركزيـة تركيـز السـلطة اوحصـرها وتجميعهـا فـي يـد سـلطة واحـدة رئيسية والتي بدورها تنفرد بلبت في جميع القرارات التي تدخل في نطاق الوظيفة.

ونعني باللامركزية تقسيم او توزيع السلطة الادارية بين السلطة المركزية وبين هيئات ادارية مستقلة تخضع للسلطة المركزية في مباشرة اختصاصها .

و – تناسب السلطة والمسؤولية :معناها تمكين صاحب المسؤولية من السلطة اللازمة للقيام بواجب المسؤولية المكلف به.

ثالثا:وظيفة التوجيه

مقدمة:

يعد التوجيه وظيفة من الوظائف الادارية المرتبطة بباقي الوظائف الادارية الاخرى،كونه يحتاج الى بيان الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بوظيفة التنظيم ،كما يحتاج الى وسائل الاتصال وتوضيح العلاقات ومعرفة مقاييس ومعايير الاداء . وتتوقف الوظائف الادارية الاخرى على مدى فعالية وظيفة التنظيم .

كما ان وظيفة التوجيه تؤثر في الوظائف الادارية الاخرى وتتاثر بها ،ذلك ان نجاحها يتوقف على التخطيط الدقيق والسليم للاهداف والخطط والسياسات الفعالة والتنظيم الاداري الكفء والفعال ومعايير الرقابة المحكمة.

وتركز وظيفة التوجيه على تحقيق التفاعل والانسجام بين الافراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم لتحقيق الاهداف المنشودة في الخطة بكفاءة وفاعلية وبما يعود بالنفع على المنظمة والافراد معا.

اولا:تعريف التوجيه: يعرف التوجيه بكونه:

1- ذلك النشاط الاداري الذي يستهدف توجيه جهود الافراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق اهداف معينة .

2- هو عملية ارشاد وتحفيز المرؤوسين اثناء تنفيذهم للاعمال بغية تحقيق اهداف المنظمة.

3- هو الوظيفة الادارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الافراد والاشراف عليهم وتوجيههم وارشادهم الى كيفية تنفيذ الاعمال و اتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك .

والمقصود بالقيادة في هذا التعريف ، هو القدرة على الحصول على تعاون ومساعدة الافراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية ، اي ان السلطة التي يتمتع بها القائد انما تنبع في حقيقة الامر، مما يقوم به عند توجيه نشاط الاخرين' جماعة العمل) وبذلك تعمل جماعة العمل في شكل منسق ومترابط.

ويتضح من خلال هذه التعاريف ان وظيفة التوجيه :

1- ترتبط بتنفيذ العمل والنشاط حيث يصبح من الضروري ان تمارس الادارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعده على تحقيق الاهداف .

2- تهتم بالجوانب الانسانية لتحقيق الانجاز المطلوب ولهذا فهي وظيفة تعتمد على التاثير على الاخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز والتي تسهم في توجيه الافراد نحو اداء الاعمال بالقدر الكافي.

3- تتعلق بدرجة كبيرة بكيفية التعامل مع الاخرين اي توجيه سلوك الاخرين الوجهة التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة واهداف الافراد الشخصية.

ثانيا:مبادىء التوجيه: تتوقف وظيفة التوجيه على توفر بعض المبادىء منها:

1- **مبدا تجانس الاهداف** : بمعنى ضرورة تجانس اهداف المنظمة واهداف الافراد بما يمكن من تحفيف اهداف المنظمة.

2- **مبدا وحدة الامر**: بمعنى صدور الاوامر من شخص اوجهة واحدة وهذا منعا للاحتكاك وضمانا للاحساس بالمسؤولية .

3- مبدا التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الافراد داخل المستوى التنظيمي(اطراف التوجيه) .

4- **مبدا العدالة في معاملة المرؤوسين**:

5- **مبدا الرقابة الذاتية** : كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وتنمية روح الاحساس بالمسؤولية .

ثالثا:ركائز التوجيه: يتوقف التوجيه الفعال على تو افر عدة اعتبارات وركائز هي :

الاتصال، القيادة والاشراف، التحفيز الانساني.

فالاتصال: هو عملية يتم بموجبها نقل معلومات واراء اتجاه الافراد لاحاطتهم بها والتاثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة والمطلوبة بهدف ضمان استمرارية العمل بالمنظمة.

القيادة والاشراف :المهمة الاساسية للقيادة هي بذل الجهد والعمل على التاثير في المرؤوسين وتوجيه نشاطهم في اطار من التعاون نحو تحقيق الهدف المتضمن بالخطة .

التحفيز الانساني :ويعرف على انه قوة او شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لاشباع حاجات ورغبات معينة من اجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في اشباع تلك الحاجات والرغبات.

هـذه الركـائز الـثلاث تمثـل الاسـاس الـذي مـن خلالـه يسـتطيع القائـد الاداري ارشـاد وبـث روح التعـاون والنشـاط المسـتمر بـين العـاملين في المنظمـة مـن اجـل تحقيـق اهدافها .

