

وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ديالى  
كلية التربية الاساسية  
الدراسات العليا /الماجستير

أسم المحاضر  
أ.م.د شهاب احمد عكاب  
تاريخ المحاضرة الاولى  
٢٠١٦/١٠/٣  
تاريخ المحاضرة الثانية  
٢٠١٦/١٠/١٠

٢٠١٧-٢٠١٦

## الادارة

( مفهومها، فلسفتها، خصائصها، مبادئها ، واهدافها )

## مفهوم الإدارة

لو رجعنا الى التاريخ لوجدنا ان اصل كلمة ادارة يعود الى العصر اليوناني او الاغريقي ومعناها Server ومعناها (الخدمة) على اساس ان من يعمل في الادارة يقوم على خدمة الاخرين . وهذا هو المعنى اللفظي لاصل الكلمة .  
اما من الناحية الاصطلاحية فهناك اختلاف واضح بين علماء الادارة في تحديد مفهوم شامل ودقيق دال على معنى الادارة ، وقد يرجع السبب في ذلك الى حداثة علم الادارة .

وفيما يلي نستعرض اراء بعض العلماء حول مفهوم الادارة لنصل الى مفهوم شامل لها .<sup>١</sup>

- ١- يرى (ستانلي فانس) بأن الادارة يقصد بها مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على اعمال القوى الانسانية بقصد تحقيق الاهداف السابق تقريرها .
- ٢- في حين يرى (فورست) بأن الادارة معناها فن توجيه النشاط الانساني
- ٣- ويرى (داويث) بأن الادارة معناها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد
- ٤- ويعرف (شيلدون) الادارة بأنها الوظيفة المتعلقة بتحديد اهداف المشروع والتنسيق بين التموين والانتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على اعمال التنفيذ .

ويرى (شيلدون) بأن الادارة التنفيذية هي التي تتولى تنفيذ السياسة الادارية ضمن الحدود التي صممتها الادارة العليا .

ويتضح من التعاريف السابقة ان الفكر الاداري مازال ضعيفا وذلك لعدم وجود اتفاق تام بين رجال الفكر فيما يتعلق بالمصطلحات الادارية .

(١) د. ابراهيم عبد العزيز ، اساس الادارة العامة والادارة التربوية ، ط ١ ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ص ١٥-١٦ ، ٢٠٠٦

## مفهوم الإدارة العامة

والإدارة العامة بمفهومها العلمي هي : إدارة الأعمال الحكومية ولفظ (العامة) هنا ليس معناه الشمول ولازالة هذا اللبس اللفظي يطلق عليها بعض الإداريين (إدارة الأعمال العامة) ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها : تنسيق للجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة .<sup>(1)</sup>

وهي أيضا : جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتحقيق أهداف المنظمة .  
أما الإدارة الخاصة فيقصد بها : إدارة الأعمال الفردية سواء التي يمتلكها شخص أو جملة اشخاص في شكل منظمة أو شركة أو مؤسسة تهتدف غالبا الى تحقيق نفع خاص .

والإدارة العامة من صنع الدولة ، وتقوم بنشاط عام يستهدف المصلحة العامة ، كما تتحمل الدولة عبء تكاليفها المالية – فضلا – عن ارتباطها بالسياسة العامة للدولة  
أما الإدارة الخاصة فهي من صنع النشاط الفردي وتستهدف المصلحة الخاصة ، وأهمها تحقيق الربح ، كما أنها تتحمل جميع مصروفاتها المالية ولا تمارس شيئا من اختصاصات السلطة العامة .

---

(1) د. إبراهيم عبد العزيز ، اسس الإدارة العامة والإدارة التربوية ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٧-١٨

## فلسفة الإدارة .<sup>١</sup>

لقد كان الهدف من الإدارة في بداية ظهورها هو وضع الاهداف للعاملين لتنفيذها ووضع القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها وتصميم هياكل ادارية للسيطرة ومتابعة رقابية لضمان التنفيذ ، غير ان اهداف الادارة في القرن الحادي والعشرين هي تشجيع الابداع والابتكار واستثارة الحماس وتحسين معدلات النمو ومواكبة التحولات والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمناخية وظهور العولمة والتكنولوجيا الحديثة .

وبذلك تكون ادارة التربية الرياضية قد اخذت من الادارة العلمية الكثير من المبادئ في مجالات الاعداد والتدريب والعلاقات الانسانية التي تعني بالسلوك الانساني في العمل وتحسين معنوية العاملين ورفعها .

