

مقدمة

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء؟!".

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

- زيادة مهاراتك.
 - تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.
- من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.
- سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

• الوظائف الخمسة:

- التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
- التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

- التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.
- الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول ((فايول)) للإدارة

هنري فايول (1841 - 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماماً مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفاً أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

• الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول:

تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.

الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

ماذا نريد أن نفعل؟

أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

تحديد الموارد المطلوبة.

تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي: إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها. الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.
توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.
"لنكت" و "انتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:
الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.
الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:
ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.
الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:
المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:
فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصاص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي: يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لمثل المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة. والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثمانية عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أدوات في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجها بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته.

تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا.

حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطانهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطّط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنيّة. فيما يلي وصف لكل نوع.

أ - المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخبة جدا أو صارمة جدا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذاها.

مبادئ ومفاهيم في عمل منظمات المجتمع المدني

هو مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة والتي تملأ المجال العام من الاسرة والدولة لتحقيق مصالح افرادها وبالتالي تحقيق مصالح المجتمع ملتزمة بقيم ومعايير الاحترام والتواخي والتسامح والادارة السلمية في التنوع والخلاف .. لا تبغي الربح ولا ترتبط بالجهاز الحكومي وتتلاقى طوعيا حول مجموعة قيم أو مصالح مشتركة وتقع في موقع ما بين السلطة ومؤسساتها من جهة والقطاعات الاخرى من جهة ثانية .. كما أنها المجال (الميدان) خارج اطار العائلة والحكومة والسوق (القطاع الخاص) حيث يتعاون الافراد على تعزيز وتنمية وتقوية المصالح العامة .

ويجب ان يكون لها فعلا اراديا حرا مع انتساب حر لاي عضو وتتميز بوجود نظام داخلي ووصايا مع مبادئ وقيم هادفة توّطر عمل المنظمة بشكل يؤمن وينظم العلاقة بين الاعضاء على اسس ديمقراطية .. مع فسح المجال الواسع امام جميع الاعضاء للمشاركة في نشاطات واعمال ذات مصلحة ومنفعة عامة تحمل قضايا الناس وشؤونهم ولها علاقة مباشرة معهم .. وامتلاك واحتواء قيم الاحترام والتسامح والتعاون والتنافس والصراع السلمي الشريف مع توفر قيم ومبادئ العمل الانساني .

منظمات المجتمع المدني وطبقا للمعايير والمقاييس العامة تتشكل من هيئات واجهزة كالجمعية العمومية مثلا أو هيئة عامة – مجلس ادارة – هيئة ادارية - امانة عامة- مع وجود جهاز تنفيذي بالاضافة الى موظفين متطوعين لادارة اعمال المنظمة وادامة تواصلها واستمرارها في تحقيق الرؤى والاهداف التي انبثقت من اجلها وتتكفل هذه التشكيلات في عمل وسبل واليات وتحمل مسؤوليات المنظمة من خلال:-

1. بلورة الرسالة ورسم السياسات والتوجهات وتحديد الانشطة والبرامج التي تحقق رسالة المنظمة وتفعيل دورها في الخلق والابداع وبناء المجتمع
2. -تنظيم عملية الاتصال والتواصل بين اعضاء المنظمة من خلال منظمين للعلاقات مع ممثلين ومفاوضين مع المجتمع والجهاز التنفيذي (الحكومة).
3. -اختيار رئيس وأعضاء الجهاز التنفيذي (العاملين) والاشراف المباشر والمستمر على عمل هذا الجهاز مع تامين الدعم المادي والمعنوي من خلال موجّهين ومشرفين على سير هذه العملية.
4. تطوير القدرات والكفاءات الفردية والجماعية وتفعيل مشاركة أعضاء المنظمة في مختلف النشاطات التي تصب في هدف بناء مجتمع حر ديمقراطي.

ويمكن من خلال ما تقدم اعلاه ان نحدد مسؤوليات ((مجلس الادارة العامة)) او ((الامانة العامة)) أو بتعبير اخر أعلى هيئة في ادارة المنظمة الغير حكومية لان المسؤوليات هي الوجه الاخر للصلاحيات فلا مسؤولية دون صلاحية ولاصلاحية دون مسؤوليات وهي :

1. المسؤولية القانونية : وهي احترام القوانين والانظمة المرعية والتأكد من عدم انحراف المنظمة عن رسالتها واهدافها بما ينص عليها القانون الاساسي والنظام الداخلي .
2. المسؤولية التمثيلية: وهي تمثيل تطلعات ورؤى فئات المجتمع لدى المنظمة واعضائها بشكل عام وبالعكس تمثيل رؤى وتطلعات المنظمة لدى المجتمع والدفاع عن القيم والمبادئ الاساسية التي تلتزم بها .
3. المسؤولية المالية : تامين الموارد المالية اللازمة لتمشية امور واعمال المنظمة مع حسن استخدام أمثل لهذه الموارد.
4. مسؤولية التطوير الذاتي : وهي تقييم مستمر للاداء العام وتطوير مهارات وقدرات اعضاء المنظمة الفردية والجماعية مع خلق أنشطة تنفيذية حول اهداف ورسالة واليات المنظمة وهذه العملية موجهه لاعضاء المنظمة خصوصا الجدد منهم .