رابعا:وظيفة اتخاذ القرار

تعـد عمليـة اتخـاذ القـرارات عمليـة جوهريـة في الادارة ولهـذا فهي تقـع على عـاتق القـادة الاداريـين في كـل المسـتويات التنظيميـة . و اتخـاذ القـرارات السـليمة او الرشـيدة قـدر الامكـان ، يعـد معيـار الحكـم على سـلامة القيـادة الاداريـة وقـدرتها على التفاعل مع اهداف المنظمة وترجمه تلك الاهداف الى قرارات مناسبة.

وقـد بـالغ الـبعض في تبيـان اهميـة عمليـة اتخـاذ القـرارات الاداريـة وجعلهـا وظيفة اساسية من الوظائف الادارية .

التعريف بالقرار وبعناصره وخصائصه :

أ- التعريف:

يعـرف القـرار بكونـه " الاختيـار المـدرك بـين عـدة بـدائل او مو اقـف سـلوكية ، مـن اجـل تحقيـق هـدف او اهـداف معينـة ، على ان يكـون ذلـك الاختيـار مصـحوبا بتحديـد الاجـراءات التنفيذيـة".تعريف " هريسـون HARISSON " يعـرف هريسـون القـرار بكونـه" جهـد انسـاني واختيـار معبر عـن ادراك متخـذه مـن بـين عـدة بـدائل ، عقـب المفاضـلة بينهـا ، وتقـويم معطياتهـا وعمليـة اتخـاذ القـرار هي عمليـة واسـعة وذات ابعـاد وتقنيات عديدة تقتضيها عملية التحليل " .

ب- عناصـره: مـن خـلال التعـاريف المشـار اليهـا يمكـن تبيـان عنـاص القـرار وفق ما يلي:

أ- الاختيار.

ب- الادراك.

ج- الهدف.

د- تحديد اجراءات التنفيذ .

ج- خصائصه: تكمن خصائص القرار فيما يلي:

أ- القرار الاداري هو اداة تنفيذ القرار السياسي .

ب- ارتباط القرار الاداري بالقرار السياسي.

ج- مقيـاس رشـد وسـلامة القـرار الاداري يكمـن فـي مـدى تحقيقـه لمصـالح الجماهير.

مراحل عملية اتخاذ القرار:

1- تحديد المشكلة : كل قرار اداري يفترض وجود مشكلة معينة والتعرف على المشكلة وفهمها يعد المرحلة الاولى لاي قرار، كما ان تحديد المشكلة هو الدافع لاتخاذ القرار.

2- تحديد البدائل : ايجاد الحلول المختلفة والممكنة لانهاء المشكلة وهي ما يسمى بالبدائل.

3- تقييم البدائل : دراسة كل بديل من حيث المزايا والمساوىء.

4- الاختيار بين البدائل مع تحديد اسلوب التنفيذ : من خلالها يختار القائد احد البدائل مع تحديد طريقة واسلوب التنفيذ.

اتخاذ القرارات كعملية يشتمل على مهمتين اساسيتين هما: مهمة (الصنع) ومهمة (الاتخاذ) . والقرارات الجيدة هي تلك التي تصنع اولا من خلال جهد جماعي يضم اصحاب الخبرة والاستشارة والتحليل وعددا من المساعدين للمدراء والقادة (متخذي القرارات) مما يجعلنا نتفادى ذلك الخطأ الشائع من خلال التفريق بين (صانع القرار) وبين (متخذ القرار).

المقارنة بين عملية الصنع وعملية الاتخاذ :

عملية الصنع	عملية الاتخاذ
تقوم هذه العملية على عدة مراحل متتالية تسبق المرحلة الاخيرة المتمثلة في اتخاذ القرار بالشكل الذي يجعل من صنع القرار عملية كلية شاملة واسعة مشتملة على تحديد اهدف وتشخيص المشكلة وتحديد الوسائل وتحليل البدائل ومقارنتها والاهتداء الى افضلها .	عملية اتخاذ القرا هي عملية جزئية وخطوة لاحقة تاتي عقب مرحلة الصنع .
عملية الصنع تمثل مهمة مشتركة لاعضاء المنظمة بحسب مستوياتهم ومراكزهم الادارية	مهمة الاتخاذ تتركز اساسا على شخص المدير او القائد بوصفه صاحب السلطة والامر وله دور اكبر من كل المساهمين في عملية صنع القرار

تصنيف القرارات :يقسم القرار الى نوعين او صنفين وهما القرار السياسي والقرار الاداري .

القرار السياسي : وهو القرار المتعلق بتصميم الاهداف وتشكيلها وبنائها ويتولى وضع هذا النوع من القرارات المؤسسات السياسية والاجهزة الحكومية ، ويخضع له فئات عريضة من ابناء المجتمع .

القــرار الاداري: وهــو القــرار المتعلــق بتنفيــذ اهــداف القــرارات السياســية ، اي ان هــذا النــوع مــن القــرارات يمثــل اداة حيويــة لتنفيــذ القــرارات السياســية. وتضــطلع بــه الاجهزة الادارية في اطار المهام المنوطة بها وفي نطاق الاهذاف المسندة لها .