وتستمد الادارة في التربية الرياضية فلسفتها من اهدافها العامة والخاصة عبر التخطيط لاستراتيجيات فعالة توظف مواطن القوة في الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية وتحدد مواطن الضعف وتعالجها ، فضلا عن فهم قوة المنافس وخصائصه في الانشطة الرياضية المختلفة ، والاستثمار الكامل للموارد البشرية باستخدام الطرق والاساليب الحديثة في الادارة الرياضية ومواكبة مستحدثات العصر . ولهذا فإن الدول المتقدمة او النامية تسعى الى وضع الخطط والبرامج وتنشئ المؤسسات والهيئات والتنظيمات للارتقاء بالمستوى الرياضي للشباب الذي يعد اداة التنمية الشاملة ، وقد تعمقت هذه الفلسفة في الدول المتقدمة قناعة منها باهمية استثمار طاقات الشباب بما ينمي ويطور المجتمع ، ومع اختلاف نسق المعتقدات والمبادئ والاهداف من مجتمع الى اخر ومن مدة زمنية الى اخرى داخل المجتمع نفسه فان تحديدها يعد خطوة ضرورية من اجل تخطيط جيد لرعاية الشباب وقد حدد البعض المبادئ التي ينبغي ان تتكون منها وتبني عليها فلسفة ادارة ورعاية الشباب وهي :

- ١- ان الثروة الحقيقية للامة هي ثروتها البشرية
- ٢- ان صلاح عنصر الشباب وفاعليته يتوقفان الى حد كبير على رعايته وتربيته التربوية الصالحة
- ٣- تنشئة الشباب تنشئة اجتماعية صالحة
- ٤- ان تكون رعاية الشباب متوافقة مع حاجتهم وميولهم .
- ٥- مراعاة الفروق في القيم والعادات والتقاليد بين الشعوب
- ٦- اصلاح البيئة الاجتماعية لتكون مرضية لحاجا الشباب وملبية لرغباتهم ومتطلباتهم المقبولة دينيا واجتماعيا .
- ٧- ان رعاية الشباب مسؤولية جميع المؤسسات والوزارات في الدولة
- ٨- الرعاية المبكرة للشباب منذ طفولتهم المبكرة عن توعية الاسرة وتوفير البرامج التربوية المتنوعة

(١) د. نبيل محمود ، موضوعات مختارة في التنظيم والادارة ط ١ ، مكتب ليث للطباعة ، ديالى ، ص ٤-٥-٦ ، ٢٠١٠

- ٩- ان تشمل الرعاية الفئات العمرية جميعها  
١٠- تدريب القيادات الوطنية الواعية القادرة على قيادة الشباب وادارتهم وتوجيههم

## القواعد الاساسية في الادارة العامة .<sup>١</sup>

ويمكن تلخيصها في اربعة قواعد هي

- ١- الادارة لازمة لكل جهد جماعي : فأن وجود عدد من الموظفين والعمال ، وكمية من الاموال ، والمواد الخام لا يؤدي الى انجاز العمل الا اذا وجد شخص يحد الاهداف المطلوب تحقيقها ، ويقرر من يقوم بكل جزء من اجزاء العمل ، ويقوم بالتوجيه والارشاد
  - ٢- الادارة نشاط يتعلق بتنفيذ الاعمال بواسطة الاخرين : وذلك بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بجهودهم وتصرفاتهم ، والاداري كل من يقوم بهذه الوظائف
  - ٣- تحقيق الادارة الاستخدام الامثل للقوى المادية والبشرية : وذلك للوصول الى الاهداف المرجوة ، وهناك قواعد تحكم تصرفات وقرارات الادارة وهي الاستخدام الامثل للعناصر التي يستعين بها لتحقيق الاهداف ، وهذه القواعد بطبيعتها اقتصادية ، وتتفرع عن القاعدة الاقتصادية قاعدتان هما : قاعدة الكفاية ، وقاعدة الفعالية
  - ٤- تهدف الادارة الى الاشباع الكامل للحاجات والرغبات : فالاداري ليس حرا في اتخاذ مايراه من قرارات ، ولكن تحكم تصرفاته قاعدة المسؤولية الاجتماعية فعليه ان يأخذ بالحسبان الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والروحانية للانسان ، وعليه ان يحقق ( التوازن ) بين المصالح المتعارضة ويتضح من التعاريف السابقة ان الفكر الاداري مازال ضعيف وذلك لعدم وجود اتفاق تام بين رجال الفكر فيما يتعلق بالمصطلحات الادارية . وخالصة القول ان الادارة بصفة عامة تعني القدرة على الانجاز باستخدام الامكانيات المتاحة كافة من اجل تحقيق اهداف معينة .
- وهي بذلك المفهوم تتضمن جميع الوظائف والانشطة التي تقوم بها الادارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة وتقييم .