((الادارة السليمة والرشيده))

الإدارة الرشيدة من الأمور والنقاط المهمة التي تدير بالمنظمات والمجتمع ضمن مفردات وإيدولوجيات ثابتة وغير متغيرة على الطريق الصحيح ولعل مصطلح الإدارة الرشيدة من أهم هذه المفردات فهي فعل وممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية لمعالجة مختلف القضايا الحياتية على نحو يؤمن خلق تنمية بشرية مستدامة وخلق مناخات حرة وفرص عمل وأختيار لجميع المواطنين ويمكن تلخيصها بالنقاط التالية :

1. مشاركة المواطن ومؤسسات المجتمع المدني في الشأن العام وفي وضع القرارات في القضايا التي تعينهم وتتطلب منهم المشاركة فيها .
2. وضع القوانين التي تضمن حرية تشكيل المنظمات او غيرها مع ضمان حرية التعبير والانتخابات بالإضافة الى حريات ضرورية لمشاركة مواطنة فعالة .. إضافة الى وجود اطر محددة وثابتة يمكن من خلالها المشاركة في الشأن العام .
3. سيادة الحقوق والقوانين أي ان مرجعية القوانين وسلطانها تسري على الجميع دون استثناء أو تمييز انطلاقاً من المبادئ الأساسية لحقوق الانسان .
4. الشفافية : وهي حق المواطن في الوصول الى المعلومات والاخبار الصحيحة والقدرة على الاطلاع على الموازنات ومراقبة مسار تنفيذ المشاريع والبرامج ذات العلاقة بالشأن العام .
5. وجود اطر واليات للمساءلة والمحاسبة وامتنال المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني لهذه الاليات التي من شأنها محاسبة المسؤولين عما يقومون به بهدف تحسين الاداء وضبط الانفاق ومحاربة الفساد .
6. المساواة والاندماج الاجتماعيين وحق الجميع في الحصول على فرص الارتقاء الاجتماعي وتحسين الاوضاع العامة لهم .
7. تسري مبادئ (الإدارة الرشيدة) على الدولة ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني وهي ليست هدفا وانما وسيلة لتحقيق تنمية بشرية مستدامة .

ولكي تاخذ الإدارة الرشيدة استناب شروطها مؤسساتيا وتنفيذيا وتشريعيا فهذا يجعل مؤسسات المجتمع المدني تلعب دورا في تفعيل دور الشباب من كلا الجنسين والفئات المهمشة ومشاركتها في الأنشطة والبرامج الخدمائية والتنموية وتعزيز مفهوم العمل التطوعي للاسهام في بناء المواطنة الصالحة من خلال تكريس وتحقيق مبدأ الحق والواجب .. كما أن عليها أرساء دعائم ثقافة الحوار والتعاون بين المواطنين بما ينعكس على سلوكهم اليومي وثقافتهم وفسح المجال بل الاعتماد على مشاركتهم في تنفيذ المشاريع التنموية والخدمات التي تسهم في بناء مجتمعهم .. أذن فإن مؤسسات المجتمع المدني معنية ببناء ادارة رشيدة حيث لن تتحقق مهامها ووظائفها من دونها وهي معنية كذلك في استدامتها واعطاءها كافة عوامل الديمومة لتطوير قدراتها والتي ستسهم في بناء مجتمع مدني متحضر ودفع عجلة تطورها واعمال مبادئها ذاتها الى الامام وعدم تجاهل اية حالة فليس هناك امر مفروغ منه .

• تحظى دراسة التنظيم باهتمام كبير ومتزايد من الباحثين والمهتمين بقضايا الإدارة (management) وذلك لما للتنظيم من اثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق واشباع الحاجات الإنسانية وتبدو اهمية التنظيم بشكل جلي وواضح في نطاق الادارة المعاصرة (modern management) فقد وجد فيه علماء الإدارة المعاصرة الاداة التي يستطيعون بها التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال وتكون علوم التنظيم اليوم جزءا هاما من علم الإدارة ومملاشك فيه أن علم التنظيم نشأ في محيط الصناعات الخاصة لكنه صالح للتطبيق بالنسبة للدولة والاجهزة الحكومية بشكل عام والتنظيم مفهوما يعني استعراض مختلف الأعمال المراد القيام بها وتحليل كل منها آلي عناصره الاولية ومعرفة دوره واهميته في تحقيق الاهداف المطلوبة وذلك بقصد استبعاد غير اللازم من الأعمال والاجراءات وكذلك تقسيم الأعمال على من يتولون القيام بها وتحديد المسؤوليات عن هذه الواجبات ومنح السلطة اللازمة للقيام بها وتحديد نوع وطبيعة العلاقات بين المناصب

تعريف التنظيم الإداري

يعني تنسيق الجهود البشرية في مؤسسة عامة بقصد تحقيق الاهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية واكل تكلفة ممكنة أو انه عمل اجتماعي مستمر يتم عن وعي وادراك لتنسيق اوجه النشاط البشري في مجال معين من اجل تحقيق هدف متفق عليه والتنظيم ليس غاية بحد ذاته بل هو احدى عمليات الإدارة التي تستهدف انجاز الاهداف المراد تحقيقها

ودراسة التنظيم تتطلب دراسة مايلي:

- عناصر التنظيم

- مبادئ التنظيم
- تنظيم الإدارة العامة السورية ومشاكلها
- عناصر التنظيم
- تحديد الوظائف والاعمال
- تكوين الوحدات الادارية
- التدرج والتسلسل الإداري
- تفويض السلطة وتركيزها
- مبادئ التنظيم
- وجوب قيام سلطة قيادية واحدة في الدولة
- وحدة القيادة والامر والتوجيه
- وجوب التلازم والتناسب بين السلطة والمسؤولية
- ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة
- قاعدة التخصص وتقسيم العمل
- نطاق الاشراف وتحديده
- التنسيق الدائم والمستمر
- عدم صلاحية المجالس أو اللجان لمباشرة اعمال الإدارة التنفيذية
- بنية الإدارة العامة السورية
- الإدارة المركزية ويمثلها رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء والهيئات التابعة لمجلس الوزراء
- الادارات غير الوزارية اللامركزية الوظيفية
- الإدارة المحلية وتمثلها المجالس الشعبية المحلية

