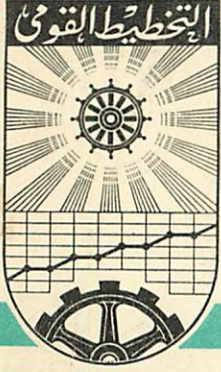


الجمهورية العربية المتحدة



مَعْمَدُ التَّخْطِيطِ الْقَوْمِيّ

واحدة فقط

مذكرة رقم ١٠٠

تنظيم الإدارة العامة

دكتور حسن توفيق

الدورة التدريبية الرابعة (نوفمبر - ديسمبر ١٩٦١)

٢ ديسمبر سنة ١٩٦١

القاهرة

٣ شارع محمد مصطفى بالزمالك

تنظيم الادارة العامة

يمكن تعريف الادارة بأنها عملية توجيه وقيادة للجهود البشرية في أية منظمة لتحقيق هدف معين وينطبق ذلك سواء كانت هذه المنظمة شركة تجارية أو جمعية خيرية أو هيئة حكومية ، فلكل من هذه المنظمات هدف محدد ، ولا يمكن أن نترك الحرية لكل فرد من أعضاء المنظمة للعمل على تحقيق هدفها بالطريقة التي تروق له ، والا كانت النتيجة نوعا من التضارب والفوضى ، كما أنه من ناحية أخرى فإن استعداد ومؤهلات هؤلاء الاعضاء متفاوتة ومتباينة البعض منهم متردد والبعض ضيق الادراك ، ولهذا فكان ولا بد من اختيار فرد أو أكثر من أعضاء المنظمة ممن لديهم القدرة للقيام بتنسيق الجهود بين هؤلاء الاعضاء وذلك حتى يمكن تحقيق هدف المنظمة بأقل كلفة ممكنة وفي أقل وقت ممكن ويطلق على هؤلاء الاشخاص المديرين أو القادة .

وقد كانت الادارة عملية مرتبطة بأشخاص أكثر من ارتباطها بمبادئ عامة الى أن ظهرت حركة الادارة Scientific Managemen العلمية في الصناعة على أيدي الرواد الاول مثل تيلور (Talor) وفايول (Fayol) في أوائل القرن الحالى ، وتطورت هذه الحركة شيئا فشيئا حتى أصبح لدينا مجموعة منظمة من المبادئ العلمية ذات الصبغة العامة والتي نطلق عليها علم ادارة الاعمال Business Adminsration وكانت هذه المبادئ أكبر عون لبنى البشر فى ارساء قواعد النهضة الصناعية الحديثة وادارة المصانع والمتاجر الضخمة التى تضم آلاف الموظفين والعمال .

وبعد نجاح المبادئ العلمية للادارة فى القطاع الخاص الذى يضم المتاجر والمصانع بدأ التفكير فى الاستفادة من نفس هذه المبادئ فى القطاع الحكومى ، وظهرت مجموعة المبادئ العلمية التى يطلق عليها علم الادارة العامة (Adminstration Public) والواقع أن المبادئ العامة التى تحكم علم ادارة الأعمال هى نفس المبادئ العامة التى تحكم علم الادارة العامة وكل الخلاف بينهما هو فى مجال التطبيق .

وظائف الإدارة ومراحلها :

هناك عدم اتفاق بين كتاب الإدارة حول معنى كلمة وظيفة (Fonction) وكلمة مرحلة (Process) ونجد أن معظم الكتاب يستخدمانها كترادفين والقليل هو الذى يحاول التمييز بينهما فمثلا يرى فايول وهو من أوائل الكتاب فى الإدارة ان الوظائف الرئيسية للإدارة هي :

To Plan	١ - التخطيط أو وضع السياسات
To Organize	٢ - التنظيم
To Command	٣ - القيادة
To Co-ordinate	٤ - التنسيق
To Control	٥ - الرقابة

أما Luther Gulick فقد ذكر الوظائف التالية للإدارة :

Planning	١ - التخطيط
Organizing	٢ - التنظيم
Staffing	٣ - إدارة الأفران
Directing	٤ - التوجيه أو القيادة
Co-ordinating	٥ - التنسيق
Reporting	٦ - وضع التقارير
Budgeting	٧ - وضع الميزانيات

وبرمز لهذه الوظائف بالانجليزية بالكلمة المشهورة (Posdorb) وهى تحتوى على الحروف الأولى من الكلمات الانجليزية لهذه الوظائف .

أما Seckler Hudson فقد ذكرت الواجبات الآتية :

Policy Formation	١ - وضع السياسات
Securing, Locating & Using Authority	٢ - تحديد واستخدام السلطة
Planning	٣ - التخطيط
Organizing	٤ - التنظيم

Budgeting	٥ - وضع الميزانيات
Staffing	٦ - ادارة الافراد
Operating	٧ - المراجعة
Reporting	٨ - وضع التقارير
Leading, Directing & Controlling	٩ - القيادة والتوجيه والرقابة

والواقع أن تعريف الوظيفة يجب أن يقتصر على التخصص الإدارى أى على مجموعة الواجبات المتشابهة التى تقوم بها الإدارة ، فيكون هنالك إدارة الافراد وإدارة المشتريات والمخازن والإدارة المالية وإدارة العلاقات العامة .

وعندما تقوم الإدارة بمباشرة اختصاصها فى كل ناحية من هذه النواحي فهى تقوم بتأديتها على عدد من المراحل تبدأ جميعها بتحديد الهدف ، ثم تقوم الإدارة بوضع السياسات الكفيلة بتحقيق هذا الهدف وعندما تبدأ بتنفيذ هذه السياسات فإن الأمر يستدعى تنظيما معيناً للمنظمة حتى يمكن تنفيذ هذه السياسات فى يسر وسهولة ، وأخيراً فالإدارة الرشيدة هى الإدارة التى تقوم بالرقابة على أعمالها حتى تتحقق من أن كل شئ يسير طبقاً للخطط أو السياسات الموضوعة .

وإذا تأملنا الوظائف الإدارية التى ذكرها كتاب الإدارة السابقين نجد أن أغلبها يدخل تحت معنى المرحلة الإدارية ، كما نحد أن هذه المراحل قد ذكرت بشئ من التفصيل .

ويمكن أن نجعل المراحل الإدارية فى الثلاثة مراحل الآتية :

١ - التخطيط ووضع السياسات	Planning
٢ - التنظيم	Organization
٣ - الرقابة	Control

وأى وظيفة إدارية يجب أن تمر حتماً بهذه المراحل .