## اهمية الادارة .<sup>٢</sup>

لا يمكن لاي منظمة مهما تعددت او تباينت اشكالها وظروفها ان تكون ناجحة كما لا يمكن ان تحافظ على هذا النجاح الا اذا توافرت لها ادارة فعالة فأهمية الادارة تتبع باعتبارها متطلباً رئيسياً لقيام المنظمة باستثمار ما لديها من موارد مادية وبشرية بغية تحقيق اهدافها المرجوة هذا وما يقال عن اهمية الادارة بالنسبة للمنظمة يمكن ان يقال ايضا بالنسبة للافراد والجماعات والمجتمعات

(١) د. ابراهيم عبد العزيز ، اسس الادارة العامة والادارة التربوية ، ط ١ ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ص ١٥-١٦ ، ٢٠٠٦

(٢) د . حسن محمد حسان ، د. محمد حسنين العجيمي ، الادارة التربوية ، ط١ ، ط٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص ٣٣ ، ٢٠٧

فالادارة هي التي تخلق الدافعية لدى الافراد وتجعل الجهد الانساني ويتسم بالفعالية الامر الذي يؤدي الى انشاء افضل المصانع واختيار افضل المعدات وانتاج افضل السلع وتقديم احسن الخدمات والافكار التي تشبع رغبات واحتياجات افراد المجتمع .

ان الادارة العلمية اكثر من ان تكون بحث وتخطيط ورقابة انها ثورة فكرية او فلسفة ادارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الادارة نحو العمال وفي تفكير العمال نحو الادارة وفي التفكير الصناعي ، فقد كانت الثورة الصناعية عبارة عن ثورة لميدان فكري متخصص في الادارة<sup>١</sup> .

وقد اولت حركة الادارة العلمية اهتمامها بثلاث امور اساسية ذات علاقة مباشرة بالعمل هي :

- ١- الطاقة : وتعني الحد الاقصى من العمل الذي يستطيع العامل انجازه
  - ٢- السرعة : وتعني الوقت الذي يستغرقه العامل لانجاز العمل الموكل اليه ضمن مستوى كفاءة محددة وكمية محددة من الجهد
  - ٣- القدرة على الاستمرار : وتعني قدرة العامل على بذل المجهود المادي والفكري ومقاومة الشعور بالتعب والملل بشكل مستمر .
- ويمكننا توضيح الافكار التي وردت في كتابات تايلور بما يأتي :
- أ- فصل الجانب التخطيطي عن الجانب التنفيذي من العمل
  - ب- اوضح ان الحوافز المادية هي التي تدفع الانسان الى العمل
  - ج - ركز تايلور اهتمامه على الانتاج وتطويره وتحسينه واعتبر العاملين وحدات انتاجية يمكن التحكم فيها وتغيير سلوكها بالتدريب والتوجيه الذي يدفع الانتاج ويحقق اقصى الردودات
  - د - لم يوجه تايلور أي اهتمام الى العلاقات الانسانية وانما اعتبر الانسان كائن سلبي يمكن تحريكه بالحوافز المادية .

(١) د. عدنان بدري ابراهيم ، الادارة ( تربوية ، مدرسية ، صفية ) ط ١ ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، ص ٢٣ ، ٢٠١١ ،

## المنهج العلمي في الإدارة

يقصد بالمنهج العلمي في الإدارة الأسلوب أو الطريقة التي يجب اتباعها عند دراسة الظواهر الإدارية للوصول الى نتائج محددة حيالها بشكل تفسر سلوكها ووضع مبادئ واسس وتعميمها للاستفادة منها في كيفية التعامل معها والتنبؤ بها وتحقيق افضل النتائج كما يقصد به المنهجية العلمية التي يجب ان يتبعها المدير في دراسة الموضوعات والمشاكل الادارية واتخاذ القرارات المناسبة حيالها وسنسعى فيما يلي الى توضيح ماتقدم بشكل موجز وسريع على النحو التالي :

