

ثانياً: وظيفة التنظيم

• تعريف التنظيم

تعددت تعريفات وظيفة التنظيم، ونذكر منها

تعريف نيومان Newman "تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف"، فهي تصميم هيكل لتقسيم العمل المطلوب تنفيذها في شكل وظائف محددة المسؤوليات والسلطات والعلاقات.

ويعرفه برنارد Barnard على أنه "نظام يعمل على تحديد الفعاليات والقوى الشخصية المنظمة بوعي وإدراك بين شخصين أو أكثر" فالتنظيم إذن منظمة لشيء ديناميكي متحرك بوجود الإنسان فيه أي يركز على السلوك التنظيمي للأفراد.

في حين يعتبره البعض على أنه يعني المنظمة أي مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها البعض حيث يجب التعامل مع النظام دفعة واحدة.

وهي في الواقع متكاملة تشكل نموذج عن التنظيم.

فالتنظيم يتناول تحديد جميع الأعمال اللازمة لبلوغ الأهداف وتجميعها وفق أسس ملائمة وتحديد مسؤوليات العاملين وصلحياتها، والعلاقات بينهم وإقامة الهيكل التنظيمي الذي يتم في إطاره تنفيذ الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف.

• أهمية وفوائد التنظيم

للتنظيم عدة مزايا تلخص في التالي:

أ- أن التنظيم يجنب الازدواجية والتضارب في الصلاحيات والمهام فهو وسيلة لتحقيق الانسجام والتوافق في عملية التنفيذ.

ب- أنه يساعد على تحقيق أقصى استفادة من قدرات وإمكانيات الفرد، حيث توزع المهام وفق مبدأ التخصص مما يساعد على اكتساب مهارة ومعرفة وخبرة أكثر للفرد وهو ما تكون له نتائج على إنتاجيته.

ج- يساعد على التحديد الدقيق للعلاقات بين مختلف الوحدات والأقسام والأفراد.

د - يساعد على تحديد مسار نقل المعلومات وتعميم القرارات.

هـ - يساعد على توحيد وتضافر الجهود بين الأفراد.

• مبادئ التنظيم

وضع رواد المدرسة الكلاسيكية (فايول، موني، رايلي، جوليك، أرويك، تايلور) مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها التنظيم، والتي لا يمكن دراسة التنظيم دونها وهي:

✓ مبدأ ضرورة التنظيم: حيث لا بد من تقسيم العمل وتنظيمه وتحديد المسؤوليات، ومنح السلطات الملائمة للقيام بأي مهمة.

✓ مبدأ الهدف: أن يكون للمنظمة هدف تسعى إليه، وأن يعمل كل جزء من التنظيم لتحقيقه، من خلال تقسيمه لأهداف فرعية تخدم الهدف الرئيسي وهو ما يسمى بمبدأ وحدة الهدف.

- ✓ مبدأ التخصص: أن يتحمل الفرد أعباء وظيفة واحدة مما يزيد من مهاراته وقدراته فيها، ومنه زيادة الكفاية الإدارية.
- ✓ مبدأ التنسيق: ويعني توحيد الجهود المشتركة وترتيب الجهد بشكل منظم وهو ما يوصل للهدف بأقل تكلفة ووقت.
- ✓ مبدأ السلطة: أي القدرة الشرعية التي تمنح للشخص أو لوظيفة ما، والتي تمنح لها حق قبولها من الموظف الذي يمارسها ومن الذين تمارس عليهم أو المتأثرين بها. فالسلطة هي الحق في التصرف وإصدار الأوامر وتنفيذها والتنسيق والتخطيط والتنظيم. وأن تنحدر من الأعلى(الرئيس) نحو الأسفل (المرووسين).
- ✓ مبدأ التدرج الوظيفي: وهو أن يتم ترتيب الوظائف بتسلسل هرمي
- ✓ نطاق الإشراف: أن يتم تحديد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس في كل مستوى وقسم ونشاط.
- ✓ مبدأ الوظائف: ويعني أن يتم التنظيم حسب الأعمال المطلوب أداءها وليس حسب الأشخاص.
- ✓ وحدة الأمر: وهو أن يتلقى العامل الأمر من رئيس واحد وليس أكثر.
- ✓ المسؤولية: فالرئيس مسئول عن أخطاءه وأخطاء مرؤوسيه.
- ✓ تكافؤ السلطة والمسؤولية: أن يكون للرئيس سلطة بحجم مسؤوليته(متناسبة معها)
- ✓ تفويض السلطة: أي أن تمنح سلطات للإدارات والأقسام حتى تتمكن من أداء مهامها.

• أنواع التنظيم

أ- **التنظيم الرسمي:** هو التنظيم المقصود، والذي يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين التي تهدف إلى تنفيذ سياسات العمل داخل المؤسسة .
فالاتصال داخل التنظيم الرسمي تتم ضمن قنوات محددة وبتراتبية دقيقة مجرة بمعزل عن الأشخاص ومواقعهم. ويرتبط العاملون من خلالها بعلاقات نظامية وفق ما يحدده الهيكل التنظيمي وحسب الصلاحيات والمهام المخولة لهم بها.
وللتنظيم الرسمي ثلاث أنماط هي:

- **التنظيم الرأسي Line organisation:** تتدرج فيه السلطات من أعلى إلى أسفل، حيث القيادة العليا في أعلى الهرم، هو نمط بسيط وواضح في تحديد التقسيمات الإدارية والفنية التي تقوم بالتنفيذ، ويمنع التداخل، لكن القيادة فيه تتحمل أعباء عديدة ومعقدة أحيانا تتجاوز قدرتها، خاصة مع عدم وجود تفويض للصلاحيات.
- **التنظيم الوظيفي Functional organisation:** يقوم على أساس التخصص الوظيفي للأقسام، حيث كل وحدة إدارية مسؤولة عن تنفيذ أعمال محددة، مثل قسم إدارة الموارد البشرية، قسم الشؤون المالية وغيرها. يساهم هذا النوع في الارتقاء بالعمل الإداري بفضل التخصص، وينمي العلاقات بين الأفراد، لكنه يزيد فيه احتمال التداخل في المسؤوليات ويؤدي أحيانا للازدواجية والإرباك في الأداء.
- **التنظيم الرأسي الوظيفي Line-staff organisation:** ويجمع هذا التنظيم بين النوعين السابقين، لذا يحقق مزايا كلاهما، ويتجاوز أهم عيوبهما، حيث من خلاله يقوم الاستشاريين بتقديم مقترحات وأفكار للإدارة التنفيذية، لتمكينها من تحقيق جميع الأهداف، في حين التنفيذيون ينفذونها.

ومن مزاياه أنه يوفر البيانات والمعلومات المطلوبة للقيادة المسؤولة عن التنفيذ، لكنه قد تحدث فيه صراعات بين الاستشاريين التنفيذيين، خاصة إن كانت الاختلافات بينهم حادة، وقد يتهرب المديرون التنفيذيون من مسؤولياتهم في فشل القرارات ويلقون بها على الاستشاريين، كما قد يمتنع الاستشاريون عن تقديم النصح بسبب انسحاب نجاح القرارات للتنفيذيين دون الإشارة لمساهماتهم في ذلك.

ب- **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم الذي تقوم فيه العلاقات على ارتباطات اجتماعية وخاصة، حيث الاتصال فيه لا يتم حسب القنوات الرسمية وإنما بقنوات خاصة بعيدة عن التسلسل

الهرمي للمنظمة، والعلاقات فيه تستجيب لحاجات نفسية ولتطلعات شخصية بعيدا عن العلاقات الرسمية بين الأفراد.

يدعم التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال وتحسين نوعيته وإمكانية تبادل المعلومات المفيدة حيث يمكن أن تخلق أفكار ابتكارية لتحسين الأداء من خلال الحديث في أوقات الراحة مع المجموعة، وتسهيل التنسيق، وخلق روح الفريق، توفير رقابة جماعية مما يدفع إلى التحسين في الأداء. كما يساهم في إشباع حاجات العامل بتنمية علاقاته الاجتماعية، ويساعد على فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل، والتنظيم غير الرسمي يساعد الإدارة في تجنب بعض الظواهر السلبية التي قد تنتشر مثل الإشاعة والمعارضة وتشويه الاتصال، وإضعاف معنويات العاملين وهو ما يؤثر سلبا على الأداء.

● المركزية واللامركزية

أ- المركزية الإدارية

تعني المركزية الإدارية احتكار الهيئة الإدارية الوحيدة في الدولة للوظيفة الإدارية في سائر أنحاء البلاد، حيث يتم ممارسة كافة الاختصاصات الإدارية بواسطة أجهزة تتركز في غالب الأحيان في العاصمة. والأقسام الرئيسية للسلطة الإدارية في النظام المركزي تتمثل في الوزارات، وتقوم على أساس التخصص وتنوع الأهداف المراد بلوغها. حيث تبسط سلطاتها على جميع مناطق إقليم الدولة، ولا تتمتع الوزارات بالشخصية المعنوية المستقلة، فهي تمثل السلطة الإدارية المركزية، وتعتبر الوزارات مرافقا عضوية. وتنقسم كل وزارة إلى إدارات، تتفرع عن كل منها إدارات فرعية التي بدورها تنقسم إلى أقسام أصغر إلى أن يصل التقسيم إلى أدنى مستوى للوحدات الإدارية التي يعمل بها عدد محدود من الموظفين. وينظم كل ذلك في شكل هرمي على قمته الوزير، وبين القاعدة والقمة سلسلة من الرئاسات المتتالية. وتؤدي المركزية الإدارية إلى توحيد كل مظاهر النشاط الإداري في الدولة وجعلها في يد السلطة المركزية، ولا تعني المركزية الإدارية حصر الوظيفة الإدارية في يد شخص واحد في الدولة، وإنما المقصود بها أن تكون في يد سلطة واحدة وإن تعددت هيئاتها ووحداتها مادام أن أعضائها خاضعون لسلطة عليا واحدة ولقواعد وأنظمة واحدة.

صور المركزية الإدارية

تأخذ المركزية الإدارية عمليا صورتين:

- **التركيز الإداري:** والمقصود به أن تحصر سلطة إصدار القرارات الإدارية النهائية والبت بالأمور في يد المستويات الإدارية العليا من التنظيم الإداري، والذي يتمثل عادة في الوزير- ولا يترك أي سلطة للمستويات الأخرى. لكن هذه الصورة لم يعد لها وجود نظرا لاستحالتها عمليا وهذا لكبر حجم التنظيمات الإدارية وتوسع نشاطاتها. إلى جانب عدم سرعتها في اتخاذ القرار. وكانت الصورة التقليدية للتنظيم الإداري حيث قلة عدد السكان، وقلة الأجهزة، وانتشار الحكم الفردي.
- **عدم التركيز الإداري:** يقصد بها توزيع سلطة إصدار القرارات الإدارية النهائية والبت في الأمور على عدة مستويات إدارية. حيث يمارس كل مستوى من المستويات جزءا من الوظيفة الإدارية وما تتطلبه من سلطة التقرير. وهذا النمط تطور للسابق ظهر مع توسع الأجهزة الإدارية وتعددتها وزيادة تدخل الدولة في عدة مجالات. فلم تعد السلطة تحصر في يد الوزير في قمة الهرم الإداري بل توزع على كل من الأمين العام والمدراء وبعض الموظفين. وأصبح بذلك لفروع ومديريات الوزارات سلطة التقرير سواء في العاصمة أو الأقاليم.

تقييم المركزية الإدارية

- من مزاياها أنها تتفق مع طبيعة بعض المرافق التي ليس مناسبا أن تتخلى عنها السلطة المركزية، كونها من أسس وحدة الدولة (مثل الأمن والبريد). كما أنها تساعد على تقوية وتماسك الدولة الناشئة من خلال توحيد القواعد القانونية وتقوية تفرد السلطة المركزية.
- لكن من عيوبها بطء الإنجاز، وعدم تناسبها مع طبيعة بعض المرافق التي لها طبيعة خاصة، كما أنها لا تتماشى والديمقراطية المحلية التي يرغب فيها سكان التقسيمات الإقليمية. كما يؤدي هذا الأسلوب إلى تعقيد الإجراءات والمغالة بالبيروقراطية والروتين الإداري، ولا يشجع على الابتكار في الوحدات المحلية، إلى جانب عدم مرونة هذا النظام.

ب- اللامركزية الإدارية:

تقوم اللامركزية الإدارية على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بالدولة بين السلطة المركزية وعدد من السلطات المحلية والمرفقية التي يعترف لها بالشخصية المعنوية. بحيث تبقى الأولى تمارس نوعا من الرقابة والتي تعرف بالوصاية الإدارية. وفي هذا الأسلوب تتعدد الشخصية المعنوية العامة في الدولة، فالإ جانب شخصية الدولة الممثلة في السلطة المركزية نجد الأشخاص المحلية والأشخاص المرفقية.

صور اللامركزية الإدارية:

- اللامركزية الإدارية الإقليمية: تقوم على سماح التنظيم الإداري للدولة بقيام أشخاص معنوية عامة أخرى إلى جانب الدولة، تتولى إدارة الوظيفة الإدارية أو جزء منها على المستوى المحلي. حيث يقتصر اختصاص الشخص المعنوي المحلي على رقعة جغرافية محددة والتي تمثل حدود شخصيته المعنوية. وتعتبر بذلك نقلا أو تحويلا لسلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين. وتختلف نظم الإدارة المحلية من دولة لأخرى فمثلا في بريطانيا تتميز بتعدد قوانين الإدارة المحلية مع تعدد وحداتها، وبتحديد اختصاص الهيئات المحلية على سبيل الحصر، في حين في فرنسا يحكمها قانون موحد، وتمتاز بالعمومية والشمولية.
- اللامركزية الإدارية المرفقية: تتمثل في الأشخاص المعنوية التي تختص بإدارة مرفق عام بصورة مستقلة عن الإدارة المركزية، وتمارس مهامها حسب ما حدده المشرع في القانون وعلى كافة أرجاء الدولة في حدود الغرض والغاية التي أسست لأجلها، وتم تأسيس هذا الأسلوب لحماية نشاط معين من تعقيدات الجهاز الإداري المركزي، وتركه لذوي الخبرة لإدارته بقدر من الاستقلال والحرية.

تقييم اللامركزية الإدارية

- من مزاياها أنها تخفف من أعباء السلطة الإدارية المركزية، كما أنّ تمتع السلطات المحلية بالشخصية المعنوية وما يترتب عنها من تمتعها بالذمة المالية المستقلة يسمح بزيادة الموارد لها عن طريق التبرعات أو الهبات وغيرها إلى جانب الضرائب. كما يساهم هذا الأسلوب في زيادة كفاءة المرفق لتحرره من القيود المركزية، ويسمح بإشراك المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية وهو ما يتناسب والأفكار الديمقراطية. ويساهم في رفع الوعي والاهتمام بالمصالح العامة.
- لكن من عيوبها في حالة غياب رقابة مركزية يمكن أن تسيء الهيئات اللامركزية استعمال السلطة وتفضل المصلحة المحلية على العامة، وقد ينتج عن ضعف إمكانياتها المالية والفنية فشلها.

• مشاكل تعدد مستويات التنظيم

من أحد الأخطاء المتكررة هو تعدد مستويات التنظيم الإدارية دون حاجة حقيقية إليها، وهو ما دفع بأحد الكتاب في الإدارة للقول بـ " إنَّ من أكثر أغراض التنظيم شيوعاً وأشدّها أثراً هو الإفراط في تعدد مستويات التنظيم، إنَّ إحدى القواعد الأساسية في التنظيم يجب أن تكون بناء أقل عدد ممكن من المستويات التنظيمية، وجعل خط تسلسل الأوامر قصيراً قدر الإمكان" ويمكن اعتبار أنّ الخلل الأساسي في تعدد تلك المستويات هو ضعف نظم الاتصال.

ثالثاً: وظيفة التنسيق

1- تعريف التنسيق

يرتبط التنسيق بكافة الأعمال الإدارية من التخطيط إلى الرقابة والتقييم، حيث يكون في كافة مراحل العملية الإدارية سواء داخل كل وظيفة أو الوظائف الإدارية أو بين مختلف الوظائف أو مع الإدارة ومحيطها الخارجي.

يعرفه هنري فايول أنه " تأمين الانسجام بين جميع الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، بطريقة تيسر العمل وتحقيق النجاح" .

في حين يعرفه سليمان الطماوي على أنه "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك، وبث الانسجام بين أفرادها، بحيث يبذل كل منهم قصار جهده في تحقيق الغاية المشتركة".

يعرف التنسيق بأنّه " الترتيب المنظم المتناغم للجهود البشرية من أجل المحافظة على توحيدها في مسارها نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة توفير الارتباط الوثيق والتآلف بين قدراتها الفنية والمالية في الزمان والمكان بحيث تحقق التوازن المطلوب الدائم في ما بينها على ضوء الخطة الموضوعة".

2- أهمية التنسيق

تظهر أهمية التنسيق في عدة نقاط هي:

- يضمن السير الحسن للإدارات وفي كل أشكال العمل الجماعي، من أجل تحقيق التناغم والتكامل في أعمال الإدارة.
- يمنع التضارب في الأعمال ويجنب النزاعات، وكلما زاد حجم التنظيم وحجم تدخل الدولة في الإدارة العامة زادت أهمية التنسيق.
- تجنب هدر الأموال، خاصة بالنسبة للدولة وللأعمال الحكومية. فمثلاً يتم ترفيت طريق ثم تقوم مؤسسة كهرباء بحفرها وثم يتم ترفيته ثانية وتأتي مؤسسات المياه لتحفره... الخ وهذا راجع لعدم التنسيق.
- التنسيق يفرضه مبدأ التخصص في العمل حيث التنسيق يآلف بين مختلف التخصصات من أجل تأمين الانسجام بين الأعمال المتنوعة ليجعلها تتجه نحو تحقيق الهدف المطلوب.

3- أساليب تحقيق التنسيق

من أهم أساليب تحقيق التنسيق نذكر:

- أ- **التنسيق بالقواعد أو الإجراءات:** حيث يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين مسبقاً من خلال التنبؤ.
 - ب- **التنسيق بالأهداف:** حيث يمكن التنسيق من خلال تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
 - ت- **التنسيق الهرمي:** من خلال توصيل المرؤوسين للمشاكل للرئيس من خلال التنسيق الهرمي.
 - ث- **التنسيق من خلال التقسيم:** من خلال تقسيم التنظيم إلى أقسام.
 - ج- **استخدام مساعدين في التنسيق:** بتعيين المدير لمساعد له للقيام بالتنسيق.
 - ح- **استخدام الاتصال للتنسيق:** من خلال تعيين منسق بين قسمين أو أكثر ليقوم بالاتصال بينهما.
 - خ- **استخدام لجنة للتنسيق:** من خلال تكوين لجنة فيها ممثلين عن كل قسم، يلتقون دورياً للمناقشة.
 - د- **استخدام التكامل المستقل للتنسيق:** من خلال تعيين رجال مستقلين عن الأقسام للتنسيق بين مختلف الأقسام.
 - ذ- **التنسيق من خلال التكيف المتبادل:** وهذا يتم من خلال الاتصالات غير الرسمية لكن يكون في التنظيمات الصغيرة.
- 4- أهداف التنسيق:**

إلى جانب أنّ التنسيق يسعى إلى تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وأدنى جهد، وأعلى كفاية، وبأسرع وقت، وأفضل نتيجة، فإنه يسعى إلى:

- **منع الازدواجية في الاختصاصات والعمل:** حيث في الإدارات التي تتعدد فيها الأقسام والوحدات يمنع التنسيق من قيام الوحدات والأقسام بأعمال مشتركة حيث تتولى وحدة التنسيق تلك الأعمال المشتركة ثم تقوم بإعادة توزيع النتائج على الوحدات والأقسام. وهذا حتى لا يقوم كل قسم بجمع معلوماته الخاصة فقط وهو ما يؤدي إلى نقص المعلومات الخاصة بالأقسام الأخرى.
- **منع التضارب بين الأعمال:** وهذا لمنع أن تخرب إدارة ما سبق أن قامت بإصلاحه إدارة أخرى.
- **اعتماد معيار واحد في التعامل مع المرؤوسين:** أي من أجل تحقيق المساواة في التعامل مع المرؤوسين الذين يقومون بأعمال متماثلة، ولا بد أن يكون للنفقات مبرراً وإلا يعتبر إخلالاً بالمساواة، فالنفقات في شروط التعيين، وفي تحديد الرواتب والتعويضات والحوافز لا بد أن تستند إلى مبررات موضوعية.

رابعاً: وظيفة الرقابة

1- تعريف الرقابة

هي الوظيفة التي من خلالها يتم متابعة الأداء لمعرفة مدى تطابق أو الخروج عن الأهداف الموضوعية في الخطة، وهي عملية تتم باستمرار لتجنب الأخطاء أو معالجتها.

ومن التعاريف التي وردت عنها أنها "العملية التي يتم خلالها متابعة نشاطات المنظمة لضمان إنجازها وفقاً لما خطط لها مسبقاً وتصحيح أي انحرافات مهمة فيها".

وهي "عملية للتأكد من الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، وقياس للأداء واتخاذ الفعل أو الإجراء المطلوب للتأكد من تحقيق النتائج المرغوبة".

فهي إذن قياس نتائج أداء الأعمال من الأفراد لمجمل النشاطات داخل المنظمة وهذا للتأكد من أنّ العمل يسير نحو تحقيق الأهداف التي سبق التخطيط لها.

2- أساليب الرقابة على الإدارة العامة:

كانت الرقابة التقليدية في الإدارة العامة تقوم على الأساليب التالية:

- متابعة ممارسات المسؤولين الحكوميين للتأكد من درجة التزامهم بتنفيذ القوانين والأنظمة والسياسة العامة وعدم خروجهم عنها رغم ردود فعل المواطنين (إيجابية أو سلبية).
- متابعة مدى تفيد العاملين بالإجراءات واللوائح الداخلية الصادرة عن المنظمة، وتحديد المسؤولية حال تجاوزها والعقوبات المترتبة عنها في قوانين الدولة.
- الالتزام حرفياً بالنصوص القانونية والأنظمة دون النظر إلى ظروف تنفيذ القرارات وبيئته.

وكانت هذه الأساليب تتقيد حرفياً بالنصوص من دون أي مرونة والنظر إلى الظروف، إلا أنها تغيرت لتعذر تطبيقها.

تحتم على الدولة إتباع أساليب رقابة حديثة تعتمد على نظم المعلومات كأساس لنجاحها، حيث المعلومات التي تأتي من المستويات الدنيا تعتبر مدخلات من خلالها يعاد النظر في الخطط المستقبلية لوضع بدائل جديدة وتحسين مستوى التخطيط. كما أن الرقابة الحديثة تقوم على وجود جهاز متخصص ومدرب على أساليب متخصصة لكل نوع من الرقابة التي تمارسها الدولة. وتستخدم الرقابة الحديثة الطرق الحديثة لمتابعة مدى تنفيذ مشاريع الدولة منها المسار الحرج أو مخطط بيرت الذي هو أسلوب تخطيط وتقييم ومراجعة الخطط.

3- أنواع الرقابة على الإدارة العامة

ومن أنواع الرقابة على الإدارة العامة :

- أ- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تقوم بها جهات ليست من جهاز الإدارة العامة وهي:
 - رقابة السلطة التشريعية على الإدارة العامة: تعتبر هذه السلطة الوسيلة الرئيسية للرقابة حيث هي التي تحدد الخطوط العريضة لأهداف الإدارة واستراتيجيات عملها، وهي التي توافق على ميزانية تمويل عمل الحكومة، كما أنّ أعمال الإدارة الروتينية هي موضع مساءلة من طرف هذه السلطة، حيث يمكن لأحد البرلمانين التحقيق في نشاطات أي منظمة للتأكد من قانونية أعمالها. وتدخل هذه السلطة هو ردع للإدارة العامة حتى لا تتجاوز القانون. ومن حق البرلمان الموافقة على إنشاء منظمات حكومية ومؤسسات عامة وهيكلها وتشكيلات الوظائف، وبيع المنظمات وخصصتها. إذن فهي تتدخل في سن القوانين وفي الموافقة على المخصصات وفي إجراء التحقيقات. ومن أساليب رقابة السلطة التشريعية توجيه أسئلة للمسؤولين حول قضايا مثارة في المجتمع، دعاء نواب لوزير للاستجواب، تشكيل لجان تحقيق برلمانية تتولى جمع المعلومات والبحث عن الأسباب، وأسلوب حديث ظهر في بعض الدول (السويد، كندا، دول شمال أوروبا...) حيث يتم تعيين مفوض برلماني Ombudsman للتحقيق في الممارسات غير العادلة وتظلمات المواطنين من المسؤولين في أجهزة الدولة ويرفع بتقريره للبرلمان مع الحلول الممكنة لمعالجة الوضع. فعمل هذه المؤسسة الممثلة للشعب هو للتأكد من احترام الإدارة العامة للقوانين وعدم تعسفها كما قد تأخذ شكل أجهزة رقابة متخصصة تابعة للبرلمان مثل ديوان المحاسبة (الأردن) حيث يشرف على سير عمل مختلف الدوائر الحكومية ويقدم تقارير دورية للبرلمان ويتولى الأخير اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الحكومة أخطائها.
- رقابة السلطة القضائية: وهي أمر يتطلب استقلالية القضاء عن الإدارة العامة، وينحصر مجال الرقابة القضائية على المشروعية أي مدى مطابقة قرارات ونشاطات الدولة للقوانين. وتختلف الدول من حيث تنظيمها لهذه الرقابة فبعض

الدول يمنحها للقضاء العادي أو لهيئة تابعة له. والدول التي تمنحها للقضاء العادي هي ذات النظام القضائي الموحد حيث تتولى المحاكم العادية بذلك تناول كل القضايا المعروضة عليها سواء كان أطرافها أفرادا عاديين أو موظفين حكوميين، وهذا النوع نجده في الدول الأنجلوسكسونية (بريطانيا، و م أ)، في حين الدول ذات النظام المزدوج ففيها نوعان من المحاكم، عادية تنتظر في قضايا الأفراد، وإدارية تنتظر في القضايا التي تنشأ بين الأفراد والحكومة.(فرنسا، الأردن، مصر، الكويت).

● **رقابة الرأي العام:** وهي أن يراقب الناخبون الهيئات الحكومية للمحافظة على حقوقهم من خلال ممثليهم في المجلس التشريعي. أو من خلال وسائل الإعلام (الحرّة) للكشف عن التجاوزات، أو من خلال النقابات العمالية والمهنية حول مدى تطبيق أنظمة العمل.

لكن لا تعتمد هذه الرقابة على وجود جهاز معين مختص في الرقابة، فهي رقابة غير مباشرة، تعبر عن نفسها بمختلف الوسائل (من خلال وسائل الاتصال ومن خلال السلوك الفردي والجماعي للمواطنين في تعاملهم مع الأجهزة الحكومية).

ب- الرقابة الداخلية:

● **الرقابة على الجهاز المركزي:** وهي الرقابة التي تتطلب إنشاء وحدات مكلفة بالرقابة على الأجهزة التنفيذية(وزارات، هيئات حكومية، مديريات، ...)، وهي عادة إدارات رئيسية مثل إدارة الموازنة العامة في و م أ والمرتبطة بالرئيس مباشرة، تراقب مدى تنفيذ الموازنة العامة، ووحدة التفتيش التي تراقب المخازن. ومن هذه الرقابة نجد كذلك رقابة السلطة التنفيذية على الجهاز الحكومي أي رقابة كبار المسؤولين في الإدارة العامة على الوحدات الإدارية التابعة لهم من أجل معرفة مدى تطبيق السياسة العامة. وكثير من الدول من تخصص أجهزة مساعدة لرئيس الوزراء والوزراء للقيام بذلك.

ولتنامي حجم الجهاز الحكومي المركزي والمحلي أصبحت الرقابة مهمة صعبة، وهو ما دفع ببعض الدول لخلق أساليب لذلك ومنها:

✓ الرقابة على وسائل الإعلام: حيث يتولى الرئيس التنفيذي مهمة توجيه سلوك المسؤولين في الجهاز الحكومي كمنعهم من تسريب المعلومات للصحافة، وإخضاع إعلاناتهم للرقابة... الخ

✓ سلطة التعيينات: حيث يعتمد الرئيس التنفيذي على الوزراء الذين يعينهم في توجيه وإدارة الجهاز الإداري.

✓ إنشاء وحدات مساعدة: يكلف الرئيس التنفيذي مساعدين لرقابة الجهاز التنفيذي يتولون متابعة أجهزة الدولة ومراقبتها، مثل المجلس الاقتصادي والاجتماعي، اللجنة العليا للتطوير الإداري، مجلس الأمن الوطني... الخ، حيث تساعد الرئيس التنفيذي في توطيد نفوذه بتوجيه والتأثير على الرأي العام ليوافق على مشاريعه... الخ

● **الرقابة على الإدارة المحلية:**

وهي الرقابة التي تمارسها الإدارة المركزية على الإدارة المحلية. ومن أسبابها:

- ✓ الحفاظ على وحدة الدولة إداريا وسياسيا.
- ✓ ضمان تحقيق أداء مناسب للهيئات المحلية.
- ✓ تحقيق التكامل والانسجام على المستويين الوطني والمحلي.
- ✓ حماية المواطن من تعسف الإدارة المحلية.
- ✓ معرفة نقاط ضعف الإدارة المحلية لتطويرها.

ومن أشكال الرقابة على المستوى المحلي:

هي نفسها الممارسة على المستوى المركزي، إلى جانب الرقابة الإدارية للجهات المركزية لحماية المصلحة العامة وهي كما يلي:

- ✓ الرقابة على أشخاص المجالس المحلية (وحدات الإدارة المحلية وإمكانية حلها).
- ✓ الرقابة على الأعضاء: إمكانية وقف أو عزل عضو نهائياً.
- ✓ الرقابة على أعمال المجالس المحلية: وتتمثل في مصادقة الجهاز المركزي على عدم مخالفة قرارات الإدارة المحلية للقوانين، ومن حق الإدارة المركزية إيقاف تنفيذ قرارات المجلس المحلي إن تعارضت مع القوانين.
- ✓ الرقابة المالية: مراقبة الإدارة المحلية في استخدامها للمساعدات التي تمنحها لها وحسن استخدام القروض، وفحص حسابات المجلس المحلي، ويراقب مستودعاته، ومشاريعه الإنمائية للتأكد من تنفيذها في حدود التكلفة المحددة.

المحور الثالث: صنع القرار في الإدارة العامة

أولاً: مفهوم صنع القرار الإداري

أ- القرار وصنع القرار Decision and decision making

لا بد من التمييز بين القرار وعملية صنع القرار، حيث القرار سلوك واع يتم بين عدّة بدائل، أي هو اختيار واع بين عدّة بدائل، متبوع بإجراء تنفيذ هذا الاختيار، في حين صنع القرار هو سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار وتنفيذ القرار ومتابعته.

فحسب هاريسون Harrison القرار " مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين".

تعددت مفاهيم صنع القرار وتنوعت باختلاف التخصصات المهنية لصاحب المفهوم:

صنع القرار الإداري في القانون الإداري يعني " العمل القانوني الصادر من جانب واحد يتسم بطابع السلطة العامة ويحدث آثاراً قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم".

فالسياسات والبرامج التي توضع في مختلف مجالات الحياة هي نتيجة لقرارات اتخذت بشأنها، حيث كل قرار يتبعه سلسلة من القرارات إلى الحيز الذي تصبح فيه القرارات صغيرة جداً، فكل قرار يتبعه قرار بسيط حتى ينفذ، لذلك اتخاذ القرار لا يقتصر على المستويات العليا بل يمتد إلى كل المستويات.

والقرار هو في حد ذاته عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار.

ويعرف كذلك في علم الإدارة " الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبة بإجراءات التنفيذ".

يعرفه تاننباوم وويلشر وماساريك على أنه " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية".

في حين يعرفه نيجرو على أنه " الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين".

أما في القانون الإداري المصري فعرفه مجلس الدولة المصري على أنه " إفصاح عن إرادة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكناً وجائزاً قانوناً، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة".

من هذا التعريف يتطلب القرار الإداري وجود ما يلي:

- الاختصاص: من يتخذ القرار؟
- الشكل: ما هو الشكل أو الصورة التي يصدر بها القرار؟
- السبب: لماذا يتخذ القرار؟
- الإجراءات: ما هي الخطوات التي يجب أن يمر بها اتخاذ القرار؟
- المحل: من يتأثر بالقرار؟
- الغاية: لماذا يتخذ القرار؟
-

ثانياً: عناصر القرار الإداري

من خلال كل التعاريف السابقة يمكن استنتاج عناصر القرار الإداري فيما يلي:

- أ- وجود مشكلة: أن يقابل الإداري مشكلة تتطلب حلاً.
- ب- توفر البدائل: وجود عدة بدائل أمام الإداري ليختار أحسنها، أما إن كان الحل واحداً فلا مفاضلة في هذه الحالة.
- ت- وجود هدف: ويتمثل في تحقيق أقصى العائدات بأقل كلفة.
- ث- الوعي والإدراك في اختيار البدائل: يعني إدراك ووعي النتائج من كل بديل.
- ج- المناخ الذي يتم اتخاذ القرار فيه: وتدخل فيه عدة اعتبارات وهي:
 - شخصية متخذ القرار.
 - القرارات السابقة.
 - الظروف المحيطة باتخاذ القرار (المخاطرة وعدم التأكد).
 - المتغيرات البيئية المختلفة.

ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار عملية مهمة تصاحب كل وظائف الإدارة، ومن خصائصها ما يلي:

- أ- عملية ذهنية: ناتجة عن نشاط فكري يتبع فيه المنطق والتفكير المنهجي.
- ب- عملية إجرائية: حيث تسبقها خطوات أخرى كتحديد المشكلة وتعريفها وما يأتي بعدها إلى أن يتم تنفيذ القرار.
- ت- تعدد البدائل: حيث إن كان للمشكلة حلاً واحداً فلا اختيار في هذه الحالة، فهو إجباري، أي لا يكون هنا اتخاذ للقرار.
- ث- اختيار البدائل بمعايير: فلا عشوائية في اتخاذ القرار وإنما يتم ذلك وفق أسس معينة من خلالها يتم اختيار الحل الأنسب.
- ج- لا نختار البديل الأمثل: لأن ذلك غير ممكن في الواقع، وإنما نختار الأنسب للواقع والظروف.
- ح- اتخاذ القرار مرتبط بالمستقبل: فاتخاذ القرار هو عملية تتم في الحاضر لكن التنفيذ يكون في المستقبل، وهو ما يصعب في العملية كونها تنبؤ للمستقبل الذي قد تتغير العوامل المؤثرة فيه، فهو لا يستقر.

رابعاً: تصنيف القرارات:

تتعدد تصنيفات القرارات حسب الزاوية التي ينظر منها إليها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **القرارات المبرمجة:** تعالج مشكلات سهلة، حيث تضع الإدارة فعليا قواعد وسياسات لمعالجتها، مثل اتخاذ إجراء تآديبي ضد موظف يتأخر عن مواعيد العمل.
- **القرارات غير المبرمجة:** وهي قرارات فريدة وهي ضرورية بسبب بعض المواقف التي تتطلب حلا للمشاكل، ويتم اتخاذها لمواجهة متطلبات الوضع الراهن، كتسريح عمال، وإغلاق مؤسسة...
- **القرارات الأوتوقراطية الانفرادية والقرارات الديمقراطية أو بالمشاركة:** أي حسب نمط القيادة.
- **القرارات السياسية والقرارات الاقتصادية والمالية والاجتماعية:** أي حسب مجالها.
- **القرارات القومية والدولية:** أي حسب مستوى اتخاذها.
- **القرارات الكيفية (الوصفية) والقرارات الكمية (المعيارية):** أي حسب أساليب اتخاذها.
- **القرارات الإستراتيجية والقرارات التنظيمية والقرارات التشغيلية:** والأولى هي غير متكررة، وذات درجة عالية من المركزية، تتخذ من طرف الإدارة العليا. والثانية قرارات متكررة مقارنة بالأولى، وتصدر من الإدارة الوسطى. والأخيرة تتصف بدرجة عالية من المركزية والتكرار، تصدر من مستويات الإشراف. وتصنف هنا حسب أهميتها.
- **قرارات تتعلق بالعنصر البشري وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وقرارات تتعلق بالنواحي المالية:** أي حسب الوظائف الموجودة في المنظمة.

خامسا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

ونعني بها الظروف الخارجية للتنظيم الإداري أو المؤسسة وهي:

- أ- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية القائمة في المجتمع.
- ب- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية كالنقابات والتشريعات والقوانين، والرأي العام وغيرها.

سادسا: الابتكار في اتخاذ القرارات:

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى أكبر عدد ممكن من البدائل الجديدة، لأجل الوصول إلى البديل الأحسن، ويدعى التمكن من وضع بدائل وأفكار جديدة بالابتكار، الذي يتطلب الخيال والرؤية الواسعة والقدرة على تنمية عدد كبير من الأفكار الجديدة، ومن طرق الابتكار نذكر:

- **العصف الذهني:** وهي الهجوم الخاطف السريع على المشكل، حيث يتم إطلاق عدّة أفكار بسرعة إلى غاية الوصول إلى الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، فترة هذا الأسلوب قصيرة نسبيا(نصف ساعة وساعتين تقريبا) ويعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم، ومناقشة سريعة للبدائل إلى غاية الوصول لأحسن حل.
- **أسلوب دلفي:** نسبة إلى معبد دلفي اليوناني، حيث يعود إليه الناس للحصول على معلومات عن المستقبل. يقوم هذا الأسلوب على تحديد البدائل ومناقشتها غيايبا أي في اجتماع يغيب فيه أعضاءه، ويتم تحديد المشكلة أولا ويعدده تحديد أعضاء الاجتماع الخبراء وذوي الرأي وتصمم أسئلة لهم حول بدائل حل المشكلة ثم ترسل لهؤلاء الخبراء كل على حدة ليبيدي رأيهم، ثم يتم تحليل الإجابات وتجميعها(ما تشابهها منها) وترسل مرة أخرى في تقرير كتابي لهم لطلب ردة فعلهم حول توقعات حل المشكلة، ثم تحلل مرة أخرى إجاباتهم وترسل لهم في تقرير مرة ثانية، وفي النهاية يتم تجميع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.
- **أسلوب الجماعة الصورية:** وتسمى كذلك لأن تكوينها على الورق فقط، فلا نقاش فعلي شفوي بين الأفراد بل فقط على الورق، هذا الأسلوب خلط للأسلوبين السابقين، حيث يقوم على تحديد المشكلة أمام جميع أعضاء الاجتماع، ثم يضع كل واحد منهم بدائله على ورقة،

ثم يتم تجميع الحلول، وبعدها مناقشتها(والتي قد تلغى مسألة أن تتم وجها لوجه) وتحليلها ثم يتم الاقتراع عليها بعد ترتيبها حسب أفضليتها، ليتم جمع الأصوات واختيار القرار النهائي حيث من يأخذ أقل مجموع هو الأحسن، وهي بذلك طريقة تستعمل الاقتراع وتأخذ وقتاً أقل من السابقة، كما أنها تعتمد على أسلوب -تقريباً- كمي.

سابعا: ظروف صنع القرار

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرار وهذا من حيث درجة التأكد، وتصنف بذلك إلى ثلاث أنواع:

- **ظروف التأكد:** في هذه الحالة تكون البدائل المتوفرة لمواجهة المشكلة وتكلفتها ومردودها معروفة، حيث لا مجال لعامل الحظ للتدخل في البديل ومردوده.
- **ظروف المخاطرة:** ويتم صنع القرار في هذه الظروف حين لا تكون البدائل المتوفرة معلومة ومعروفة، وكذا احتمالات حدوثها وفوائدها، وهو النوع الأكثر انتشاراً حيث البدائل تكون معلومة في حين نتائجها تبقى مشكوك فيها.
- **عدم التأكد:** وهي الأكثر صعوبة فلا البدائل معروفة ولا احتمالات وقوعها ولا عوائد كل بديل.

ثامنا: الرشد الإداري وحدوده

جاء مفهوم الرشد الإداري مع سيمون Simon بعد عجز الإدارة من تحقيق الرشد الاقتصادي الذي يقوم على أساس اختيار البديل الأمثل، ما يعني تحقيق أقصى النتائج بصورة مطلقة، وهو ما يتحقق عند وصول العائدات إلى أقصى حد مطلق مع أدنى حد من التكاليف بشكل مطلق، الأمر الذي يعتمد على توافر المعلومات الكاملة لمتخذ القرار وسيطرته الكاملة على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

والرشد الإداري: هو تصرف متخذ القرار في إطار الظروف المؤثرة على تنظيمه، حيث يتخذ القرارات في ضوءها، ما يعني أنه لما يتخذ القرار فإنه يختار البديل الأنسب لا الأمثل، أي البديل الذي يحقق أفضل النتائج التي يمكن الوصول إليها. في إطار الظروف المؤثرة والعوامل المحيطة بالقرار.

حدود الرشد في اتخاذ القرار:

هناك عدّة عوامل واعتبارات تجعل من الرشد في القرار الإداري غير مطلق، فمتخذ القرار مقيد بعدة قيود واعتبارات، والتي يمكن حصرها في:

- **عدم توافر المعلومات الكاملة اللازمة لاتخاذ القرار:** فمهما بذل متخذ القرار من جهود واستخدم من إمكانيات فلن يصل إلى كامل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، لهذا تتم المفاضلة بين البدائل في ضوء نقص المعلومات، حيث تتم المفاضلة بالاعتماد على الخبرة والمهارات الشخصية لمتخذ القرار مع تحمل تكاليف نقص المعلومات. وغالبا ما تفوق هذه التكاليف النتائج والآثار الناجمة عن اتخاذ القرار.
- **عدم إمكان السيطرة على العوامل المؤثرة في القرار:** مهما حاول متخذ القرار السيطرة على الوضع فإنه ثمة عوامل خارجية يصعب السيطرة عليها(القوانين، التشريعات، وعوامل مرتبطة بالعلاقات الدولية).
- **القدرة المحدودة لمتخذ القرار:** مهما كانت خبرات وقدرات متخذ القرار والإمكانيات المتوفرة لديه فإن قدراته ستبقى نسبية ومحدودة، وهو ما يؤدي إلى عدم التحديد الدقيق والكامل للمشكلة، وعدم تنمية جميع البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعدم إمكانية تقييم هذه البدائل بشكل كامل. كل هذا يجعل من الرشد الإداري نسبياً.

- القيود الاجتماعية والحضارية والسياسية: فهذه الظروف التي يتخذ فيها القرار تحد من الرشد الإداري المطلق.
 - العوامل الشخصية المرتبطة بمتخذ القرار: وتتمثل في فلسفته وأخلاقه وخبراته العلمية وتجربته الإدارية وغيرها التي تجعل الرشد الإداري نسبياً.
 - الوقت والإمكانات المادية والبشرية المحدودة: ونعني هنا الإمكانيات الموجهة لاتخاذ القرار وكذا لتنفيذه، فالموارد محدودة وهو ما يؤدي حتماً إلى قرارات نسبية ونتائج محدودة غير مطلقة.
- وهذه العوامل بقدر ما يسيطر عليها متخذ القرار بقدر ما تحقق رشداً في اتخاذ القرار، مع بقاء الرشد الإداري نسبياً لنسبية السيطرة على هذه العوامل.

تاسعاً: أخطاء وعوائق صنع القرار

أ - أخطاء صنع القرار

- عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئاً.
- افتراض أن الناس منطقيون.
- نسيان الحصول على موافقة الإدارة العليا.
- اعتبار أن اتخاذ القرار أحسن من لاشيء.
- عدم الثناء في الموضع الذي يستوجب الثناء.

ب - عوائق صنع القرار

- التشخيص الخاطئ.
- نقص المعلومات.
- الاعتقاد بوجود حل وحيد للمشكلة.
- ارتفاع تكلفة حل المشكلة.
- انعدام المتابعة.
- التسرع في اتخاذ القرار.
- المتغيرات البيئية.
- التعارض بين أهداف أطراف التعامل.
- التفكير الجامد.
- عدم قابلية القرار للتنفيذ.

قائمة المراجع

- 1- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط 2، عمان، دار وائل للنشر، 2011.
- 2- غانم فنجان موسى و فاطمة فالح أحمد، الإدارة في المنهج الإسلامي مدخل الوظائف الإدارية، عمان، دار اليازوري، 2011.
- 3- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة، بيروت، منشورات الحلبي الحقوقية، 2013.
- 4- أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور إستراتيجي، عمان، دار حامد، 2008.
- 5- محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، عمان، دار البداية، 2012.

- 6- الحلو ماجد راغب، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004.
- 7- الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- 8- سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2009.
- 9- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 10- حمدي القبيلات، القانون الإداري، عمان، دار وائل، 2008.
- 11- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، ط 2، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- 12- موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، ط 2، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2011.
- 13- بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008.
- 14- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط 3، عمان، دار وائل، 2003.
- 15- الطراونة هاني خلف، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- 16- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط 2، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 17- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
- 18- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
- 19- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 20- زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الشروق، 2005.