تحديد الوظائف والاعمال

أن تجميع الأعمال الحكومية الهائلة والمتشعبة في وحدات ادارية (وزارات مديريات – مصالح – شعب اقسام) ليس بالامر اليسير ذلك أن تجميع الأعمال المتجانسة في وظيفة معينة يقتضي من شاغلها القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة يجب أن لا يتم بناء على نزعات اعتباطية أو اتجاهات سياسية بحتة وانما يحكم هذا التجميع عدة قواعد اساسية تختلف اهمية كل قاعدة باختلاف الظروف ومنها :

- الاستفادة من التخصص
- تأمين التنسيق بين مختلف الأعمال
- ضمان تفرغ الرؤوساء للاعمال الهامة
- تسهيل عملية الرقابة في الجهاز الإداري
- خفض التكاليف بالاقلال من المناصب الغير ضرورية
- يجب التمييز بين الموظف والوظيفة
- يجب التمييز بين انشاء الوظائف وتصنيفها وترتيبها
- شغل الوظيفة يعني تعين الشخص المناسب للقيام بمهامها

تكوين الوحدات الادارية

الحقيقة أن التنظيم ليس الا الجمع بين الوظائف والموظفين والتنسيق بينه في خطوات تدريجية تنتهي بنا الي تجميع هذه الوظائف في اقسام وتجميع الاقسام في دوائر وتجميع الدوائر في شعب وتجميع الشعب في مكاتب وتجميع المكاتب في مديريات وتجميع المديريات في وزارات وذلك بالصورة الهرمية المناسبة

كما يتم التجميع باحد الاسس التالية:

- تجميع الوظائف التي لها واجبات متماثلة في مجموعة واحدة
- تجميع الوظائف التي تخدم منطقة جغرافية واحدة في مجموعة واحدة
- تجميع الوظائف التي تخدم جمهور معين في مجموعة واحدة
- تجميع الوظائف التي لها طبيعة واحدة في مجموعة واحدة
- تحديد العلاقة الوظيفية بين الوظائف داخل القسم وبين الاقسام داخل الدوائر وبين المكاتب داخل المديريات وبين المديريات داخل الوزارات
- تتولى تسيير المصالح العامة ادارات عامة مرتبطة بالوزير ومؤسسات عامة مستقلة وشركات عامة
- تحوي كل إدارة سلسلة من الوظائف يتألف منها ملاك الإدارة الخاص
- تحدث المصالح والوظائف العامة بقانون اما الادارات المؤقتة تحدث بمرسوم لدى مجلس الوزراء

في الدولة المعاصرة تتبع معايير جديدة منها :

- التكوين وفق المعيار الجغرافي
- التكوين وفق معيار الوظيفة
- التكوين وفق معيار العملاء
- التكوين وفق معيار الانتاج
- انواع الوحدات الادارية
- الهيئات العامة أو الاصلية وهي الوزارات والادارات
- الهيئات المساعدة
- الهيئات الاستشارية تقدم الدراسات والبحوث والاحصاء وغير ذلك
- توجد هيئات تقوم بالمهام التنفيذية والفنية والاستشارية

التدرج والتسلسل الاداري

الحقيقة أن كل تنظيم كبير يجب أن يفرغ في قالب هرميا وتدرجي توزع فيه السلطات والمسؤوليات على درجات متعددة تربط بين قاعدة النظام وقمته وفيما يلي اهم خصائص التسلسل الاداري :

- يتسع عند القاعدة ويضيق عند القمة
- يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الاوامر
- يتلقى الموظف دائما اوامره من اخر في مستوى اعلى منه
- يتم الاتصال الرسمي بين مستويات الادارة دون تخطي مستوى معين
- تحدد اختصاصات كل وظيفة ومسؤولياتها وواجباتها
- يمنح الموظف السلطة اللازمة لانجاز واجبات الوظيفة المكلف شغلها
- يسمح التسلسل بتفادي الازدواج في الرئاسة وفي الاوامر
- يمنع من تركيز السلطة

- يمنع تراكم الاختصاصات عند القمة
- يسهل عملية لا مركزية صنع القرار
- يكفل سهولة الأتصال بين وحدات الاجهاز الاداري
- يضمن هيمنة السلطة المركزية على الادارة والفروع في كافة ارجاء الدولة

تركيز وتفويض السلطة

تفويض السلطة هو مفتاح التنظيم وتفويض السلطة هو اكثر الشؤون الادارية اولية واهمية لكن التفويض هو من اقل الفنون الادارية سلامة في التطبيق وهو قليل الاستخدام في اداراتنا العامة لذلك شكل عدم تفويض السلطة احد الاسباب الرئيسة التي ادت الى اخفاق المديرين في القطاع العام

لكن تفويض سلطة ما يلازمه تفويض اختصاص ما ومعنى هذا أن الرئيس الاداري عندما يفوض نائبا او معاوننا له في اختصاص معين يتحتم عليه أن يفوضه في السلطة التي تمكنه من ممارسة هذا الاختصاص على الوجه المناسب

وتفويض السلطة لايعني التنصل من المسؤولية لان المفوض اليه يصدر قرارات كانها صادرة عن السلطة الاصلية لذا يجب البحث عن افضل التابعين وتفويضه