الاسلوب العلمي في دراسة الظواهر الادارية :<sup>١</sup>

هناك اسلوبان يمكن اتباعهما في هذا المجال وهما

١- اسلوب الملاحظة : بموجبه يتم ملاحظة سلوك الظاهرة لفترة زمنية محددة

من اجل تكوين استنتاجات معينة حولها تساعد في تفسير سلوكها والاسباب التي ادت الى هذا السلوك وهذه الاستنتاجات تعمم بعد ذلك بعد ان يتم التأكد منها فمن الامثلة على الظواهر الادارية في مجال العمل ظاهرة التأخر عن الدوام الرسمي التي يجب مراقبتها باستمرار ومعرفة اسبابها لتكوين نتيجة عامة عنها وعن سببها ووضع الحل اللازم لها وتعميمه

٢- اسلوب التجربة او الاختبار : وبموجبه يتم تحديد فرضية معينة ثم القيام

بتجارب ميدانية عملية تطبيقية لاثبات صحتها والوصول الى نتيجة محددة ومن ثم تعميمها ومن الظواهر الادارية التي يمكن تحديد فرضية حولها على سبيل المثال ظاهرة الاضاعة التي لها تأثير على انتاجية الفرد او هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية وانتاجية الفرد وقد قام كل من فريدريك تايلور والتون بتجارب عملية ميدانية لاثبات صحة هالتين الفرضيتين الى جانب العديد من الفرضيات وقد توصلوا الى نتائج مفيدة وقاما بتعميمها .

## خصائص علم الإدارة<sup>١</sup>

وهو علم اجتماعي له استقلاليته وهو فن من الفنون الانسانية التي توارثها الانسان وتطورت ونمت مع نو الحضارة واصبحت من ضروريات العصر وظهور الحاجة الى تنظيم الاعمال الجماعية وقد كانت الادارة في بدايتها مرتبطة بأشخاص اكثر من ارتباطها بمبادئ عامة الى ان ظهرت حركة الادارة العلمية على ايدي ( فرريك تايلور ، وهنري فايول ) التي مالبثت مبادئها ان تحول الى قطاع الدولة الحكومي وتبلورت منها مجموعة مبادئ علمية اطلق عليها ( علم الادارة العامة ) ومع توسيع انشطة الدولة الصناعية والتجارية ظهرت الحاجة الى تدخل الدولة في ادارة هذه الانشطة لتنظيم المجتمع ورفع مستواه ويمكن ان نحدد خصائص علم الادارة على النحو الاتي :

**اولا : من العلوم الحديثة-** بدء الاهتمام بعلم الادارة العامة على المستوى العالي عندما انشأ المؤتمر الدول للعلوم الادارية في بروكسل عام ١٩١٠ م وتشكلت لجنة دولية دائمة للعلوم الادارية وقد ظهرت تنظيمات دولية على اساس تخصصاتها الرسمية او الخاصة على نوعين وهي :

١- التنظيمات الدولية العامة : وتشمل النشاط الدولي السياسي والاقتصادي والاجتماعي كمنظمة الامم المتحدة على الصعيد الرسمي واللجنة الاولمبية الدولية

٢- التنظيمات الدولية المتخصصة : وهي التي يقتصر نشاطها على تحقيق التعاون بين اعضائها في جانب محدد من النشاط الدولي كمنظمة الصحة العالمية التي تقدم خدماتها في الجوانب الصحية على الصعيد الرسمي الاتحادات الرياضية الدولية التي تختص في لعبة رياضية معينة كالاتحاد الدولي لكرة القدم F.I.F.A وظهرت تنظيمات عالمية اقليمية على الصعيد الرسمي مثل جامعة الدول العربية ومنظمة دول عدم الانحياز وعلى الصعيد الخاص المجلس الاولمبي الآسيوي O.C.A والمجلس الاعلى للرياضة في افريقيا .

لقد شهد العالم نموا متزايدا في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والفنية مما اوجب تنظيم هذه العلاقات على شكل اتحادات دولية في مختلف مرافق الحياة ومنها الاتحادات الرياضية كالاتحاد الدولي للمصارعة والملاكمة والجمناستك وغيرها التي عززت العلاقات والصداقة الدولية بين شعوب العالم .