أما الوظائف الإدارية فى الإدارة العامة فهى متعددة فهناك إدارة الافراد وهناك الإدارة المالية وإدارة المشتريات والمخازن وإدارة العلاقات العامة ثم هنالك الإدارة الانتاجية وهى فى الواقع مجموعة من الوظائف الإدارية المتخصصة ، فهناك الإدارة الخاصة بشئون التعليم وهناك الإدارة الخاصة لشئون الرى وهناك الإدارة الخاصة بالشئون الاقتصادية الخ .

تعريفات :التنظيم :

هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أى منظمة لا مكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة

السلطة : Authority

هى جوهر القيادة ، وهى جزء لا ينفصل منها ، فليس هنالك قيادة بدون سلطة ، وليس هنالك قيمة للسلطة اذا أعطيت لقائد لا تتوفر لديه بقية صفات القيادة لانه فى هذه الحالة لن يستطيع المحافظة على سلطته وسوف يستولى عليها .

ويمكن تعريف السلطة بأنها الحق الشرعى لاداء عمل معين .
وتتخذ السلطة فى الإدارة عدة أشكال :

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| Right to plan | ١ - الحق فى التخطيط |
| Right to decide | ٢ - الحق فى اتخاذ القرارات |
| Right to Organize | ٣ - الحق فى التنظيم |
| Right to Command | ٤ - الحق فى اعطاء الاوامر |
| Right to Enforce | ٥ - الحق فى تنفيذ الاوامر |
| Right to Co-ordinate | ٦ - الحق فى التنسيق |

الواجبات :

من المعروف أن كل حق أو سلطة يقابله واجب أو التزام ، وعلى ذلك فان تفويض السلطات الى المرؤوسين ينتج عنه تحديد الالتزامات أو واجبات على هؤلاء المرؤوسين وتسمى هذه الالتزامات (Responsibility) .

المسؤولية : Accountability

هى رد الفعل للسلطة ، فالسلطة تنساب من أعلى الى أسفل أما المسؤولية فتتدفق من أسفل الى أعلى ويمكن تعريف المسؤولية بأنها المحاسبة عن الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة للموظف ، وبذلك فان المسؤولية وليدة الواجبات .

انسياب السلطة : Flow of Authority

تظهر السلطة فى شكل سياسات ادارية واجراءات تنظيم طرق العمل ، وقد تظهر على هيئة تعليمات أو أوامر ادارية .

نظرية مستويات الادارة : Management Levels

تحتاج كل مؤسسة الى عدد من المديرين او القادة للاشراف على الاعمال المختلفة وتوجيه الموظفين لتحقيق هدفها .

وبطبيعة الحال لا يمكن أن يكون هؤلاء المديرين من نفس المستوى ، وبعبارة أخرى فان السلطات الممنوحة لهم والمسئوليات الملقاة على عاتقهم مختلفة .

ويمكن تقسيم المديرين بحسب السلطات والمسئوليات الى عدد من المستويات التى تختلف باختلاف ظروف كل مؤسسة .

ويمكن القول بأن عدد هذه المستويات يزداد بزيادة حجم المؤسسة .

ويرجع السبب فى ظهور هذه المستويات الادارية الى قصور قدره الفرد فى الاشراف والرقابة على عمل الآخرين وهو ما يسميه بعض الكتاب بمبدأ نطاق التمكن (Span of control) حقيقة ان الرئيس يستطيع أن يصدر أمرا الى آلاف الموظفين ولكنه لا يستطيع التمكن من الرقابة على تنفيذ هذا الأمر .

ومن هنا تظهر الحاجة الى ظهور طبقة من الرؤساء لمساعدة الرئيس الاعلى فى أعمال الادارة — والاشراف .

والواقع أنه ليس هنالك اتفاق على عدد الافراد الذين يمكن أن يشرف عليهم شخص واحد فمثلا (L. Urwick) يعتقد أنه لا يجوز ان يزيد عدد الاشخاص الذين يشرف عليهم فرد واحد عن خمسة أو ستة اشخاص بينما أن (Hamilton) يقدر هذا العدد من ثلاثة الى ستة أشخاص .

أما (R.E. Gilmer) فيعتقد بأن العدد لا يجوز ان يزيد عن خمسة اشخاص . فضلا عن قصور قدرة الفرد فى الاشراف والرقابة فان قدرته محدودة أيضا فى الالمام بالمعلومات ويسمى هذا القصور بالانجليزية (Span of knowledge) وقد يمكن تسميته بنطاق المعرفة .

ومن ناحية أخرى فإن زمن الفرد محدود ، ولا يستطيع الشخص حتى لو حرم من أجازاته أن يوفر الوقت اللازم لإدارة عمل كبير ويسمى هذا النوع من القصور بالانجليزية Span of time
كما أن هناك القصور فى الطاقة الجسمية (Span of energy) وهناك القصور فى
الطاقة الذهنية (Span of attention) .

كل ذلك يعمل على خلق عدد من المستويات الادارية .
بيد أنه يجب أن نلاحظ أن التغالى فى عدد المستويات الادارية يزيد من التكاليف كما وأن
تقليل هذا العدد دون ما يجب يدعو الى تأخير انجاز العمل وازدحام الرئيس بالتفاصيل .
وفى بعض الحالات يتأثر عدد المستويات الادارية فى منظمة معينة ببعض التقاليد الى حد ما كما
هو حادث فى القوات المسلحة .

مستويات الادارة :

يمكن تقسيم الادارة بأى منظمة الى ثلاثة مستويات رئيسية .

- ١ - الادارة العليا أو مستوى التخطيط Top Management/or Administration
- ٢ - الادارة المتوسطة أو التنفيذ Middle Management/ or Management .
- ٣ - الادارة المباشرة أو طبقة المشرفين First Line Supervisor

والواقع أن دور الادارة فى هذه المستويات لا تختلف من ناحية الاعمال التى سبق ذكرها
فكل هذه المستويات الادارية تشترك فى وضع السياسات وفى التنظيم وفى التنفيذ والرقابة ، وغير أن
أهمية هذه الاعمال تختلف من مستوا لآخر . فالادارة العليا تهتم بصفة خاصة بأعمال التخطيط بينما
أن الادارة المتوسطة تهتم بالتنفيذ أكثر مما تهتم به الادارة العليا .

الخطة التنظيمية :

سبق أن عرفنا التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية فى أى منظمة لا مكان تنفيذ الخطط
المرسومة بأقل تكلفة ممكنة ، كما يمكن تعريف التنظيم أيضا بأنه تعريف وتحديد أوجه النشاط المتنوعة
بالمؤسسة وتجميعها بشكل منطقي يساعد على سهولة ادائها .

والتنظيم ليس هدف في حد ذاته ، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة . ويهدف التنظيم الى رفع الكفاية الانتاجية للمنظمات عن طريق تنسيق الجهود والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة ، وتزاد أهميته بازدياد للمشاكل الادارية وتعقد ها ، وكذلك يكبر حجم المنظمة ونوع النشاط الذي تزاوله .

ويجب أن ندرك جيداً أنه لا توجد معادلات رياضية للتنظيم ، فعملية التنظيم تعتمد أساساً على المنطق السليم والتفكير الراجح ، ولكل منظمة ظروفها الخاصة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وعلى ضوء ما سنذكره فيما بعد يقوم المنظم بوضع الخطة التنظيمية التي تناسب المنظمة .

وتتكون الخطة التنظيمية من عدة عناصر وهي :

١ - بيان الأغراض التي تهدف اليها المنظمة بوضوح وكذلك بيان الخدمات أو السلع التي تقدمها لعملائها .

٢ - تحديد الأعمال الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة وكذلك الأعمال الثانوية أو الإضافية اللازمة .

٣ - تصنيف الأعمال التي تقوم بها المنظمة في مجموعات متناسقة .

٤ - تحديد المواصفات وعدد الأفراد اللازمين للإشراف على هذه الأعمال .

٥ - تحديد سلطة ومسئولية هؤلاء الأفراد وتحديد العلاقات بينهم .

٦ - بيان التقسيم السابق على خريطة تنظيم Organization chart

٧ - إثبات ما تقدم في كتيب تنظيم Organization manual

٨ - وضع نظم العمل Procedures لكل أقسام المنظمة .

٩ - الدراسة المستمرة Follow up للتنظيم وتعديله بما يكفل التقدم المستمر .

مبادئ التنظيم :

هناك عدد من المبادئ التي يسترشد بها عند وضع الخطط التنظيمية ، وقد بين كتاب التنظيم

والادارة عدة مجموعات من هذه المبادئ منها .

أ - المبادئ المعروفة بالوصايا العشر للتنظيم التي وضعتها جمعية ادارة الاعمال الأمريكية .

American Management Association

- (١) تحديد وتوزيع المسئوليات على الرؤساء
- (٢) يجب ان ترافق المسئولية السلطة اللازمة لها .
- (٣) عدم تغيير مسئوليات الوظائف بدون دراسة للنتائج التي تتجم عن ذلك التغيير .
- (٤) عدم تلقى الفرد الواحد أوامر من أكثر من رئيس .
- (٥) عدم تخطى الرؤساء المباشرين وإصدار أوامر الى مرؤوسيهـم .
- (٦) عدم انتقاد الموظفين علنا أمام مرؤوسيهـم أو زملائهـم .
- (٧) عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء .
- (٨) ضرورة موافقة الرؤساء المباشرين على تعديل المرتبات والجزاءات أو الترقيات .
- (٩) عدم انتقاد الموظفين لبعضهـم البعض .
- (١٠) توفير الامكانيات اللازمة للموظفين ومساعدتهم للوصول الى مستوى الجودة والدقـة المطلوب منهم .

ب - أما فتذكر المبادئ الآتية :

- (١) تحديد وتعريف السياسات لجميع الافراد المسئولين عن تنفيذها .
- (٢) تقسيم وتخطيط العمل ووضع برامج تنفيذية بصفة منتظمة .
- (٣) تحديد المسئوليات وتوزيعها وتفهم الموظفين لها .
- (٤) وضع طرق العمل المناسبة والسير عليها .
- (٥) توزيع الامكانيات المادية والبشرية بطريقة عادلة .
- (٦) تفويض السلطة المناسبة للمسئولية بحيث تكون أقرب الى مكان التنفيذ ومكان الحاجة اليها .
- (٧) تنظيم العلاقات الوظيفية .
- (٨) توفير القيادات الرشيدة للاقسام المختلفة .
- (٩) يجب ان تسود وحدة القيادة والهدف جميع أجزاء المنظمة .
- (١٠) محاسبة الموظفين عن حسن استغلال الامكانيات وعن نتائج العمل .
- (١١) تحقيق التنسيق بين جميع الأقسام والافراد .
- (١٢) الدراسة المستمرة لجميع المسائل المتعلقة بالتنظيم .

ج - ولا إدارة الميزانية الامريكية U. S. Bureau of the Budget مجموعة أخرى
من المبادئ التنظيمية وهى :

- ١ - لا يجوز أن يزيد عدد الافراد الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد عما يستطيع .
- ٢ - يجب تجنب التداخل Overlapping الغير ضرورى فى الوظائف المختلفة .
- ٣ - يجب أن يصحب المسؤولية عن وظيفة السلطة اللازمة لادائها .
- ٤ - لا مركزية السلطة والمسئولية ما أمكن .
- ٥ - عدم مسئولية أى فرد أمام أكثر من رئيس .
- ٦ - وضع وتطبيق طرق موحدة للعمل .
- ٧ - تخصيص قسم واحد لاداء الوظيفة الواحدة .
- ٨ - وضوح المسئوليات المعلقة على عاتق الاقسام .
- ٩ - معرفة الموظفين لرؤسائهم المباشرين .

نظرية الاقسام : Departmentation

ويعنى بذلك تقسيم المنظمة بصفة أولية الى عدة أقسام طبقا لعدد من العوامل والغرض من ذلك

التقسيم :

أولا : تخصص المديرين والرؤساء .

ثانيا : تسهيل أعمال الإدارة .

ثالثا : تجميع الموظفين فى مجموعات يسهل ادارتها ورقابتها .

وفى الإدارة العامة يمكننا أن ننظر الى الوزارات على أنها الاقسام التى تتكون منها السلطة التنفيذية ، وفى الجيش نجد الاقسام التى يتكون منها هى الاسلحة المختلفة مثل سلاح المشاة وسلاح المدفعية وسلاح المدرعات وسلاح المهندسين والقسم الطبى وسلاح الامدادات والتموين وسلاح الاشارة والمخابرات وغيرها .

ويمكن تقسيم المنظمة أوليا Primary departmentation الى عدد من الاقسام طبقا

لعدد من العوامل أهمها .

Product	١ - السلعة والخدمة
Territory	٢ - المنطقة الجغرافية
Function	٣ - الوظيفة
Client - Public	٤ - العميل أو الجمهور
Process	٥ - العملية
Equipements	٦ - المعدات
	٧ - مزيج من العوامل السابقة

وليس من الممكن القول بأفضلية أحد هذه الاسس عن بعضها فالمسألة تتوقف على ظروف

المنظمة .

تقسيم الوظيفة :

أساس التقسيم هنا هو الوظائف التى تقوم بها المنظمة ، والمقصود هنا هو مجموعة من الأعمال المتصلة والمتعلقة ببعضها وذلك مثل جميع أعمال الاقتصاد القومى فى وزارة واحدة وأعمال الامن الداخلى فى وزارة وهكذا .

ويمكن القول أن التقسيم الوظيفى يسير فى الواقع مع الاغراض التى ترمى اليها المنظمة ويطلق عليه فى بعض الاحيان Purpose organization وفى المنظمات التجارية فالاقسام الرئيسية التى تسير على التنظيم الوظيفى هى : الادارة العليا - قسم التمويل - قسم التسويق - قسم الانتاج .

ولقد كان Taylor أول من فكر فى التقسيم الوظيفى للأعمال وكان محور تقسيمه يدور على تقسيم الاعمال بين رؤساء العمل Foremen فى المصنع أنظر كتابه Shop Management (New York: Harper & Broth, 1911)

وعندما يكبر حجم المنظمة يظهر الاتجاه الى ظهور عدد من الوظائف الاخرى المتخصصة فيظهر قسم المستخدم من قسم الانتاج ويظهر قسم الاعلان من قسم البيع وقسم الحسابات الجارية - Credit & Collection من قسم التمويل وهكذا .

تقسيم المنطقة الجغرافية :

وبمقتضى هذا التقسيم تنقسم المنظمة الى أقسام يخدم كل قسم منطقة جغرافية معينة ، وهذا النوع من التقسيم يظهر بصفة خاصة فى المنظمات التى يمتد نشاطها الى مسافات كبيرة وقد يشمل الاقليم كله أو عدد من المحافظات أو قد يمتد نشاطها الى خارج الاقليم .

التقسيم السلعى :

يسود هذا النوع فى حالات المنظمات التى تقدم عدد من الخدمات المختلفة سواء كانت متصلة أو غير متصلة ببعضها ويوجد هذا التقسيم بصفة خاصة فى المنظمات التجارية والصناعية .

التقسيم بحسب الجمهور أو العملاء :

يظهر هذا النوع بصفة عامة فى المنظمات الحكومية فنجد هناك أقسام أو إدارات خاصة بالشباب وأقسام خاصة بالعبيزة وأقسام خاصة بالقليات وذلك فى الوزارات المختلفة .

مزيج من طريقة أو أكثر :

يندرجدا أن تسيير مؤسسة على أحد التقسيمات السابقة ، وفى معظم الاحيان تجمع المنظمة بين أكثر من تقسيم واحد ، فالمنظمة التى تسيير على التنظيم الوظيفى فى مستوى الادارة العليا قد نرى أن من صالحها أن تجمع مع ذلك تنظيما آخر بحسب المنظمة الجغرافية .

الاقسام الانتاجية Operating Departments

تكلمنا فيما سبق عن كيفية تقسيم النشاط بالمنظمات الى اقسام مختلفة على أسس متعددة ، ويطلق على هذه الاقسام الانتاجية Operating وتسمى فى الجيوش الاسلحة المقاتلة وهى الاقسام التى تعمل على تحقيق اهداف المنظمة ، وذلك مثل قسم الانتاج وقسم البيع بالمؤسسات التجارية ، ويطلق عادة لقب الاقسام الفنية على مثل هذه الاقسام ويذهب أن تنظيم النشاط بأى منظمة لا يتم على أساس واحد من الاسس السابق ذكرها ، فدائما نستخدم أكثر من اساس واحد ، فنجد أحدى المنظمات تسيير فى تقسيمها على الاسس السلعى وعلى اساس العميل فى نفس الوقت ، وقد يكون هنالك أساس

ثالث مستخدم أيضا مع الاساسين السابقين أيضا ، ولكننا مع ذلك نطلق على طريقة التنظيم اسما واحدا لاحد الاسس المستخدمة فتقول أن هذه المنظمة تدير على اساس التنظيم السلعي أو على اساس التنظيم الوظيفي وكل ما نقصده في هذه الحالة أن هذا الاساس الذى نطلقه على طريقة التنظيم يمثل الملامح الغالبة على الشكل التنظيمي فقط .

أقسام الخدمات أو الاقسام المعاونة : Service Departments or Auxiliary Departments.

بعد ما يستقر الوضع بالنسبة للأقسام الانتاجية نجد أن هنالك بعض الاعمال التى يقوم بها كل قسم بنفسه لتسهيل أعماله وذلك مثل أعمال الحسابات وأعمال المشتريات وأعمال السكرتارية المختلفة ونظرا لان هذه الاعمال ليست الهدف الرئيسى للقسم نجد أن موظفى هذه الاقسام ينظرون اليها نظرة منخفضة .

على أننا عندما نتعمق في دراسة أهمية هذه الاعمال نجد أن قيمتها لا تقل عن قيمة الأعمال الانتاجية نفسها بل ان انخفاض الكفاية الانتاجية للاعمال الانتاجية يرجع لدرجة كبيرة الى اهمال الاعمال الاضافية الاخرى داخل القسم .

ومن ناحية أخرى فان قيام الاقسام الانتاجية بالاشراف على الاعمال الاضافية المسندة اليها يجعل من الصعب استخدام الاختصاصيين المتمكنين في هذه الشؤون ، وفي بعض الاحيان لا يكون لدى هؤلاء الاختصاصيين الحجم الاقتصادي الامثل من العمل وتكون النتيجة أن اداء هذه الاعمال داخل المنظمة يكون أكثر تكلفة .

ومن ثم فان المنطق يقتضى تجميع مثل هذه الاعمال الاضافية في اقسام مستقلة فيكون هنالك قسم للمشتريات وقسم للحسابات وقسم للسكرتارية وهكذا .

ومهمة هذه الاقسام خدمة الاقسام الانتاجية وتسهيل أعمالها ولهذا فاننا نطلق على هذه الاقسام أقسام الخدمات ويطلق عليها في الجهاز الحكومي بمصر الاقسام الادارية وهى تسمية غير صحيحة لأن كل الاقسام تقوم بأعمال ادارية يستوى في ذلك الاقسام الانتاجية وأقسام الخدمات ، وتسمى هذه الاقسام في الجيوش بالاسلحة المعاونة .

نظرية السلطة :

سبق أن تكلمنا عن القدرة المحدودة للإشراف وهي ما يطلق عليها نطاق التمكن ، وذكرنا أنه بسبب ذلك لا بد من ظهور مستويات متتالية من الإدارة وتكلمنا أيضا عن انسياب السلطة وبيننا أن السلطة تنساب من أعلى الى أسفل من الرئيس الأعلى الى الرؤساء التاليين وهكذا الى أصغر رئيس في المنظمة .

وتخفيفا لعبء العمل وتسهيلا لعملية الإشراف تقسم المنظمة الى أقسام طبقا للمبادئ السابقة ذكرها .

على أنه بالرغم من هذا التطوير تظل السلطة تنساب من أعلى الى أسفل ويكون مديرو الإدارات مسؤولين إمامه ، ويكون الرئيس والمديرين مسؤولين عن أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة كل في حدود اختصاصه .

ومثل هذا التنظيم يتناسب مع ظروف المنظمات الصغيرة حيث عدد الأقسام محدود والأعمال غير متشعبة ويمكن للرئيس الأعلى الإلمام بكثير من التفاصيل بسهولة ، وتسعى طريقة التنظيم في هذه الحالة بطريقة خط السلطة المستقيم Line Organization ، كما يطلق عليها أيضا الطريقة العسكرية غير أنه لا يجوز أن نفهم من ذلك أن الجيوش تسير في تنظيمها في الوقت الحاضر على أساس هذه الطريقة ، ولكنها كانت تسير عليها في الماضي ، وبعبارة أخرى فإن هذه التسمية تريخية لا غير أما التنظيم الحالي للجيوش فيسير على أساس الطريقة الثانية التي سنذكرها فيما يلي :

وعندما يكبر حجم المنظمة وتزداد الأعمال بها وتتشعب ، يجد الرئيس الأعلى صعوبة في تأدية واجباته ويصبح من الصعب عليه الدخول في التفاصيل ، وتسهر مشكلة نطاق التمكن بعناصرها المختلفة بدرجة واضحة . . . وهنا يتضح للرئيس أنه بحاجة الى الاستعانة ببعض المساعدين المتخصصين في الموضوعات الفنية المختلفة لتخفيف عبء العمل من على كاهله وبصفة خاصة ما يحتاج دراسته الى الدخول في التفاصيل ويختلف هؤلاء المساعدون Assitants عن المديرين الذين يرأسون الأقسام المختلفة بالمنظمة من ناحية السلطة فهم ليس لهم أى سلطة بينما نرى أن الرئيس قد فوض جزءا كبيرا من سلطاته الى المديرين ، ويطلق عادة على مساعد الرئيس لقب مدرب مكتب وتتلخص واجباته في دراسة الموضوعات المختلفة وتقديم الرأي للرئيس عنها والرئيس وحده هو الذى يصدر الأوامر التنفيذية التى تتراءى له .

على أنه عندما تكثر الأعمال ويتزايد حجم المنظمة نجد أن الأمر يحتاج إلى إنشاء أقسام متخصصة تسند إليها دراسة أعمال التخطيط والرقابة حتى يفرغ الرئيس والمديرين لأعمال الإشراف ، وتسمى هذه الأقسام بالأقسام الاستشارية Staff departments وتسمى في الجيوش هيئة أركان الحرب . . ويتكون كل قسم من مجموعة من الخبراء المتخصصين في موضوع معين مثل أعمال التوظيف مثلا ، مهمتهم دراسة هذه الموضوعات وتقديم الآراء والخبرة إلى مديري الأقسام الأصلية بالمنظمة ولكن في صورة استشارية محضة ومعنى ذلك أن من حق مديري الأقسام الأصلية عدم التقيد بآراء الأقسام الاستشارية ، لأن المسؤولية عن نتائج العمل بالأقسام الأصلية تقع على عاتق مديريها وليس على عاتق مديري الأقسام الاستشارية ، غير أنه من الناحية العملية نجد أن الأقسام الاستشارية التي تتكون من مجموعة من الخبراء المتخصصين لا يمكن التقليل من قيمة آرائها وتوصياتها ، ونجد أن مديري الأقسام الأصلية يتقبلون آرائها باحترام كبير ، ووضع الأقسام الاستشارية كوضع الأطباء بالنسبة لنا في حياتنا العادية فنحن نذهب للأطباء لأخذ آرائهم والاستفادة بخبرتهم وهم يقدمون لنا التوصيات والاستشارات المختلفة ، ولكن ليس لهؤلاء الأطباء أى سلطة إجبارنا على تنفيذ توصياتهم وبالرغم من ذلك فأنا نحترم آرائهم لدرجة كبيرة ونعمل على تنفيذها حرقا وبطبيعة الحال إذا لم ينفذ المريض تعليمات الطبيب فالمسؤولية تقع عليه وهو وحده الذى يتحمل نتائج عدم اتباع هذه التعليمات .

والمفروض من الناحية النظرية نظرا لعدم وجود أى سلطة للأقسام الاستشارية على الأقسام الأصلية المفروض أن يتم اتصال هذه الأقسام مع بعضها عن طريق الرئيس الأعلى ، بمعنى أن الأقسام الاستشارية ترفع توصياتها إلى الرئيس وبطبيعة الحال بسبب ثقة الرئيس في هذه الأقسام فإنه يحول توصياتها إلى الأقسام المختصة ، وفى صورة أوامر إدارية ، وبالعكس عندما ترغب الأقسام الأخيرة فى الاتصال بالأقسام الاستشارية فيجب أن يتم ذلك عن طريق الرئيس الأعلى أيضا ، وظاهر أن مثل هذه الوسيلة للاتصال بين هذه الأقسام مع بعضها مطولة ولا معنى لها .

ولهذا فمن الناحية العملية فإن الأقسام الاستشارية تتصل بالأقسام الأصلية اتصالا مباشرا وترسل لها توصياتها فى صورة تعليمات فنية وليس فى صورة أوامر إدارية وليس هنالك ما يدعو لتدخل الرئيس فى عطيات الاتصال المستمرة اللهم إلا فى حالات قليلة وهى حالة الخلاف الشديد بين هذه الأقسام وعدم إمكانها التفاهم مع بعضها .

ومن أمثلة الاقسام الاستشارية فى الجهاز الحكومى بالجمهورية العربية المتحدة ديوان الموظفين
ولجنة التخطيط وغيرهما مما سيرد ذكره فيما بعد .

وتسمى طريقة التنظيم بهذه الصورة طريقة تنظيم خطة السلطة المستقيم مع الاستعانة بالخبراء
Line & staff organization للاختصار يطلق عليها كلمة Staff organization.
فقط .

تنظيم اللجان :

تعتبر اللجان من أهم الوسائل التنظيمية التى تساعد على تنسيق المجهودات فى أى منظمة .
ويرجع شيوع استخدام اللجان فى عملية الإدارة الى عدد من الاسباب يأتى فى مقدمتها استبدال
رأى الفرد برأى الجماعة ، وليس من شك فى أن رأى شخصين أو ثلاثة أحسن من رأى فرد واحد ، وهذا
الرأى الجماعى يساعد بدرجة كبيرة على التنسيق بين الاقسام المختلفة ، وفى اللجنة الواحدة يمكن أن يكون
هنالك عضو عن كل قسم من الاقسام التى يهتمها دراسة موضوع معين ، وبذلك يكون هنالك فرصة لاستجلاء
ومناقشة الآراء المختلفة ، ويمكن بهذه الوسيلة استجماع وجهات النظر المختلفة حيث أن كل فرد له ميل
للنظر فى الموضوعات المختلفة من وجهة نظر خاصة ، وبالإضافة الى ذلك فان اشتراك أكثر من فرد فى
اللجنة يتيح الفرصة لتبادل المعلومات ، فكثيرا ما يتحيز الفرد لوجهة نظر معينة بسبب قصور المعلومات
التي لديه بينما لو انه زود بالمعلومات الكافية فانه يكون له وجهة نظر مختلفة .

وكثيرا ما يفضل استخدام اللجان فى الاعمال الادارية للخوف من سوء استغلال السلطة المفوضة
الى أحد المديرين ، ولا بد من تفويض السلطة له تفوضها الى لجنة من المديرين حيث تزداد درجة
الامان من ناحية حسن استغلال هذه السلطة .

واللجان اما لجان دائمة أو لجان مؤقتة ، كما يمكن تقسيم اللجان الى ثلاثة أنواع هى :

- ١ - اللجان التنفيذية ، وهذه اللجان لها سلطة البت فى الموضوعات واتخاذ القرارات وذلك مثل
مجلس الإدارة فى الشركات المساهمة ، ومثل لجان المشتريات التى توفدها الحكومة لشراء
المواد المختلفة من الخارج .

٢ - اللجان التنسيقية - والغرض منها تنسيق الاعمال والجهود بين عدد من الاقسام وتختص بالنظر فى المسائل ذات الصفة العامة ، وذلك مثل لجنة المديرين التى تتكون فى بعض الشركات ومثل اللجان الوزارية التابعة للحكومة المركزية والمجلس التنفيذى وهو ما سيرد بيانه فيما بعد .

٣ - لجان الدراسة ، وتختص هذه اللجان بدراسة المسائل التى تحال اليها ، ومن المعتاد أن يكون لهذه اللجان عدد من الخبراء المتخصصين الذين يقومون بالدراسة الفعلية ، يعرضون على اللجنة توصياتهم لمناقشتها ، وابداء الرأى فيها بالموافقة أو بالتعديل أو بالرفض .

وهناك بعض المآخذ التى تعاب على استخدام اللجان فى الاعمال الادارية ، وأول ما يؤخذ على اللجان أنها تضى وقتا طويلا فى النقاش والدراسة قبل أن تصل الى قرار ، وثانى الانتقادات التى توجه لها ان اللجان كثيرا ما تتحرج فى ابداء الرأى الصريح وفى نهاية الامر تصل الى قرار وسط ، وكثيرا ما يقال أنه اذا أريد القضاء على موضوع معين بالاهمال ، فكل ما يلزم هو إحالته الى لجنة .

ومهما قيل عن اللجان ومهما وجه اليها من انتقادات فسوف تظل اللجان وسيلة هامة من وسائل التنظيم الادارى ، والحق أن العيوب التى تقال كلها عن اللجان لا تعتبر عيوباً أصيلة موجهة الى الوسيلة نفسها ، ونحن فى قدرتنا أن نجعل هذه الوسيلة فعالة الى اقصى الحدود ولكن العيب كله يرجع الى الادارة اى الى الجهة المنشئة للجان واذا كنا نريد حقا الوصول الى نتيجة مرضية فهناك بعض العوامل التى يجب ان نأخذها فى الاعتبار .

وأول هذه العوامل عضوية اللجنة ، أى كيفية تشكيل اللجان ونقصد بهذا عدد أعضاء اللجنة والاشخاص الذين نختارهم لعضوية اللجنة ، فمن ناحية العدد ليس هنالك ما يدعو الى المبالغة فى عدد عضوية لجنة من اللجان لان الزيادة فى العضوية لن يكون لها فائدة كبيرة اللهم الا اطالة النقاش وتضييع الوقت ، خاصة اذا أحسننا اختيار الاعضاء ، ومن الامثلة الواضحة فى هذا الصدد مجلس ادارة الشركات المساهمة بمصر فقد كان عدد الاعضاء اكبر مما يجب الى ان جاءت حكومة الثورة وحددت عدد أعضاء مجلس الادارة بما لا يزيد عن سبعة .

والنقطة الثانية المتعلقة بالعضوية هي سوء اختيار الاعضاء فكثيرا ما يختار الاعضاء لا لشئ
الا على سبيل المجاملة . . . ونجد هذه الظاهرة واضحة في الادارة الحكومية حيث نجد بعض كبار
الموظفين اعضاء فيما لا يقل عن عشرين لجنة . . . وبطبيعة الحال لا يمكن ان تنتظر من هؤلاء الناس أى
جدية من اشتراكهم فى عضوية هذه اللجان والتي يعملون فيها بالاضافة الى اعمالهم الاصلية .

ومن العوامل الهامة التى تؤدى الى عدم الافادة من اللجان هو سوء تنظيم عمل هذه اللجان
ومن أشهر النقط فى هذا الصدد هو المحافظة على ميعاد الاجتماع فنرى بعض الاعضاء لكثرة مشاغلهم
أو لما يتمتعون به من سلطات ، لا يحافظون على مواعيد الحضور ويضطر باقى الاعضاء الى انتظارهم فترة
قد تقصر وقد تطول حسب الاحوال ، وربما أدى الامر فى النهاية الى تأجيل الاجتماع لعدم تكامل
الحضور ، ويرجع السبب فى ذلك الى عدم حسن اختيار الاعضاء .

ويرتبط بذلك أيضا عدم وجود قواعد لتنظيم العمل الداخلى ويقصد بذلك عدم اتباع النظام
البرلمانى فى المناقشة ، ففي بعض الاحيان تجتمع اللجان بدون جدول أعمال يحدد موضوعات النقاش
وفى أحيان أخرى نجد ان النقاش يدور حول موضوع معين بدون أى قيود زمنية ، وفى احيان ثالثة نجد
أن النقاش يخرج عن الموضوع الاصلى الى موضوعات فرعية لا نهاية لها ، وبالإضافة الى ذلك نجد
الاعضاء يتكلمون بدون حساب وبدون اذن من رئيس الاجتماع ، ومن اللجنة انقسمت فيما بينها الى لجان
فرعية كل عضو أو ثلاثة يتكلمون معا الى أن يضيع الوقت بدون أى فائدة .

لسنا فى مجال تعداد الاسباب التى تدعو الى عدم فاعلية اللجان ، لوكن الحق ان اللجان
كوسيلة تنظيمية تعد من احسن الوسائل وكل ما تحتاج اليه وهو وضع قواعد تنظيمية لحسن ادارة العمل
داخل اللجنة نفسها ، وهى مجلس الامة الا لجنة ، ومع ذلك بالرغم من عدد الاعضاء الكبيرة فان المجلس
يجتمع اسبوعيا ويناقش الموضوعات المختلفة ويصل الى قرارات سريعة ويرجع الفضل فى ذلك الى اللائحة
الداخلية للمجلس التى تنظم عملية النقاش داخل المجلس .

Organization Charts

خرائط التنظيم

بعد ما يستقر الرأي على الشكل التنظيمي للمنظمة والاقسام التي تتكون منها ، يستلزم الامر توضيح ذلك بالرسم البياني على شكل خريطة يسمى خريطة التنظيم وتفيد خرائط التنظيم في توضيح الخطة التنظيمية وبيان العلاقات الداخلية بين الاقسام المختلفة .

- كما تفيد في بعض الاغراض الاخرى مثل تدريب الموظفين لجدد وتعريفهم بالمنظمة وأقسامها .
- ومن الضعف في تنظيم المنظمة بسهولة ، فقد يكون في الخطة التنظيمية بعض التغيرات التي لا يمكن اكتشافها الا اذا وضناها على شكل خريطة .

Organization Manuals

دليل التنظيم

بعد وضع الخطة التنظيمية وتوضيحها على خريطة يستلزم الامر تسجيل ذلك في كتيب يطلق عليه دليل التنظيم يحتوى على بيان الاهداف والسياسات الرئيسية للمنظمة والشكل التنظيمي والاجزاء التي تتكون منها واختصاصات الاقسام المختلفة وسلطاتها .

وليس من شك أن عملية التسجيل في حد ذاتها عملية اساسية بالنسبة لاي عمل ، لاننا لو اعتمدنا على الذاكرة فسوف نفتح الباب للالتباس والنسيان ، كما أنه من ناحية اخرى فان الاشخاص الموجودين بأى منظمة ليست لهم صفة الدوام ويكون من الصعب الرجوع اليهم في اى موضوع تنظيمي .

وفضلا عن ذلك فان تدوين عملية التنظيم في سجل دائم فيه توضيح لاختصاصات كل قسم والسلطات المفوضة الى رئيسه ، وبالتالي فانه من الممكن مساءلة هؤلاء المديرين عن نتائج العمل في اداراتهم .

ولقد كانت وزارة الخزانة أول وزارة قامت بوضع دليل للتنظيم الاداري بها يسمى كتيب التنظيم الاداري وكان ذلك في عام ١٩٥٨ ، كما تقوم وزارة الاقتصاد باعداد مثل ذلك الدليل في الوقت الحاضر .

تتبعه :
—————

حاولنا فيما تقدم بيان الاسس العامة للتنظيم ، وكما نتكلم بصفة خاصة على تنظيم الادارة العليا كمستوى من مستويات الادارة .

ونود أن ننبه القارئ الى أن هذه الاسس التنظيمية ليست قاصرة على الادارة العليا فقط ولكنها مبادئ عامة تنطبق على كل مستويات الادارة — وقد أخذنا مستوى الادارة العليا كمثال لدراسة هذه المبادئ عليه ، وبطبيعة الحال ليس هنالك ما يدعو لتكرار هذه الدراسة على المستويات الادارية الاخرى ، لان في ذلك اطالة بدون أية فائدة .

* *

* *

* *

تتبعه :
—————

فيما تقدم بيان الاسس العامة للتنظيم ، وكما نتكلم بصفة خاصة على تنظيم الادارة العليا كمستوى من مستويات الادارة . ونود أن ننبه القارئ الى أن هذه الاسس التنظيمية ليست قاصرة على الادارة العليا فقط ولكنها مبادئ عامة تنطبق على كل مستويات الادارة — وقد أخذنا مستوى الادارة العليا كمثال لدراسة هذه المبادئ عليه ، وبطبيعة الحال ليس هنالك ما يدعو لتكرار هذه الدراسة على المستويات الادارية الاخرى ، لان في ذلك اطالة بدون أية فائدة .

فيما تقدم بيان الاسس العامة للتنظيم ، وكما نتكلم بصفة خاصة على تنظيم الادارة العليا كمستوى من مستويات الادارة . ونود أن ننبه القارئ الى أن هذه الاسس التنظيمية ليست قاصرة على الادارة العليا فقط ولكنها مبادئ عامة تنطبق على كل مستويات الادارة — وقد أخذنا مستوى الادارة العليا كمثال لدراسة هذه المبادئ عليه ، وبطبيعة الحال ليس هنالك ما يدعو لتكرار هذه الدراسة على المستويات الادارية الاخرى ، لان في ذلك اطالة بدون أية فائدة .

ينص الدستور المؤقت للجمهورية العربية المتحدة على أن رئيس الدولة هو رئيس الجمهورية ويتولى رئيس الجمهورية السلطة التنفيذية وهو الذى يعين الوزراء ويعفيهم من مناصبهم ، ويتولى كل وزير الاشراف على شئون وزارته ويقوم بتنفيذ السياسة العامة للحكومة فيها .

ورئيس الجمهورية هو القائد الاعلى للقوات المسلحة ، وهو يقوم بدور رئيسى فى التشريع حيث تنص المادة (٥) من الدستور على حقه فى اقتراح القوانين والاعتراض عليها واصدارها ، وهو الذى يعين الموظفين المدنيين والعسكريين والممثلين السياسيين ويعزلهم على الوجه المبين فى القانون ، كما يصدر القرارات اللازمة لترتيب المصالح العامة ويشرف على ادارتها ، وهو الذى يضع بالاشتراك مع الوزراء السياسة العامة للحكومة فى جميع النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية ويشرف على تنفيذها .

كما ينص هذا الدستور على أن تقسم الجمهورية العربية المتحدة الى وحدات ادارية ويجوز أن يكون لكل أو لبعضها الشخصية الاعتبارية . . . وبعبارة أخرى فان الإدارة العامة بالجمهورية العربية المتحدة تتكون من :

- ١ - الادارة المركزية وتمثلها الوزارات المختلفة وبعض الوحدات الاخرى التابعة للسيد رئيس الجمهورية .
- ٢ - الادارة المحلية وتمثلها المحافظات على النحو الذى سنبينه فيما بعد .
- ٣ - وبالإضافة الى ذلك فهناك وحدات ادارية تخرج عن نطاق الادارة المركزية ويطلق عليها المؤسسات العامة وسوف نتكلم عنها فيما بعد .

يتكون جهاز الادارة المركزية بالجمهورية العربية المتحدة من الوحدات الادارية التالية :

- ١ - الوحدات الاستشارية التابعة للسيد رئيس الجمهورية وتشمل المكاتب الخاصة بالسيد رئيس الجمهورية مثل مكتب السيد رئيس الجمهورية للتخطيط والبحوث الاقتصادية ، وتشمل كذلك عدة هيئات أخرى وهى مجلس الدولة والنيابة الادارية وديوان الموظفين وديوان المحاسبة ولجنة التخطيط القومى .
- ٢ - الوحدات الانتاجية وهى الوزارات المختلفة .
- ٣ - الوحدات المعاونة وتمثلها وزارة الخزانة بالنسبة لاعمال الحسابات والميزانية والمشتريات .