• اسباب تردد المدراء بالتفويض:

- فقدان الثقة لدى المدير بعونه
- عجز المدير عن استخدام وسائل المتابعة
- خوف المدير من عملية التفويض
- خوف المعاون من التفويض بسبب أن المعلومات غير متوفرة له وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية

• سلطات لاتفوض:

- المسائل المالية والتصرف في الميزانية
- القرارات الكبيرة المتعلقة بالتشريع داخل المنظمة والمؤسسة
- تخصيص مبالغ كبيرة للمشاريع الخاصة بالمنظمة
- اقتراح تغيير السياسة العامة للمنظمة او المؤسسة
- التعيين في الوظائف القيادية الرئيسية في المؤسسة
- التغييرات الكبرى في طرق العمل

• اسس ومبادئ التفويض:

- لايجوز التفويض الاينص قانوني بجز ذلك صراحة تفويضا جزئيا
- لايجوز تفويض السلطة الا بموجب صك تنظيمي
- التمييز بين تفويض السلطة وتفويض التوقيع
- تفويض السلطة بوجه الى الشخص بصفته لا بشخصه
- تفويض التوقيع شخصي
- القرار الصادر نتيجة تفويض السلطة ينسب الى المفوض اليه
- القرار الصادر من المفوض اليه بالتوقيع يستمد قوته من صاحب الاختصاص الاصيلي
- الحلول هو حلول النائب محل المدير في حال غيابه والحلول مشروع وله نفس سلطات الاصيلي

مبادئ التنظيم

- وجوب قيام سلطة قيادية واحدة في الدولة
- وحدة القيادة والامر والتوجيه
- وجوب التلازم والتناسب بين السلطة والمسؤولية
- ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة
- قاعدة التخصص وتقسيم العمل
- تحديد نطاق الاشراف
- التنسيق
- عدم صلاحية المجالس واللجان لمباشرة اعمال الادارة التنفيذية

• وجوب قيام سلطة قيادية واحدة:

يحقق هذا المبدأ الهام ميزة تنسيق العمل بين الوحدات الادارية وذلك حتى لا تسير كل منها في فلك مستقل فلا يتحقق الالتقاء نحو القاسم المشترك بينها وهو تحقيق السياسة العامة للدولة باسرها واصبح اليوم من الضروري أن تلم كل الادارات بعمل بعضها والسلطة القيادية هي التي تنسق بين الجميع وهي عندنا مجلس الوزراء

• وحدة القيادة والاوامر:

- يقصد بوحدة القيادة أن تنحصر سلطة الاوامر واصدار القرارات في أي مستوى اداري بالمؤسسة من جهة واحدة سواء اكانت هذخ الجهة فرد ام مجلس بحيث لا يتلقى المرؤوس التعليمات الا من مصدر واحد

• وجوب التلازم والتناسب بين السلطة والمسؤولية:

فالسطة يجب أن تسير والمسؤولية معا في جميع المستويات فالمسؤولية تدور وجودا وعدما بوجود السلطة او عدم وجودها فهي توجد حيث تتوافر السلطة وتزول بزوالها واذا كانت السلطة والمسؤولية يجب أن تكون متلازمتين ويجب أن تكونا متبادلتين متناسبتين اذا لا يجب أن يسال الموظف عن انجاز اعمال معينة كلف بها طالما انه لم يمنح لاسلطات المناسبة لانجاز ما كلف به
*ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة :
يقصد بهذا المبدء وجوب معرفة كل عضو من اعضاء المؤسسة مقتضيات وظيفته بدقة متناهية وحدود سلطاته ومسؤولياته حتى لا نسمع عبارة هذا ليس من اختصاصي ويجب تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات والسلطات تحديدا كتابيا واضحا ومعروفا من الجميع وذلك بالنسبة لجميع المناصب الادارية والوظائف المختلفة

• قاعدة تخصص وتقسيم العمل

وتقول هذه القاعدة أن الكفاية الادارية تزداد كلما ازداد التخصص في نطاق الادارة العامة لان المصلحة العامة تقتضي أن يقتصر عمل كل موظف على نوع واحد يتفرغ له ويجيده ويتقنه وتساهم هذه القاعدة في تحقيق قانون

وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمان المناسب مما يساعد على توفير الجهد الفكري والمادي وزيادة الانتاج وتحسين نوعيته وتخفيض كلفة الخدمات

• نطاق الاشراف:

أي تحديد الطاقة المثلى للرئيس الاداري في الاشراف الفعال على مرؤسيه ذلك أن اتساع حدود هذا الاشراف يضعف من امكانية الرئيس الاداري في تتبع مرؤسيه والوقوف على المستويات الفعلية لادائهم مما يفيد بالتالي من قدرته على التوجيه السليم للاعمال وكشف الاخطاء والانحرافات قبل أن يترتب على تراكمها اثار تضر سير العمل داخل المؤسسة او الادارة

• التنسيق:

المقصود بالتنسيق تنظيم علاقة كل وحده مع الوحدات الاخرى بحيث تساهم كل منها باسلوب مباشر او غير مباشر في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة او المؤسسة واليكم مثال عن التنسيق الفاشل في يربية طرطوس فانا اعلم في هذه الادارة ومكلف بمتابعة عمل المكلفين بتدريس ساعات خاصة ولم اعطى نسخة من الاعلان عن تدريس هذه الساعات وهناك اشياء كثيرة ترد من الوزارة لا يعلم بها جميع العاملين حيث تسال موظف في التربية عن قضية تربوية ويقول لك لا اعلم وهناك امور لا يوجد مرجعية لها حسب رد دوائر التربية علما انها امور تربوية من صلب عمل هذه الدوائر ومثال ذلك طلب علاوة 5% من قبل متبعي الدورة التحضيرية في المعهد الوطني للادارة العامة حيث افادة دائرة الاعداد ومحاسب الادارة والشؤون الادارية بان لا علاقة لهم بالامر