(١) نبيل محمود ، موضوعات مختارة في التنظيم والادارة ، مصدر سبق ذكره ، ص ٩



اما عربيا فقد عقدت عدة مؤتمرات على غرار المؤتمرات الدولية للعلوم الادارية وانشاء المنظمة العربية للعلوم الادارية

### ثانيا : من العلوم الاجتماعية :

ترى الكثير من النظريات ان علم الادارة عبارة عن تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤسين في اطار نظام اجتماعي من اجل تحقيق اهداف النظام وان فهم الفرد لدوره له اهمية كبيرة في فهم العلاقة بين افراد المؤسسة وفهم السلوك المتفاعل لافرادها في نطاق تقسيم المؤسسة الى انظمة فرعية كل نظام منها يقوم بعمل معين فأذا فهم الفرد دوره تماما تمكن من التفاعل مع بقية الافراد ثم مع المنظمات الصغيرة في المؤسسة وبهذا تحقق اهداف المجتمع ولقد حدد العالمان Kenneth Benne و Panlsheats 1984

ثلاثة انواع من الادوار وهي :

- ١- ادوار اذا اديت بأمانة و اخلاص فأنها تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة وتحقق المهمات الموكلة اليها وذلك بتحديد المشكلة ووضع بدائل الحلول لها واختبار الحل الامثل
- ٢- الادوار التي تساعد في تطوير المؤسسة واستمراريتها وهي ادوار البناء
- ٣- الادوار الذاتية وهي الادوار الشخصية التي تساعد على تحقيق ذاتية الفرد

### ثالثا : علم مستقل له مبادئه واساليه

يرى الكثير من العلماء ان الادارة علم له مبادئ واساليب علمية شأنه شأن بقية العلوم الاخرى وان الادارة تمارس وفقا لاساليب علمية يطبقها الاداريون في ظروف معينة من اجل تحقيق اهداف معينة ويعتمد علم الادارة على مبدأ الاستغلال الامثل للموارد الطبيعية والبشرية واستخدام التكنولوجيا التي تؤدي الى تخفيض كمية المواد الخام وتكنولوجيا اعادة الاستخدام هذا من حيث استخدامه للموارد المالية والمعنوية اما من حيث الموارد البشرية فان يتخذ من الكفاءة معيارا للعمل بأعتماد النوع لا الكم ويشجع الابتكار ويعمل على توفير قيادات لها رؤية وتؤمن برسالة المؤسسة فضلا عن تغيير نمط وطريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين في ضوء ثقافة المجتمع الحديث وحضارته مرتكزا بذلك على العلاقات الانسانية الجيدة اما من حيث اساليه فإنه يعتمد الابتكار والابداع للتعامل مع المتغيرات الجديدة والانتقال من الاصلاح الاداري الى الثورات الادارية لتصبح المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة ويتم ذلك عن طريق :

- ١- الاتجاه نحو اعتماد الامركزية وديمقراطية الادارة .
- ٢- اعتماد مبدأ الجودة في العمل – الانتاج – الخدمات كأساس للادارة المعاصرة
- ٣- المسؤولية التضامنية والعمل الجماعي وتنمية العلاقات واعتماد المعلومات الصحيحة والتحفيز والاشراف والتنسيق وحل المشكلات
- ٤- اعتماد الهياكل التنظيمية الجديدة القائمة على مفاهيم الرقابة الذاتية اكثر من الرقابة التقليدية
- ٥- اعتماد الهياكل التنظيمية القائمة على التنوع والتخصص في مزيج اداري واحد

#### رابعاً : علم له وظائفه ومكوناته

تعد وظائف الادارة المكونات الاساسية للعملية الادارية بكل مستوياتها وابعادها وكلما تعددت ابعاد العملية الادارية ارتفع المستوى الوظيفي وازدادت مستويات المهارات المطلوبة في الاداري وقد تطورت وظائف الادارة مع تطور مفهوم الادارة واستطاع عدد من الباحثين تحديد وظائف الادارة نذكرها بايجاز :

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الرقابة
- التنسيق
- القيادة
- الاتصال
- اللجان

وتعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الادارة كعلم قائم بذاته يستند الى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الاسلوب العلمي واصبح التخصص في دراسة علم الادارة امر مألوفاً .