الادارة المحلية :

تطبيقا لمبادئ اللامركزية فى الجهاز الحكومى فقد صدر القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ باصدار قانون نظام الادارة المحلية .

ويقضى هذا القانون بتقسيم الجمهورية العربية المتحدة الى وحدات ادارية هى المحافظات والمدن والقرى ويكون لكل منها الشخصية المعنوية .

ويكون لكل محافظ يصدر بتعيينه وعزله قرار من رئيس الجمهورية ويعتبر المحافظون مستقيلين بحكم القانون بانتهاء رئاسة رئيس الجمهورية .

ويكون المحافظ ممثلا للسلطة التنفيذية فى دائرة اختصاصاته ويتولى الاشراف على تنفيذ السياسة العامة للدولة وعلى فروع الوزارات فى المحافظات وعلى موظفيها كما يعتبر الرئيس المحلى لهم .

ويجوز لكل وزير ان يعهد الى المحافظين ببعض اختصاصاته بقرار منه ، وعلى المحافظ ان يبلغ ملاحظاته الى الوزراء المختصين فى كل ما يتعلق بشئون المحافظة .

وليس من شك ان تطبيق نظام الادارة المحلية له عدد من المزايا التى تهينىء للادارة بالحكومات المحلية فرصة اوسع لخدمة افراد الشعب ، فان لكل منطقة من مناطق المحافظات والمدن أو القرى عدد من المشاكل المحلية التى تتميز بها عن غيرها ، كما أن ذلك يساعد على سرعة البت فى الامور وغير ذلك من مزايا اللامركزية .

المؤسسات العامة :

بينما فيما تقدم أن الوحدة الرئيسية التى يتكون منها الجهاز الحكومى هى الوزارة ، وبينما أيضا الوحدات الفرعية التى تتكون منها الوزارة بيد أن مجموع هذه الوزارات وفروعها لا يمثل الجهاز الحكومى وحده فهناك وحدات ادارية أخرى خارج نطاق التنظيم الوزارى وهى تكون جزءا رئيسيا من الجهاز الحكومى ويطلق على هذه الوحدات المؤسسات العامة ، وذلك مثل اللجنة العليا للسد العالى والمؤسسة الاقتصادية والهيئة العامة للمطابع والهيئة العامة لتنفيذ برنامج السنوات الخمس للصناعة وهيئة قناة السويس والمجلس الاعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية وغيرها من المؤسسات الاخرى .

وينظم القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٥٧ (قانون المؤسسات العامة) القواعد الخاصة بهذه المؤسسات ولم يضع المشرع العربى تعريفا للمؤسسة العامة تاركا ذلك لاجتهاد الفقهاء والقضاء على أنه يمكننا تعريف المؤسسة العامة بأنها منظمة حكومية تتولى ادارة مرفق من المرافق العامة خارج نطاق التنظيم الوزارى ، وتنشأ المؤسسات العامة بقرار من رئيس الجمهورية ولها شخصية اعتبارية ولها أن تتعاقد وأن تجرى جميع التصرفات والاعمال التى من شأنها تحقيق الغرض الذى انشئت من أجله ، كما أنها تضع اللوائح الداخلية لتنظيم الاعمال الادارية والحسابية والمالية التى تتلاءم مع ظروفها فلها أن تضع لائحة خاصة للتوظيف استثناء من القواعد الخاصة بالقانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ، كما أن للمؤسسات العلمية ميزانية خاصة مستقلة عن ميزانية الدولة ، على أن ما تتمتع به المؤسسات العامة من استقلال فى ادارتها لا يعنى انعدام سلطة الجهات الادارية المختصة فى الرقابة على أعمالها من الناحيتين الادارية والمالية فهى تخضع لرقابة هذه السلطات .

مدى استقلال المؤسسات :

بالرغم من تمتع المؤسسات العامة بالاستقلال عن الادارة المركزية أى الوزارات فان هذا الاستقلال ليس مطلقا فهذه المؤسسات جزء من التنظيم الادارى للدولة وبالتالي فيتعين أن تخضع لرقابة الدولة ، وفى هذا تقول المذكرة الايضاحية للقانون رقم ٣ لسنة ١٩٥٧ على أن استقلال المؤسسة العامة لا يمنع من خضوعها لرقابة ادارية من الناحيتين المادية والادارية ، وفى هذا ينص القانون المذكور على أن للجهات الادارية المختصة سلطة الرقابة على المؤسسات العامة التابعة لها من الناحيتين الادارية والمالية كما أن التعيين فى الوظائف الرئيسية بالمؤسسات العامة يكون بقرار من الجهة الادارية المختصة كما أن اللجنة الادارية المختصة بالرقابة على أعمال المؤسسة حق طلب اعادة النظر فى قرارات مجلس الادارة أو المدير خلال مدة معينة ، كما أن ميزانية المؤسسة العامة تعتمد بقرار من رئيس الجمهورية وذلك بعد اقرار الجهة الادارية المختصة لها ، فضلا عن ذلك فان المراقب المالى التابع لجهة الرقابة المالية للمؤسسات العامة يقوم بمراجعة ميزانية المؤسسة وحساباتها وإذا أخذنا حالة المؤسسة الاقتصادية بالذات نجد أن تشكيل مجلس ادارة المؤسسة وتحديد مرتباتهم يكون بقرار من رئيس الجمهورية وأن قرار مجلس ادارة المؤسسة يجب أن تبلغ الى رئيس الجمهورية وله حق الاعتراض على القرار بالالغاء أو التعديل

خلال أسبوع من تاريخ ابلاغه ، ونجد أن ديوان المحاسبة يقوم بفحص حسابات المؤسسة ومراجعتها
ونجد أنه على مجلس إدارة المؤسسة أن يرفع الى رئيس الجمهورية تقريراً عن أعمال المؤسسة خلال السنة
المنقضية ، ونجد أن رئيس الجمهورية هو الذى يقوم باعتماد الميزانية وحساب الارباح والخسائر للمؤسسة
كما أنه هو الذى يصدر اللائحة العامة بنظم المؤسسة والتي تتضمن القواعد التى تتبع فى إدارة أعمال
المؤسسة بما فى ذلك القواعد المالية والحسابية والشكل الذى يصدر به ميزانية المؤسسة وقواعد التوظيف
وذلك كله دون التقييد بالقواعد الحكومية المعمول بها .

مطبعة معجزة التخطيط القومى
القاهرة
٣ شارع صمت ونظرة بالزمالك