• عدم صلاحية المجالس واللجان لمباشرة اعمال الادارة التنفيذية

القاعدة المسلم بها في علم الادارة العامة أن المجالس او اللجان لا تصلح للقيام بالاعمال التنفيذية التي تستلزمها الوظيفة الادارية لذا يجب أن يعهد بسلطة البت واصدار القرارات الواجبة التنفيذ الى اداري فرد وبناء على ذلك يكون على راس كل وزارة او هيئة او مؤسسة عامة رئيس فرد يتولى ادارة شؤونها وان ذلك يوفر فرصة اكبر للمعرفة والنشاط والحماس للعمل والانتباه الى مقتضياته

اما اللجان عدد اعضائها كبير قراراتها بطيئة نشاطها اقل صعب جمع كل افرادها لذا يمكن أن تنفع في مسائل كوضع الانظمة ومناقشة قضايا عامة

مشاكل الادارة العامة في سورية

• المركزية الشديدة حيث تستغرق رحلة البريد شهر كامل بين المحافظة والوزارة

• البطء في اتخاذ القرارات الادارية

• تعدد جهات الاشراف والوصاية

• اختلال وظائف الادارة

• تخلف الانظمة الادارية والتطبيقات

• ضعف كفاءة الكادر على كافة المستويات

• انعدام ثقافة التاهيل والتدريب

• تدني الاجور والرواتب وضعف الحوافز

• سوء استخدام تقارير الكفاءة والترقيع الدوري للعاملين حيث يرفع الجميع 9%

• غياب تحديد الاهداف وقياس تحقيقها على كافة المستويات حيث اصبحت الادارة تعمل بلا غاية ولا يمكن قياس عملها حيث لا يوجد معايير اداء

• عدم وجود معايير لتقييم القادة الاداريين

• بعض الحلول للمشاكل الادارية في سورية

- تفويض السلطة وعدم تركيزها
- محاسبة الادارات على نتائج قراراتها
- تخفيف الابعاء عن المديرين حيث يوقع اصغر مدير 3000 توقيع يوميا
- خلق وتنمية الكوادر القيادة
- الحد من الروتين والبيروقراطية وتفصيل النافذة الواحدة
- معالجة نظام الرواتب والاجور والحوافز
- تقييم الاداء ووضع معايير في كل امر
- اعادة النظر باساليب الرقابة
- تطوير التشريعات القديمة
- اعتماد المعلوماتية في العمل الاداري

مبادئ الإدارة والأعمال الإدارية

ذكر جمع من الكتاب، بشأن الإدارة، احتياج الإدارة إلى مبادئ أربعة عشر، أذكرها بإيجاز:

• الأول:

مبدأ الهدف، فإنه لا يمكن أن يوجد شيء عقلائي، إلا أن يكون هناك هدف يتوخى العقلاء من إيجاد ذلك الشيء، الوصول إلى ذلك الهدف، سواء كان في الأعمال الفردية أم الاجتماعية، والأعمال الاجتماعية أولى بالاحتياج إلى الهدف، لبعدها عن العنثية، ومن الواضح أن الإدارة لا توجد، إلا لقصد شيء مادي أو معنوي، على اختلاف الجهات في كل من الماديات والمعنويات، من سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو عسكرية، أو عمرانية، أو زراعية، أو مصرفية، أو غيرها، وإذا كانت المنظمة تتكون من جملة من الوحدات الإدارية، فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق ذلك الهدف الرئيسي العام للمنظمة، وتنصب الأهداف الصغيرة لتلك الوحدات كلها في الهدف الكبير الذي وجدت المؤسسة لأجله، ويتم ذلك بتحديد الأهداف الفرعية الثانوية لتلك الوحدات، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة و متناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي لتلك المنشأة، ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية، في الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف) والهدف باصطلاح الفلاسفة، هو: الأول في التفكير والآخر في العمل.

• الثاني:

مبدأ ضرورة التنظيم، فإنه إذا زاد عدد الأفراد، في أي عمل عن فرد واحد، وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه، حتى لا يكون العمل فوضى، والوصول إلى الهدف بعيداً، أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً.

• الثالث:

مبدأ الوظيفة، فإنه يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة حكومية أو شعبية، سواء كانت لها فاعلية خاصة أم عامة في فروعها الرئيسية، أو الفروع الثانوية، على أساس وظائف من نوع الأعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الأشخاص الموظفين، فإن الوظيفة غير الموظف، وإنما الموظف يقوم بالوظيفة، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكوّن منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين، يتضمن واجبات ومسؤوليات محدّدة، ويجعل في قبيل تلك الواجبات والمسؤوليات الحقوق، ويعين لها الأنشطة المعينة الموصلة إلى الهدف من تلك الوظيفة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة، كما قد يكون الموظف مشغولاً أو غير مشغول، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة، تنص على أن الوظائف العامة تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها، قبل أن يُعيّن فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها، ورغم أن الموظفين قد يكونون أصحاب كفاءات رفيعة أو كفاءات متوسطة أو دون المتوسطة.

أما الموظف فهو الشخص، الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها، وللوظيفة غالباً شخصية حقوقية مرتبطة بالوظيفة، فالموظف ما دام في الوظيفة يكون مسؤولاً، بينما إذا خرج عن الوظيفة، تكون المسؤولية من شأن الموظف الذي يأتي بعد ذلك، مثلاً رئاسة الوزارة إذا عقدت عقداً مع شركة أو مع فرد، فإن رئاسة الوزارة هي طرف مع تلك الشركة، أو ذلك الفرد، سواء كان رئيس الوزراء زيداً أو عمراً، فإذا كان رئيس الوزراء زيداً، كان هو المسؤول، وإذا خرج عن الوظيفة، لم تكن عليه المسؤولية.

وقد ذكرنا في الفقه: إن ذلك حيث يكون معاملة عقلانية والشارع أمضى المعاملات العقلانية فاللازم صحة ذلك، ولا يستشكل بأن مثل ذلك، لم يكن في أول الإسلام، إذ قد تحقق في الفقه، عدم الحاجة إلى ذلك كما ذكره كل من الشهيد في المسالك، والسيد الطباطبائي في العروة، وعلى أي حال فالمعاملة، قد ترتبط بالوظيفة، وقد ترتبط بالفرد، وقد ترتبط بهما معاً على نحو الشرط أو الجزء أو القيد، على تفصيل ذكرنا الفرق بينها، في الأصول والفقه، مما لا حاجة إلى تكراره في المقام.

نعم في كل من الأقسام الثلاثة، يجب حصول الشرائط العامة في المعاملة، كعدم الغرر ونحو ذلك.

• الرابع:

مبدأ التخصص، وكلما زاد التخصص، زادت الكفاية، والعكس صحيح، فإن الكفاءات الإدارية، رهينة بالتخصصات في الأفراد، وعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال له تخصص فيه ويتفرغ له، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه وإجادته، وقد قال الشيخ البهائي (رحمه الله): (غلبت كل ذي فنون، وغلبني كل ذي فن).

• الخامس:

مبدأ وحدة التوجيه، فإنه يجب أن يكون للموظف، سواء كان رئيساً فوقه رئيس، أو موظفاً عادياً فوقه رئيس، توجيه واحد، سواء كان ذلك التوجيه الواحد، من فرد واحد أو كان ذلك التوجيه من جماعة يقطعون الأمور بالشورى، فيتسلم هذا الشخص - مديراً متوسطاً أو مديراً في القاعدة أو فرداً - الأوامر والتعليمات من جهة واحدة، ويكون مسؤولاً عن أعماله أمام تلك الجهة، فإن عدم وحدة الموجه يؤدي إلى الإخلال بالنظام والفوضى، سواء في الموظفين أو في الرؤساء، فإذا استلم الموظف أوامر من عدة رؤساء في آن واحد - ومن الطبيعي أن تكون تلك الأوامر متعارضة - فإن الموظف يضطرب ويرتبك، ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات، وإذا تصرف حسب كلام هذا الأمر، يكون مسؤولاً أمام الأمر الآخر والعكس صحيح، ولذا فمن الضروري أن لا يكون هناك مبدأ تعدد الرئاسة، سواء الرئاسة العرضية أو الرئاسة الطولية.

نعم في تصور عقلي، يمكن أن يكون هناك رئيسان طوليان أو عرضيان، لكن يكون حكم أحدهما مقدماً على حكم الآخر، إذا اجتمع الحكمان، كما يمكن أن تكون الإطاعة على نحو الكفائية، لكن ذلك خارج عن نطاق القوانين والمقررات العرفية، وإن كان تصوراً عقلياً صحيحاً في نفسه، لكن في النهاية يرجع إلى وحدة التوجيه أيضاً، وما ذكر في المدير، يصح في الموظف أيضاً، فإن الموظف يجب أن يكون واحداً لا متعدداً، سواء وحدة شخصية أو اجتماعية، وإلا فكلُّ يلقي بالمسؤولية على الآخر، ويقع نفس الارتباك والفوضى، وهنا أيضاً يصح الأمر على نحو الترتيب أو الكفائية، لكن فيه المحذور السابق.

• السادس:

مبدأ عدم التدخل، فإن من الضروري على المدير، أن لا يتدخل في شؤون الموظفين، مما يؤدي إلى مضايقتهم، وإنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط والتفريط، وإلا فضيق الموظف بعمله بوجوب قلة الإنتاج، ويقفل شعوره بالمسؤولية، كما يقلل اعتماده على نفسه، فإن الموظف إذا رأى المدير يتدخل في كل صغيرة وكبيرة لا بد، وأن ينسحب عن الميدان، فالمدير له أن يتدخل في الخطوط العريضة، أما الجزئيات فيتركها للموظفين، وقد ذكر في أحوال الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) أنه كان يحتفظ لنفسه بالمهمات، أما الجزئيات فكان يتركها للمسلمين فيعملون بها كما يشاؤون، وذلك جمع بين التطور إلى الأمام، مما يقصده الرئيس أو المدير غالباً، وبين حرية المرؤوسين، حتى لا يحسوا بضيق وضنك، ويسبب ذلك برودهم عن العمل، مما يضر الهدف أخيراً.

• السابع:

مبدأ قصر الخط، وذلك يقتضي، بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور، قبل إنجازها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات والمراحل، وأحرقت العقبات التي تمر فيها المعاملات والاتصالات، بين الرئيس الإداري، وبين أصغر موظف في المنشأة زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة، تكون أسرع وتتم في طريق أقصر، ولا يكون هنالك مجال لتأخير المعاملات، أو انحرافها، أو البرود في الموظفين الذين يتلقون الأوامر وهذا مبدأ عام يأتي في كل الأعمال الإجرائية، ويسمى أحياناً بـ (روتينية العمل) فإنها مضيعة للوقت وللمال وتعطيل عن الإنتاج، بالإضافة إلى تطرق الانحراف والالتواء، كلما زادت الوسائط وابتعدت الخطوط، وقد جرب بعض العلماء ذلك في مثال خارجي، فأعطى أمراً سرياً إلى زيد وقال ليعطه إلى عمرو، وهو بدوره يعطيه إلى بكر، وهكذا فلاحظ أنه كلما ازدادت الأفراد، ازداد الانحراف، فبينما قال مثلاً لمن هو في أول الخط:

(محمد يأتي إلى البلد في يوم الخميس) تلقى الكلام من الأخير بعد الاستطلاع بأن، علياً ذهب إلى الحج في العام الماضي مثلاً، وهذا الكلام وإن كان مستغرباً جداً ولعل فيه عنصر المبالغة، إلا أنه مثال لمزيد من الانحراف، كلما زاد الخط، ومن الممكن أن يجرب الإنسان بنفسه هذا الأمر، فيصف عدة أشخاص ويسرّ في أذن أحدهم بشيء، ثم يأمره بأن يقوله للثاني، والثالث، والرابع وإلى آخر الخط، ليرى الانحراف الشاسع بين الأول والأخير.

• الثامن:

مبدأ (تقابل المسؤولية والسلطة) فالمسؤولية عن عمل معين، يلزم أن تقابلها السلطة الكافية، لإنجاز ذلك العمل، فتفويض الاختصاص، يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة، فكلما كانت السلطة أوسع أو المسؤولية أوسع أو كان بينهما عموم من وجه، أورت ذلك خبالاً وفساداً، فإن السلطة، إنما توضع في يد الموظف، أو الرئيس الأعلى، أو المدير في الوسط، أو في القاعدة، ويقصد تحقيق غايات وأهداف محددة سلفاً، ومن ثم يصبح الأمور مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، وليس من الصحيح أن يكون مسؤولاً عن أقل من سلطته، أو عن أكثر من سلطته، أو أن يكون بين السلطة والمسؤولية، العموم من وجه حيث يكون من كل جانب جهة سلبية، والالتقاء إنما يكون في الإيجابيات.

• التاسع:

مبدأ حصر المرؤوسين، فإنه لا يستطيع أي رئيس إداري أن يشرف إشرافاً كاملاً، إلا على عدد محدود من المرؤوسين، وكلما كان الكيف، أقوى يكون العدد أقل، مثلاً حدد بعضهم أن الإشراف، يجب أن يتراوح بين ثلاثة أشخاص إلى ستة أشخاص للرئيس الإداري، أما بالنسبة للمشرف على العمال، فإنه يستطيع الإشراف على ثلاثين عاملاً، لكن بعضهم قال: بأن الرئيس الإداري يستطيع الإشراف على ما بين خمسة إلى عشرة، والرئيس المشرف على العمال - مما لا يحتاج الأمر إلى كيف - يستطيع أن يشرف، على ما يقارب خمسين عاملاً، ولكن الظاهر أن التحديد غير مطرد، فلا يوجد هناك عدد مثالي للأشخاص الذين يكونون في نطاق الإشراف المناسب، بل يجب أن يحول نطاق الإشراف بالنسبة إلى اختلاف الرئيس والمرؤوسين، ونوعية العمل، فربما يكون الرئيس قوياً، يتمكن من الإشراف على عدد أكبر، وربما يكون ضعيفاً أو متوسطاً، فإشرافه يكون على عدد أقل، كما أن المرؤوسين يكونون بهذا الحكم أيضاً، وإذا أريد قوة التدريب أو كان الموقع الجغرافي موقعاً غير مناسب، يلزم أن يكون الإشراف على عدد أقل، مثلاً إذا كان المرؤوسون موزعين على مناطق جغرافية بعيدة، فإن الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم، وكذلك بالنسبة إلى التيارات المضادة، فربما يكون هناك تيار مضاد أو تيارات مضادة بالنسبة إلى المرؤوسين، كما في كثير من الأحزاب والمنظمات وما أشبهه، فالإشراف يكون على عدد أقل، بينما الإشراف يكون على عدد أكثر، إذا لم تكن هذه الأمور.

• العاشر:

مبدأ تفويض السلطة، فإنه يجب على المدير الأعلى، تفويض السلطة إلى المديرين المتوسطين، كما أنه يجب تفويض السلطة منهم إلى المديرين في المستويات الأدنى، ذلك بإعطاء الرئيس السلطات الإدارية إلى مساعديه ووكلائه والمديرين العاملين تحت يده، وهذا التفويض يجب أن يكون بقدر الحاجة، لا أكثر حتى يُفسد، ولا أقل حتى يفسد،

ويحتتم التفويض في حال وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنشأة، كرؤساء الأقسام في الوحدات المتعددة، أو في الوحدة المفردة البعيدة عن المركز، وقد تقدم في مبدأ آخر وجوب التكافؤ بين السلطة، والواجب من المسؤولية.

ثم إن التفويض للسلطة، قد يكون من الرئيس الأعلى وقد يكون من الرئيس المتوسط وأي منهما فوض السلطة، يكون هو الذي يتمكن من استردادها أو تحديدها، حسب القرار المقرر في منهاج الإدارة، ومن الممكن أن يعطي السلطة أحدهما ويجعل الحق للآخر في الاسترداد أو التوسعة أو التصديق.

• الحادي عشر:

مبدأ العلاقات الإنسانية، التي يجب مراعاتها من المبادئ العالية، لمن كان رئيساً أو مديراً أو رئيس قسم أو غير ذلك، سواء بالنسبة إلى المدراء أم سائر الموظفين، وهي أمور كثيرة، مثل مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين، سواء كانوا زملاء أم مرؤوسين أم غيرهم، ومبدأ عدم الحدة في الكلام معهم، وإنما يجب أن يكون الاقتراح في عبارات ملائمة مذكورة في علم الاجتماع، ومبدأ تنمية الموظفين، ومبدأ إشراك الموظفين في الرأي، ومبدأ عدم الترفع عليهم، ومبدأ قضاء حوائجهم، ومبدأ جعل المؤسسات الخيرية لأجل حياتهم، مثل مؤسسة لزواج عزابهم وعازباتهم، ومؤسسة لإقراضهم، ومؤسسة لتهيئة السكن لهم، إلى غير ذلك مما هو كثير - وسيأتي الإلماع إلى بعضها -.

• الثاني عشر:

مبدأ المرونة، فإنه يجب أن يكون التنظيم مرناً، وقابلاً للتكيف، حسب متطلبات الظروف المختلفة، حتى يتمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، سواء كانت تغيرات بالحسبان أم المفاجآت، كما أشرنا إلى ذلك في فصل سابق، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة، نعم قد يجب أن تكون المرونة بحيث يمكن أن يحدث تعديلاً جوهرياً أيضاً على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثلاً إذا كانت المؤسسة مخصصة لإنتاج الأخشاب لكن الأخشاب شحت أو انقطع موردها، أو ما أشبهه، احتاجت الإدارة إلى تغيير الهيكل التنظيمي من المؤسسة المنتجة للأخشاب، إلى مؤسسة لتعليب الفواكه أو ما أشبهه، ولذا نرى أن في حالة الحرب تتغير الهياكل التنظيمية لمعامل البضائع الاستهلاكية إلى معامل لصنع الأسلحة، ومتعلقاتها وبالعكس فيما إذا انتهت الحرب، وهكذا بالنسبة إلى حالات الطوارئ، التي توجب تغيير الهيكل التنظيمي بصورة عامة.

• الثالث عشر:

مبدأ الكفاءة، فإن التنظيم يعتبر ذا كفاءة، عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقل ما يمكن من التكاليف، وتكون النتائج حسنة مرغوبة في المجتمع المنظم بالكفاية، بحيث يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسؤولية واشتراك مع الكل في حل المشاكل وتكاليف أقل للوصول إلى الهدف، وهذا ليس بالشيء السهل، وإنما يجب توفير جوانب متعددة ضاغطة، حتى تتمكن المنشأة من السير بكفاءة ولياقة، مثلاً إذا كانت المنشأة بحاجة إلى نصف سيارة لنقل بضائعها إلى الزبائن، فاللزم اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى مشابهة أو غير مشابهة لشراء السيارة وتحملها معاً تكاليف الصيانة والموقف والوقود وسائر النفقات المطلوبة، مثل الضرائب الحكومية وما أشبهه، فإن ذلك يوجب الكفاءة، أما إذا تحملت المؤسسة وحدها هذه المسؤولية تكون الكلفة كثيرة، مما يؤثر على الإنتاج السليم، فلا كفاءة في النهاية لمثل هذه المؤسسة، ويقال مثل ذلك في مختلف الأبعاد.

• الرابع عشر:

مبدأ الصيانة، فإنه يجب على المدير الاهتمام الكافي لصيانة الأجهزة المرتبطة بالمؤسسة، سواء كانت مطاراً أو قطاراً أو معملاً أو معهداً أو مدرسة أو دائرة حكومية أو غيرها، بأن يحفظها من العطب أو الاستهلاك أكثر مما ينبغي

مما ينقص من عمرها العادي، إذا لم تكن الصيانة الكافية، وذلك يحتاج إلى الخبراء والفنيين والمراقبة المناسبة، وتخصيص رصيد لمثل ذلك.

• الخامس عشر:

الإتقان، فإن الإتقان سواء كان في قطاع الخدمات أو الوظائف أو الصناعة أو غيرها، من أهم ما يسبب التقاف الناس حول المشروع، وبذلك ينمو ويصل إلى الهدف المنشود، فإن الدعاية مهما كانت قوية، لا تحل حتى عُشر محلّ الإتقان.

ثم إن الإتقان هو الذي يوجب النمو لا الشكليات، فكما أن البيضة هي التي تفرّخ، وحبّة الحنطة، هي التي تنمو لا شكل البيضة أو الحبّة فإنه ليس لهما يعودان الفرخ والسنبلة، كذلك الإتقان، فإن الإنسان إذا ذمت سلعته بأقذع الذم، لكنه أتقنها التفّ الناس حولها، ولا ينظرون إلى الكلام والدعاية المضادة، ولو لم يتقنها وجعل لها أكبر الدعايات، انفض الناس من حولها، وقد قال رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) في الحديث المنسوب إليه:

(رحم الله امرءاً عمل عملاً فأتقنه.)

المراجع المستفاد منها في عمل ذلك التقرير

المقالات التي نشرها الدكتور / محمد حسين على المضاعيدى.

المقالات التي نشرها الدكتور / عبد الرحمن تيشورى.

بعض من الكتب الذى ألفها الدكتور مشرف بن عبد الله بن
مسلط .

وهناك مصدر مهم جدا أود ذكره الا وهو التصفح على شبكة
الانترنت عبر مواقع البحث المختلفة مثل موقعى الياهووو و
جوجل .

وهذا فضلا عن بعض الكتب الموجودة بمكتبتنا بالمعهد
التكنولوجى العالى بالعاشر من رمضان.