### خامسا : الإدارة كفكر

ظهر الفكر الإداري منذ الاف السنين ويبدو ذلك واضحا في التراث الانساني القديم فقد ظهرت الافكار وبعض التطبيقات الادارية في الحضارة المصرية القديمة وكذلك في الحضارة الصينية وقد ظهرت وظائف ادارية كالتخطيط الاداري والرقابة والتنظيم وتفويض السلطة ... الخ

### سادسا : الإدارة كممارسة

نشأت في العصور القديمة في المجتمعات القديمة بصورها البسيطة في الاسرة كتقسيم العمل والقيادة وممارسة السلطة وتطورت بعض الممارسات الادارية عندما ادرك الانسان حاجته لتنظيم حياته وعلاقاته كضرورة حيوية للتطور والنمو والبقاء .

### المبادئ العامة للإدارة .

ان العمل المنظم بين الجماعات التنظيمية يستند على وجود عدد من الاشتراطات التي يطلق عليها المبادئ او القواعد او القوانين وقد استخدم ( فايول Fayol ) لفظ مبادئ لهذه الاشتراطات اذ انه يرى ان من الصعب في مجال الادارة استخدام مؤثرات ثابتة يجب الالتزام بها حرفيا فالمسألة نسبية الى درجة كبيرة اثناء التطبيق وعليه فأن المبادئ تعد اكثر مرونة في مجال التربية الرياضية وذلك لتمتعها بمقدار على التكيف على الظروف ( مروان عبد المجيد ، ٢٠٠٢ ) ويرى فايول انه من المهم تفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في محل التطبيق وقد توصل الى عدد من المبادئ التي يرى انها قابلة للتطبيق في محل الادارة وهي :-

- ١- مبدأ تقسيم العمل : ان الغرض من تقسيم العمل هو تحسين اداء العاملين ورفع انتاجية الافراد وان هذا المبدأ يتلائم مع جميع الاعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الافراد والتي تتطلب قدرات متنوعة .
- ٢- مبدأ السلطة والمسئولية : يرى فايول انه من المهم التفريق بين السلطة الرسمية للإداري التي تمنحها له القوانين من مركزه وبين السلطة الشخصية التي تتكون من مجموعة من الخصائص المميزة له كالذكاء والمعرفة والخبرة والقدرة على القيادة .
- ٣- مبدأ الامتثال للنظام : ويقصد بذلك اطاعة القوانين والامتثال لها ضمن المؤسسة التي يعمل بها الفرد على ان يعمل بها في المستويات الدنيا في التنظيم والمستويات العليا من رجال الادارة .

- ٤- مبدأ وحدة القيادة : وتعني صور الاوامر من رئيس واحد فقط اذ ان انتهاك هذا المبدأ سيؤدي الى انهيار السلطة واختلال العمل فحين يتلقى العاملين الاوامر من اكثر من رئيس سوف تتباين الاوامر خلال الفوضى واختلال العمل وتوقف مبدأ الامتثال للنظام
- ٥- مبدأ السلم الاداري : ويتكون من سلسلة الرؤساء التي تتفاوت من اعلى سلطة الى اقل مستويات ادارية يساعد هذا المبدأ على انتقال الاوامر والمعلومات من ناحية ووحدة القيادة من ناحية اخرى
- ٦- مبدأ وحدة التوجيه : يعني وجود رئيس واحد يعمل ضمن خطة واحدة لمجموعة الانشطة ذات الاهداف نفسها
- ٧- مبدأ مكافأة الافراد : وهو ما يدفع الافراد مقابل خدماتهم وكلما كانت المكافآت عادلة كلما امكن ان تؤثر ايجابيا في تقدم العمل .
- ٨- مبدأ المركزية : تعني المركزية في اصدار الاوامر وتقسيم العمل
- ٩- مبدأ النظام : ان المكان الذي يوضع الفرد فيه يجب ان يكون مناسباً له كما ان الفرد يجب ان يكون صالحاً تشغل المكان على اساس الشخص الملائم في المكان المناسب
- ١٠- مبدأ العدالة : لكي يستطيع الافراد تنفيذ واجباتهم بتفاني فإنه يجب معاملتهما بعدالة من حيث نوع الواجبات والمسئوليات والمكافآت .
- ١١- مبدأ روح الجماعة : ان العمل بروح الفريق والانسجام يعد من اسباب قوة المؤسسة وان من مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة لتماسك اعضاء التنظيم وتضافر الجهود لتحقيق الاهداف

## اهداف الادارة

تطورت اهداف الادارة من التقدم الحاصل في عصر العولمة والتكنولوجيا الحديثة واصبحت تستخدم الموارد البشرية والمادية على اكبر قدر ممكن وتمثل الاهداف الدولية في رعاية الشباب والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي وتقديم الخدمات والمنافع العامة عبر توظيف العلوم المختلفة لتحقيق هذه الاهداف التي غالبا ماتكون اهداف متنسقة وموحدة وقابلة للقياس ويغلب ان تترجم هذه الاهداف تنازليا في التقسيم الاداري الى اعداد متزايدة من الاهداف الفرعية المحددة وان تتحول في نهاية المطاف الى معايير في العمل .

ان تحقق الاهداف الاستراتيجية في العمل الاداري يتطلب الابتكار واستغلال الموارد المحدودة الى اقصى حد ممكن وبينما تتفاعل درجة التناسب بين الموارد والفرص المتاحة يخلق الهدف الاستراتيجي تناقضا صارخا بين الموارد والطموحات عندئذ تتصدى الادارة العليا لاجلاق الفجوة عن طريق البناء المنظم والتخطيط المرن .

وتسهم التحديات في توسع المؤسسة وتحقيق اهدافها ولكي يكون التحدي فعالا يتوجب على الافراد في المؤسسة ان يفهموا ذلك التحدي وان يلمسوا مضاعفاته على وظائفهم وعلى المؤسسة ان تقوم بالاتي :

١- خلق احساس الازمة وذلك بتقوية الاشارات الضعيفة في محيط العمل وعدم

السماح بحالة من الالام ان تسبق ازمة حقيقية

٢- تطوير بؤرة تنافسية على كافة الاصعدة من خلال استخدام واسع

للاستعلامات والتنافسية والوصول الى المرحلة التي يصبح فيها التحدي  
شخصيا

٣- تزويد العاملين بالمهارات التي يحتاجونها للعمل بفاعلية كتدريب الموظفين وحل المشاكل وبناء الفريق

٤- مراجعة الاليات وذلك لرصد التقدم والتأكد من المعرفة الداخلية والمكافآت

تعزز السلوك الجيد للموظفين وان المسؤولية المتبادلة تعني ارباحا مشتركة

وخسائر مشتركة وان خلق احساس بالمسؤولية المشتركة عامل حاسم لان

روح التنافس تعتمد في النهاية على سرعة المؤسسة في توسع مفهوم المزيه

التنافسي بحيث تتجاوز مفهوم الورقة الرابحة الذي يستخدمه العديد من

المدراء في الوقت الراهن .

٥- تحسين مهارات العاملين وتعلم مهارات جديدة هو اقوى المزايا التنافسية

- ٦- ادارة الاشتباكات التنافسية بحرص للحفاظ على الموارد الضيئلة . ولايستطيع المدراء ان يفعلوا ذلك بأن يكتفوا بلعب نفسها اللعبة بطريقة افضل – أي بأدخال تحسينات هامشية على التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون وعلى طريقة مزاولتهم للعمل بل ينبغي عليهم ادخال تغيير جوهرى على اللعبة بطرق تحرم المنافسين من مزاياهم
- ٧- حفز الافراد عن طريق اىصال فكرة قيمة الهدف اليهم وترك مجال المساهمات على مستوى الفرد ومستوى الفريق
- ٨- توضيح مفهوم الهدف الاستراتيجى بأنه اكثر من مجرد طموحالكثير من المؤسسات تملك هدفا استراتيجيا طموحا ومع ذلك لا تتحقق اهدافها بسبب طموحاتها التي لا تتناسب ومواردها وقدراتها لكنها خلقت هاجسا استحوز عليها للفوز على كافة المستويات وحافطة عليه لعشرات السنين وهذا الهاجس هو ما يطلق عليه الهدف الاستراتيجى .

## المصادر

- (١) د. ابراهيم عبد العزيز ، اسس الادارة العامة والادارة التربوية ، ط ١ ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ، ٢٠٠٦
- (٢) د. نبيل محمود ، موضوعات مختارة في التنظيم والادارة ط ١ ، مكتب ليث للطباعة ، ديالى ، ٢٠١٠
- (٣) د . حسن محمد حسان ، د. محمد حسنين العجيمي ، الادارة التربوية ، ط ١ ، ط ٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ، ٢٠٧
- (٤) د. عدنان بدري ابراهيم ، الادارة ( تربوية ، مدرسية ، صفية ) ط ١ ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، ٢٠١١
- (٥) عمر حسن حماد ، الإدارة المدرسية ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥ ،