

## جامعة الملك فيصل

كلية الإدارة والتخطيط – تخصص إدارة أعمال

مقرر: الإدارة العامة



المستوى السادس

## المحاضرة الأولى: المفاهيم الأساسية

### • المدخل إلى الإدارة العامة "مقدمة":

أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث إلى إتساع نطاق عمل الحكومة والإهتمام بأمر الرفاهية وتحسين مستوى الحياة، إضافة إلى الأمور المعروفة والتي تقوم بها الدولة من صحة وتعليم وأمن ودفاع والحفاظ على الأمن العام وسن القوانين وتنظيم كل مناحي الحياة، يمتد الوضع إلى دور الدولة في تحقيق التنمية الشاملة وفي كل المجالات.

### • مقدمة عن الإدارة:

- كلمة إدارة **Administration** هي من أصل لاتيني وتعني (خدمة)، أي أن من يعمل بالإدارة يخدم الآخرين، وبهذا تصبح الإدارة نشاط حيوي لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراد.
- الإدارة هنا تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

### • تحليل التعريف:

- محور العملية الإدارية هو العنصر البشري يعمل من خلال التعاون.
- الإدارة عملية إجتماعية وإنسانية من جهة إقتصادية وسياسية من جهة أخرى.
- الإدارة المثلى هي تلك التي تعمل بعلائية ورشد من أجل تحقيق أهدافها بالإستخدام الأمثل والفعال والمنتج للإمكانيات المتاحة بحيث تحقق الكفاية الإنتاجية في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لإستثمار الجهود وإستغلال الطاقات.
- أما **الإدارة العامة**: تعني "الإدارة الحكومية" **Governmental** تمييزاً عن الأنواع الأخرى للإدارة مثل: إدارة الأعمال - إدارة الهيئات و المنظمات الخاصة - إدارة المنظمات الدولية.
- الدولة تضع القوانين وتحدد الحقوق والواجبات وهي المسؤولة عن تنفيذ تلك القوانين فهي تأخذ الصورة "التنفيذية"، الإدارة العامة ترتبط بها وفق هذا المعنى.
- هنا نقول بأن الإدارة العامة "تتضمن جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة".
- هذا التعريف يتصف بالقصور لأن وظيفة الإدارة العامة ليست التنفيذ وإنما توجيه الجهود من أجل التنفيذ.
- هو ما ينفق مع التعريف التالي: الإدارة العامة هي تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة.

يفرق ديموك بين الإدارة العامة كمجال لتنفيذ القوانين وبين الإدارة العامة كعملية شاملة لجميع الخطوات الإدارية من الإسناد إلى التنفيذ، وبين الإدارة كمهنة لتنظيم وتوجيه نشاط الآخرين في هيئة عامة.

### إذن: الإدارة العامة هنا تعني:

" تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات"

#### • طبيعة الإدارة العامة:

#### س: هل الإدارة العامة علم أم فن؟

- الإدارة (علم) من خلال أنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في مجالات التخطيط والتنظيم والعلوم السلوكية وغيرها.
- الإدارة (فن) لأنها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة.
- الإدارة (علم وفن) لأنها تتميز بوجود اعتبارات علمية وفنية في وقت واحد.

#### • الحدود الدراسية للإدارة العامة:

#### س: ماهي علاقة الإدارة العامة مع العلوم الأخرى؟

#### أولاً: مع إدارة الأعمال:

إدارة الأعمال هي: تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ مرونة في العمل.</li> <li>■ القرار يعود لمجلس الإدارة او المدير.</li> <li>■ الرقيب هو المدير المباشر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع.</li> <li>■ صعوبة تغيير النظام.</li> <li>■ الخضوع للسلطة القضائية.</li> </ul>	الإطار القانوني
الهدف: تحقيق الربح.	تقديم خدمات عامة للوصول إلى رضا المواطنين.	الهدف
طابع إقتصادي وتجاري.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ما يحقق المصلحة العامة من:</li> <li>■ سياسة – أمن - دفاع</li> </ul>	طبيعة النشاط

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح.	التأثير بالقرارات السياسية	درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المنافسة من شركات أخرى.	محكومة بالرقابة الداخلية والخارجية وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف.	المنافسة

### ثانياً: الإدارة العامة وعلم السياسة:

- الإدارة العامة أداة من أدوات السياسة.
- هي نظام فرعي من النظام السياسي العام.
- الربط بين الإثنين هو:
  - A. مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة.
  - B. استخدام الإدارة العامة أدوات سياسية في التفاوض والتشاور "مناقشات - إتخاذ قرارات الصرف"
- هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد وإستغلالها بكفاءة والفعالية.
- هناك من يدعو لفصل الإدارة العامة عن السياسة وإعطائها إستقلالية لإبعادها عن المزالق التي تكتنف العمل السياسي.
- هنا تقوم الإدارة العامة بدور إستشاري وتقريري من خلال إعداد السياسة العامة للدولة ورسمها ومتابعة تنفيذها.

### ثالثاً: علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع:

- الإدارة العامة: تهتم بالبيئة الإجتماعية لفهم المشكلات المحيطة.
- علم الاجتماع: يهدف إلى دراسة الفرد والجماعات الإنسانية والإدارة العامة تمارس نشاطاتها من خلال الفرد والجماعة.
- علم الاجتماع: يمد الإدارة بمعلومات عن فئات المجتمع وتنظيماته، كما يغذيها بمفاهيم العمل وعلاقات التعاون.

**رابعاً: علاقة الإدارة العامة بعلم النفس:**

- يهدف علم النفس إلى دراسة الإنسان ككائن بشري متنوع الحاجات مليء بالمشاعر والأحاسيس وهذا يؤثر في نشاطه.
- البيئة الوظيفية من تنظيم إداري تؤثر في مشاعر الفرد والموظف.
- قدم علم النفس مفاهيم للإدارة العامة مثل: قياس الكفاءة - اختبار التوظيف - الترقية - الحوافز - بواعث السلوك الإداري.
- ✓ إذن علم النفس يبحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري.

**خامساً: علاقة الإدارة بالقانون:**

- الإدارة العامة يجب ان تكون متوافقة مع مضمون القانون ومنسجمة مع أحكامه وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية والمسائلة.
- يرى البعض أن علم الإدارة العامة جزء مكمل للقانون وخاصة الإداري.
- العلاقة هي: ان كليهما يتخذ من الإدارة مجال للدراسة مع فارق في ان:
  - ✓ **الأول:** يركز على النواحي الفنية التنفيذية من الإدارة.
  - ✓ **الثاني:** يهتم بالنواحي القانونية.
- الإدارة العامة تحدد الأسس لممارسة النشاط الإداري بكفاءة وفعالية كوضع البرامج وإعداد الخطط.
- القانون الإداري يتولى وضع الضوابط القانونية بحيث تبقى تصرفات الإدارة بشكل مشروع.

**سادساً: علاقة الإدارة مع علم الاقتصاد:**

- يهتم علم الاقتصاد بتحديد عوامل الإنتاج "العمل - الأرض - رأس المال ....." كما يهتم بالتنمية الاقتصادية، كذلك تهتم الإدارة العامة بتحقيق التنمية الاقتصادية.
- يوجد موضوعات مشتركة بين الإثنين مثل: "الميزانيات الختامية للشركات - المالية العامة" كما أن توفر الإمكانيات الاقتصادية يؤثر في اختيار الموظفين وتحديد الرواتب.

**إذن نستنتج أن:**

يوجد علاقة وثيقة بين الإدارة العامة وسائر العلوم الاجتماعية الأخرى، لكن الإدارة العامة مؤخراً أصعب لها بعض الاستقلالية كفرع من فروع العلوم الاجتماعية.

## • مراحل تطور الإدارة العامة:

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ انفصلت عن السياسة.</li> <li>▪ الإهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية.</li> </ul>	<b>A</b>
وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الإدارة العامة.	<b>B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إنشاء معاهد للإدارة العامة.</li> <li>▪ إجراء الدراسات والاستشارات.</li> <li>▪ قيام برامج تنمية الإداريين.</li> <li>▪ وجود تخصصات منها: أصول الإدارة العامة - أساليب العمل - التخطيط الإداري - العلاقات العامة - ادارة التنمية - تخطيط المدن.</li> </ul>	<b>C</b>

## • مداخل دراسة الإدارة العامة:

المحتوى	المدخل
التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها.	<b>الدستور القانوني التاريخي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وظائف الإدارة هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - الأفراد - التمويل والموازنة.</li> <li>▪ لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الادارة شكل رسمي تقليدي.</li> </ul>	<b>الوظيفي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي.</li> <li>▪ الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني.</li> <li>▪ إهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي.</li> <li>▪ إهمال الجانب الإقتصادي.</li> </ul>	<b>الاجتماعي النفسي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية.</li> <li>▪ العلاقة بين البيئة والإدارة.</li> <li>▪ نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسية والإقتصادية والاجتماعية السائدة في بلد ما.</li> <li>▪ ظهر مع الحرب العالمية الثانية وأهم العوامل التي يدرسها هي: المكان - السكان - التقدم العلمي - العادات والتقاليد - الرغبات الشخصية - الكوارث والمحن التي يمر بها المجتمع.</li> </ul>	<b>المدخل البيئي Ecological Approach</b>

## المحاضرة الثانية: الإطار العام للإدارة العامة

### • الفكر الإداري في الإسلام:

- الفكر الإداري المعاصر:
  - (١) المدرسة التقليدية "الكلاسيكية".
  - (٢) مدرسة العلاقات الإنسانية.
  - (٣) المدرسة السلوكية.
  - (٤) مدرسة اتخاذ القرارات.
  - (٥) مدرسة النظم.
  - (٦) مدارس أخرى.
- إن الرسول صلى الله عليه وسلم مؤسس الدولة الإسلامية وباني حضارتها وتابع من بعده الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم.
- جاء الفكر الإداري يصلح في كل زمان ومكان من خلال التالي :
  - (١) الأخذ بمبدأ الشورى {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ}.
  - (٢) الاهتمام بالرقابة الذاتية .
  - (٣) مبدأ: الأجر - تقسيم العمل - مبدأ الجدارة .
  - (٤) التحفيز الإداري.

### إذن:

" خلاصة القول أن الفكر الإداري في الإسلام والذي أستند على القرآن الكريم والسنة الشريفة واجتهاد العلماء والفقهاء وإجماع عامة المسلمين ، هذا الفكر سبق الأفكار الإدارية المعاصرة بتعاليمه السمحة ومبادئه السامية "

### • تطور الفكر الإداري:

أولاً: المدرسة التقليدية "الكلاسيكية":

- (١) النظرية البيروقراطية Theory of bureaucracy :
  - صاحب النظرية هو "ماكس فيبر" ويقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي .
  - التعبير المجازي هو حكم المكاتب
  - المعنى الواسع: البيروقراطية هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف ، هنا يتم تنظيم العلاقات والسلطات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.
  - البيروقراطية كتنظيم إداري ضخم ترجع لعهد سابق منها :
  - الحضارة الصينية منذ ٢٢٠٠ عام قبل الميلاد - الإدارة اليونانية والتي تبنت دوران الوظيفة وأن تسمو المصلحة العامة فوق الخاصة - حضارة الرومان - وصولاً إلى الحضارة الإسلامية التي تناولت تفويض السلطة وتقسيم العمل وتطبيق الشورى ....

- لكن البيروقراطية مصدرها دراسة "ماكس فيبر" في ألمانيا.

### [دراسة ماكس فيبر]

كتب الكثير حول نظرية السلطة وحدد أن أسلوب اكساب الشرعية يقسم إلى ثلاثة أقسام :

- ١) السلطة البطولية: تحلي الإنسان القائد بمواصفات غير عادية للتأثير على الأفراد.
- ٢) السلطة التقليدية: ممارسات القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف .
- ٣) السلطة القانونية الرشيدة: ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات.

### • الأسس "الخصائص" التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

- ١) وجود مجالات وظيفية متخصصة في كل عمل .
- ٢) توزيع النشاطات والأعمال على أعضاء التنظيم الرسمي .
- ٣) تحديد السلطة لكل موظف في العمل الإداري .
- ٤) تعيين الأكفأ لكي يتمكن من تنفيذ المهام بدقة .
- ٥) ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات على شكل هرم تشرف المستويات الأعلى على الدنيا وهكذا بالتوالي .
- ٦) الاعتماد على عدد كبير من المستندات والوثائق .
- ٧) الفصل التام والواضح بين نشاط الموظف وحياته الخاصة
- ٨) العمل الرسمي والتفرغ له يأتي بالمقام الأول .
- ٩) تطبيق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن
- ١٠) الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته .

### • مزايا التنظيم البيروقراطي:

- ١) السرعة
- ٢) الإنضباط
- ٣) الاستقرار
- ٤) الاستمرارية
- ٥) الدقة في تطبيق مبدأ التخصص
- ٦) تقسيم العمل
- ٧) الاعتماد على المستندات
- ٨) التسلسل الهرمي
- ٩) الخضوع الكامل للرؤساء
- ١٠) تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية .

### ✓ الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية:

كثيرة هي الدراسات التحليلية النقدية التي تناولت النظرية البيروقراطية والتي أوضحت بأن هناك آثار سلبية غير متوقعة ظهرت عند تطبيقها منها :

- A. احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات والتركيز على القواعد والإجراءات واعتبارها هدف بدل من أن تكون وسائل.
- B. كما أن النتائج غير المقصودة قد تصل إلى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين.



**٢) نظرية الإدارة العلمية:**

- كانت الشركات الصناعية تعاني من الإسراف وانخفاض الإنتاجية في بداية القرن الماضي فكان يلجأ أصحاب تلك المصانع لتخفيض الأجور ، من هنا جاء بعض المفكرين وفي مقدمتهم فريدريك تايلور في تقديم نظرية تساعد في حل مشكلة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة وهذه الدراسة شكلت حجر الأساس في تحقيق الكفاية الإنتاجية .
- تايلور في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" عرّف الإدارة بأنها: " المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداءه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة ".

**✓ نقاط نظرية تايلور:**

- A. تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية.
- B. اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ليصل كل فرد لأفضل كفاءة .
- C. استخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسعة والمعدل المطلوبان
- D. التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ .

**٣) نظرية التقسيم الإداري "نظرية أكثر عمقاً من الإدارة العلمية"**

هنري فايول " ١٨٤١ - ١٩٢٥ " كان مديراً ولذلك أهتم بوجود نظرية عامة للإدارة من خلال اهتم بوظائف الإدارة على كل المستويات وأهتم بالإدارة على المستوى الأعلى عكس تايلور الذي أهتم بالإدارة الدنيا "خط الإنتاج" كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة" والذي ظهر في فرنسا عام ١٩١٦ م.

**✓ نشاطات إدارة الاعمال برأي فايول:**

- (١) النشاطات الفنية "الإنتاج والتصنيع"
- (٢) النشاطات التجارية "المشتريات - المبيعات - التبادل"
- (٣) النشاطات التمويلية "الموارد المالية - الاستثمارات والمصرفيات"
- (٤) النشاطات الأمنية "الممتلكات والأشخاص"
- (٥) النشاطات المحاسبية "تقدير التكاليف والإحصاءات"
- (٦) النشاطات الإدارية "التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق والرقابة"

**✓ مساهمات فايول:**

- (١) صفات الإداريين وتدريبهم : المديرين يحتاجون لمجموعة صفات "جسمية ، أخلاقية ، ذهنية ، سعة الإطلاع والثقافة العامة" ويقول كلما ارتقى المدير نحو الأعلى بالسلم الإداري احتاج لصفات ومهارات إدارية في حين تزداد المهارات الفنية في المستويات الدنيا.
- (٢) الأسس العامة للإدارة "مبادئ فايول الـ ١٤" تقسيم العمل وفق التخصص - السلطة والمسؤولية - الالتزام بالقواعد - وحدة الامر - وحدة الاتجاه (الامر) - الخضوع للمصلحة

- العامة - عدالة المكافآت - المركزية - تسلسل القيادة النظام (وضع كل شيء وشخص مكانه) العدالة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة - العمل بروح الفريق " .  
 وظائف الإدارة : (٣)  
 A. هي التخطيط Planning .  
 B. التنظيم Organizing .  
 C. التوجيه Directing .  
 D. التنسيق Coordinating .  
 E. الرقابة Controlling .

### ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية " ١٩٣٠ - ١٩٧٠ م " كرد فعل لنظريات المدرسة التقليدية والتي افترضت أن الحوافز المادية هي التي تهتم العاملين .
- العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل والذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة.

### ✓ الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

- (١) ظهور الحركة النقابية وتوسعها .
- (٢) زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسبهم مشاكل العمل .
- (٣) كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة .
- (٤) تحسن مستوى الحياة أدى إلى الاهتمام بالنواحي الإنسانية .
- (٥) زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر .
- (٦) وهذا ساهم في دراسة تجارب هوثورن " ١٩٢٤ - ١٩٣٢ م "

### ✓ تجارب هوثورن " ١٩٢٤ - ١٩٣٢ م ":

تعتبر تجارب التون مايو والتي أنجزت بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو حجر الأساس لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أوضحت أن الإنتاجية ترتبط بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات المادية .

### ✓ النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن:

- (١) ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسمية .
- (٢) يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعة .
- (٣) تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في التحفيز للعمل .
- (٤) طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمور الفيزيولوجية وإنما النفسية والاجتماعية .
- (٥) تلعب القيادة غير الرسمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم .

## ✓ الآثار العملية لتجارب الهوثورن:

- (١) ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية لأول مرة في المشروعات .
- (٢) حصول العمال على إجازات سنوية وتحديد ساعات العمل الأسبوعية .
- (٣) بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والاجتماعية .
- (٤) بدأ تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للأفراد .

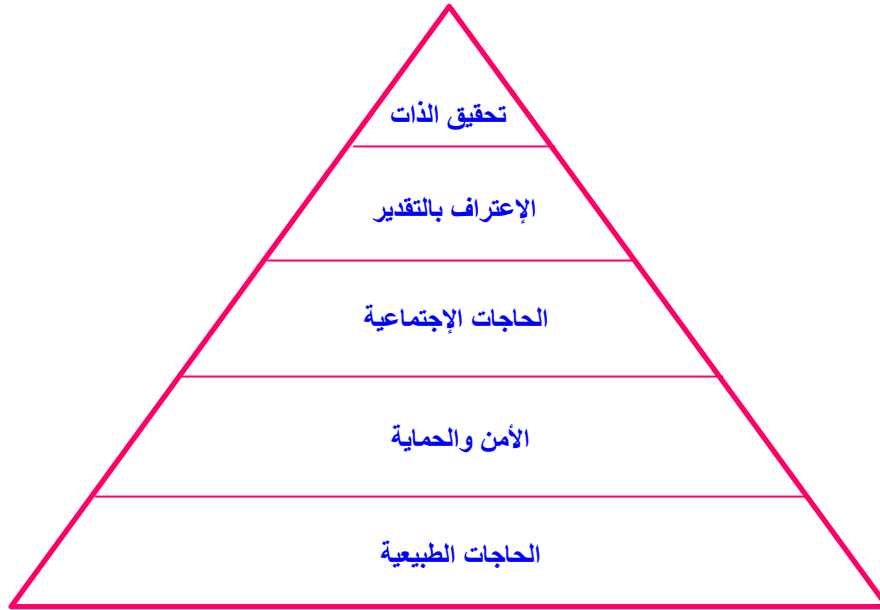
## ✓ سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

- لم تقدم نظرية كاملة للتنظيم فقط ركزت على العنصر البشري .
- ليس بالضرورة وجود تناقض بين العمال والإدارة بل العكس يجب أن يكون هناك تكامل .
- ليس بالضرورة أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم .
- الصراع والمنافسة بين الأفراد تعتبره أمر غير مقبول لكن في الواقع هذا يمكن أن يكون متغير لكفاءة ونجاح التنظيم .
- في مجال التحفيز تهمل المدرسة الحوافز المادية وهذا يفقدها عنصر مهم لتفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل .

## ثالثاً: المدرسة السلوكية Behavioral school

- لا تتماثل مع المدارس السابقة بالرغم من وجود بعض النقاط المشتركة مثل: التأكيد على الكفاية ، وأهمية العلاقات الإنسانية .
- هذا لا يمنع من أن لها بعض الخصوصية والخصائص نذكر منها :
  - (١) هي مدرسة علمية تطبيقية تعتمد على وضع فرضيات علمية عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية .
  - (٢) هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل لإحداث تغيير في اتجاه السلوك
  - (٣) هي مدرسة تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجل التأكيد على أهمية هذه الحاجات .
  - (٤) تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .
  - (٥) تتميز بنظرتها الشمولية والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئية كالإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي .
  - (٦) تهتم بالجماعات وتتفاعل هذه الجماعات لتحقيق أهداف المنظمة .
  - (٧) تعزز المشاركة الفعالة والتعارض في الرأي "الرأي البناء".

- ✓ أهم المساهمات في هذه المدرسة هي مساهمة:
- ابراهام ماسلو A.Maslow "هرمية الحاجات"



- ✓ افتراضات نظرية ماسلو هي:
- كل الناس تحركهم الحاجات الطبيعية وعدد أقل لحاجة الأمن وهكذا .
- الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض أي كلما أشبع حاجة من المستوى الأدنى يتم الانتقال إلى حاجة من المستوى الأعلى
- ينصح ماسلو المديرين للتعرف على حاجات مرؤوسيهم والعمل على تحفيزها لأن من خلالها يمكن تحريك دوافع الفرد .

#### ✓ ما هي سلبيات نظرية ماسلو:

- لايفترض بالمدير أن يكون عالم نفس لاكتشاف حاجات الأفراد الذين يتعامل معهم المدير .
- ليس هناك أي دليل عملي قطعي مثبت صدق هرميه هذه الحاجات او أهمية ترتيبها .
- بسبب هذه الانتقادات جاء ألدرفر واستبدل تلك الحاجات بثلاث فقط هي :
  - (١) حاجات البقاء "ضرورات الحياة".
  - (٢) حاجات الارتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئة
  - (٣) حاجات النمو "حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات"

## ✓ الفرق بين النظريتين ماسلو والدرفر:

- يعتبر الدرفر أن الإنسان إذا فشل في الوصول للحاجة العليا يعود للدنيا .
- كما أن ماسلو يعتبر أن الإنسان يسعى لتحقيق حاجة واحدة فقط في آن واحد ، في حين أن الدرفر يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين معا .

## رابعاً: مدرسة اتخاذ القرارات:

تعود هذه النظرية التنظيمية إلى كل من :

- تشستر بارنارد ، صاحب كتاب "وظائف المديرين" عام ١٩٣٨ م .
- هربرت سيمون ، صاحب كتاب "السلوك الإداري" عام ١٩٤٧ م وقد طبعت منه ١٥ طبعة حتى عام ١٩٧٠ م .

## ✓ جوهر النظرية:

- اعتبرت هذه النظرية أن التنظيم نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات ، وبالتالي يجب تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار .
- اضاف "بارنارد" ان التنظيم نشاط تعاوني وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف .
- تهتم مدرسة اتخاذ القرارات **Decision making school** بالعلوم السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات ، وكيف يتم اتخاذ القرار ونقله عبر المستويات المختلفة للتنظيم ، وهذا يحتم دراسة طرق الاتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وسائر الجوانب التي تؤثر على تنفيذ القرار .

## ✓ بارنارد والنظام التعاوني:

- تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر :
  - (١) هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم
  - (٢) امكانية الاتصال بين الأعضاء .
  - (٣) الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء .
- اهتم برنارد بالتنظيم غير الرسمي "تفاعلات الأعضاء بين بعضهم البعض"

## ✓ نظرية بارنارد هي:

- إثراؤه الفكر الإداري في ثلاثة أبعاد :
  - (١) العلاقات الإنسانية
  - (٢) اتخاذ القرارات
  - (٣) نظرية التنظيم
- كما أنه اول من قدم مفهوم قبول السلطة "قبول القرار من قبل المرؤوسين" ، كما أن القرار يعتمد على المنطق ، وأخيراً فعالية القرارات ترتبط بالعلاقة بين أداء الموظف وأسلوب تحفيظه .

## ✓ هيربرت سيمون واتخاذ القرارات:

- ركّز على أن أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرار مدخل لدراسة الإدارة.
- رأيه أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى عنصرين اثنين :
  - ✓ **الأول:** عنصر التكلفة أي كم هي تكلفته من وقت وجهد ومال.
  - ✓ **الثاني:** نتائج القرار سواء تحقيق الربح أو صورة الخدمات العامة وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة .
- تناول سيمون صفة الرشد في القرارات وعلى المدير الاكتفاء بالحلول المقبولة بدل من المثالية .
- كما أنه يميز بين :
  - A. القرار الهادف: يرتبط بالهدف النهائي "وغير الهادف"
  - B. القرار الرشيد: يعتمد على وجود بدائل "وغير الرشيد"
  - C. القرار المبرمج: الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة "غير المبرمج" الذي يعتمد على الابتكار .

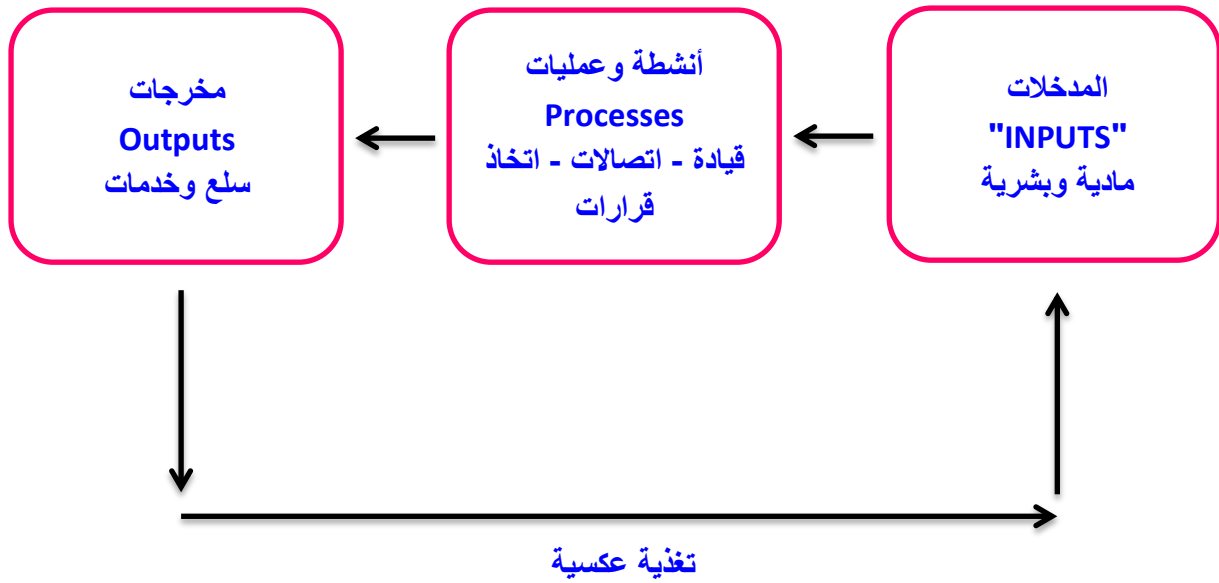
## "سيمون من الرواد الذين تنبهوا لضرورة استخدام الآلات الحاسبة وأثر التقنية في الإدارة"

- كما أن دوره مهم في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة واتخاذها من عملية اتخاذ القرار مدخلاً للسلوك الإنساني.

## خامساً: مدرسة النظم:

- جوهر نظرية النظم هو أن المنظمة نظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل .
- المنظمة هي ذاتها جزء من نظام كلي مفتوح على البيئة المحيطة .
- المنظمة الإدارية هي نظام يتكون من مجموعة عناصر وهذه العناصر في حالة تفاعل لتحقيق أهداف المنظمة ، هذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية.

✓ العلاقة بين المنظمة والبيئة توضح بالشكل:



✓ أنواع الأنظمة :

- A. النظام المفتوح: يؤثر ويتأثر بالبيئة.
- B. النظام المغلق: لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة "الساعة".

**إذن: مدرسة النظم:**

" إن نظرية النظم المفتوحة تمثل اتجاه حديث في حقل الإدارة العامة والعلوم الاجتماعية الأخرى تعتمد على العلاقة التبادلية والتأثير المتبادل والتكيف ، والمدخلات ، والمخرجات ، والتغذية العكسية والسيطرة على المعلومات وتحليلها والتوازن والتحليل "

**سادساً: مدارس أخرى حديثة التجربة اليابانية في الإدارة "نظرية Z":**

- نشر وليم أوشي العديد من الأبحاث حول هذه النظرية في كتابه "كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكية التحديات اليابانية".
- إن جوهر نظرية أوشي هي: أن كثير من المشكلات الإنتاجية التي تواجه المنظمات الأمريكية هي مسألة إنسانية قبل كل شيء .
- إن أهم ما يجب تعلمه من الإدارة اليابانية هو أن الاستثمار في الإنسان هو أفضل استثمار لأن ذلك يؤدي إلى التغلب على المشكلات والعمل الجماعي وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء.

## ✓ نظرية أوشي أسماها "نظرية Z"

- هي جمع بين النظرية الأمريكية واليابانية وتقوم على الأسس التالية :
  - (١) الثقة: العلاقة بين الثقة والإنتاجية علاقة وثيقة ، وكذلك الثقة بين الفرد والمنظمة ، لأن هذا يظهر إيجابياً في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية .
  - (٢) الحذق والمهارة: "وحدة الذهن والمهارة" من خلال الخبرة والممارسة والتجربة والعمل الطويل في المنظمة ، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجية .
  - (٣) الألفة والمودة: من خلال دعم الآخرين واهتمام بالانضباط وعدم الأتانية والعيش في أمان ووحدة صداقة وأمان.
- تؤكد النظرية اليابانية على الثقة والمهارة والمودة وما تحتاجه من روابط متينة بين الفرد والمنظمة وتعاون وتكاتف ومشاركة في اتخاذ القرار والالتزام بتحقيق الأهداف والمسؤولية الجماعية والرقابة الذاتية ، مما يساعد في رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة .

## ✓ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

- أسلوب إداري جديد ظهر في اليابان وحقق نجاحات باهرة لذلك تبنته كثير من المنظمات والدول في العالم .
- **ما ذا يعني؟؟ تعريف إ ج ش هي:** "مدخل الإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة بما يحقق رضا الزبون".

## ✓ العناصر الأساسية للجودة:

- (١) الرؤية الإستراتيجية للجودة من خلال أنها أحد أبعاد التفكير الإستراتيجي والذي يساهم في خلق الميزة التنافسية
- (٢) مشاركة الجميع في إدارة الجودة الشاملة فالجودة مسؤولية الجميع .
- (٣) قياس الجودة يرتبط بالشروط الفعلية للسوق والحاجات المحددة للزبون ، فمواصفات المنتج تتحدد جودتها من خلال مقارنتها مع مواصفات منتجات أخرى وتكون فعالة في ضوء الحاجات الحقيقية للزبون.
- (٤) مدخل الزبون من خلال أن الزبون هو الأساس وهو محور الاهتمام .
- (٥) التحسين المستمر حيث ليس هناك حدود للتحسين فالتحسين عملية مستمرة ومتواصلة .

**[ نموذج إدارة الجودة الشاملة نموذج ميداني يركز على الاداء المتخصص ، يعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي ، ويبنى على علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد ]**



## المحاضرة الثالثة: التخطيط الحكومي - {التخطيط في الإدارة العامة}

### • مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة ويقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة من وظائف الإدارة العليا وتستمر هذه الوظيفة حتى تحقيق الهدف.

- ١) التخطيط هو: " إتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل؟ فهو جسر بين الماضي والحاضر والمستقبل أي تقرئ حاضر لسلوك مستقبلي "
- ٢) التخطيط هو: " مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها "

### • خطوات التخطيط:

- ١) التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- ٢) وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف.
- ٣) تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل.
- ٤) تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي.
- ٥) وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف "تحديد النشاطات وفق برامج زمنية واضحة".

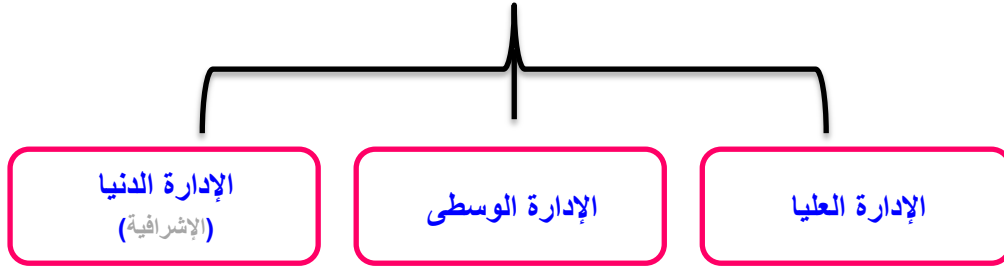
### • أهمية التخطيط:

- ٣) التخطيط وسيلة فعالة لتنفيذ الأعمال وفق برامج ومناهج.
- ٤) يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ٥) يؤدي التخطيط إلى الإستخدام الأمثل للموارد.
- ٦) يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم.
- ٧) يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والإبتعاد عن المفاجئات.
- ٨) التخطيط ضروري لكل المنظمات الصغيرة والكبيرة العامة والخاصة.

### • فوائد التخطيط:

- ١) يساعد في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- ٢) يساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية الكمية والنوعية.
- ٣) يساعد في التنسيق بين الأعمال والأفراد لتحقيق الأهداف.
- ٤) يعد وسيلة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.
- ٥) يتناول محاولة توقع أحداث المستقبل والإبتعاد عن الصدفة.
- ٦) يساعد في الإقتصاد في التكاليف للإستثمار الأمثل للموارد.
- ٧) يساعد في تنمية مهارات المديرين وإستخدام ما لديهم من موارد مادية وبشرية.

- **مسؤولية التخطيط:**
- التخطيط وسيلة لتنفيذ الأعمال.
- التخطيط مسؤولية الجميع كل في موقعه وعلى مقدار مسؤوليته ومستوى السلطة التي يتواجد بها.
- تختلف المسؤولية حسب المستوى الإداري:



العلاقة بين المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها		
المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	إستراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

- **مقومات التخطيط:**
- (١) الأهداف.
- (٢) التنبؤ.
- (٣) السياسات.
- (٤) الإجراءات.
- (٥) الوسائل والإمكانات.

## أولاً: الأهداف:

- الأهداف في النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، فإذا كان المستقبل قريب تسمى أهداف تكتيكية وإذا كان بعيد تسمى أهداف إستراتيجية.
- زاد الإهتمام بأهمية صياغة وبلورة الأهداف بعد إنتشار الإدارة بالأهداف والتي تقوم على إشراك كل من الرئيس والمرووس في عمليتي التخطيط.

## ✓ أنواع الأهداف:

- A. أهداف عامة على مستوى المنظمة.
- B. أهداف جزئية لكل قسم أو إدارة.
- C. وفق الزمن:
  - ١) أهداف طويلة الأجل "إستراتيجية".
  - ٢) أهداف متوسطة "خطط خماسية".
  - ٣) أهداف قصيرة "سنوية او فصلية او شهرية".

## ✓ صفات الأهداف:

- ١) الوضوح: لمن يحدد الهدف وللجهة المنفذة، يجب التعبير عنه بشكل رقمي ليتم التمكن من قياسه، وهذا يمكن أن يتم من خلال لقاءات وزيارات بين الرؤساء والمرووسين. إن تحديد الهدف بشكل دقيق يساعد في:
  - توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
  - مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها.
  - المساعدة في وضع معايير الأداء.
  - المساعدة في عملية التنسيق بين الأقسام والأفراد بشكل واضح ودقيق.
- ٢) القناعة بالهدف: تتولد القناعة من خلال أهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له.
- ٣) الواقعية: امكانية التنفيذ.
- ٤) التناسق والانسجام: تناسق الأهداف وعدم التعارض.
- ٥) مشروعية الهدف: مدى الملائمة للأهداف والقيم والقوانين.
- ٦) قابلية الهدف للقياس: هذا يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، وهذا يمكن ان يتم من خلال: مقياس كمي – نوعي – مقياس زمني "تحديد زمن الإنجاز".

**ثانياً: التنبؤ:**

- التنبؤ وهو توقع وقوع الأحداث في المستقبل.
- الأمور التي يجب مراعاتها في التنبؤ:
  - A. الدقة في التنبؤ.
  - B. حداثة البيانات المستخدمة بالتنبؤ.
  - C. أن يكون مفيد "القدرة والمساعدة في حل المشاكل"
  - D. غير مكلف.
  - E. أن يكون واضح "سهل وبسيط".

**ثالثاً: السياسات:**

- السياسات هي: مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف.
- السياسات هي: مرشد ودليل عمل للوصول إلى الأهداف.
- السياسات قد تأخذ أشكال مختلفة منها المكتوب أو غير المكتوب.
- وبكل الأحوال تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك.

**✓ مزايا السياسات:**

- ١) هي مرشد للعاملين في كيفية تحقيق الأعمال وإنجازها.
- ٢) تساعد في الثبات من خلال توضيح منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين.
- ٣) تحقيق التناسق والإنسجام مما يقلل من الإنحرافات.
- ٤) الإختصار في الوقت والجهد لأن هناك سياسات معروفة وواضحة.
- ٥) المساعدة في إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ.

**✓ الشروط الواجب توفرها في السياسات:**

- ١) الوضوح: فهما من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء.
- ٢) التناسق والإنسجام: بعيدة عن التناقض.
- ٣) الإقتناع والقبول: عند كل المستويات الإدارية.
- ٤) المرونة: التأقلم مع الواقع.
- ٥) المشروعية: لا تعارض مع الانظمة.
- ٦) الشمولية: تشمل كل المواقف والحالات.
- ٧) الكتابة: مكتوبة.

## ✓ أنواع السياسات:

- ١) السياسات الأساسية: هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الإستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة.
- ٢) السياسات العامة: هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وكيفية تقديم الخدمات.
- ٣) السياسات الوظيفية: تتعلق بنشاط "النشاط المالي – التعليمي" وهي تفصيلية.
- ٤) السياسات الضمنية: غير مكتوبة ومتعارف عليها.

## رابعاً: الإجراءات:

هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال "إجراءات التسجيل بالجامعة" ، هذه تختلف من منظمة لأخرى قد تكون طويلة أو قصيرة ومعقدة أو بسيطة.

## ✓ شروط الإجراءات السليمة:

- ١) الدقة والوضوح: مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع.
- ٢) البساطة والسهولة: بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد.
- ٣) المرونة: إمكانية التغيير والتعديل.
- ٤) التناسق والإنسجام: مكملة لبعضها البعض.
- ٥) الرقابة: تشمل على وسائل رقابية على الأداء.

## ✓ فوائد الإجراءات:

- ١) تساعد في منع التضارب والتعارض.
- ٢) تساعد على التقليل للوقت والجهد.
- ٣) تساعد في تعاون الأفراد لأن كل فرد ينهي عمله ويسلمه للآخر.
- ٤) تساعد في أعمال الرقابة لأن الأعمال متكررة.
- ٥) تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحة.
- ٦) التقليل من احتمال الأخطاء.

## ✓ المشكلات التي تنتج عن إتباع الإجراءات:

- ١) جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية.
- ٢) صعوبة تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها.
- ٣) إحساس الموظف بالضيق والملل مما يؤدي إلى إنخفاض إنتاجيته.

**[ملاحظة]:** لكسر تلك السلبيات الأفضل تدوير الوظائف أو التغيير بين الوظائف عندها يشعر الموظف بالتجديد ويطور من قدراته الذهنية والعقلية.

**خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات:**

يحتاج تنفيذ الخطة لإمكانات مادية وبشرية، وهنا يجب مراعاة مجموعة معايير منها:

- ١) الدقة في تحديد الإحتياجات.
- ٢) الواقعية: مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق.
- ٣) تحديد المصدر: من أين الخارج أو الداخل "الجهات".
- ٤) الفترة الزمنية: الوضوح في تحديد الفترة الزمنية.
- ٥) التكلفة المالية التقديرية: التكلفة منطقية في حدود الموازنة المحددة.

## المحاضرة الرابعة: تابع التخطيط الحكومي - {التخطيط في الإدارة العامة}

### • أنواع التخطيط:

أولاً: وفقاً لدرجة الشمول:

- ١) التخطيط القومي الشامل: تخطيط على مستوى الدولة ويشمل كل القطاعات ويهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة.
- ٢) التخطيط الإقليمي: يختص بالبرامج والأهداف والسياسات في منطقة معينة بهدف تنميتها، يهتم بالسكان والزراعة والمواصلات.
- ٣) التخطيط المحلي: يخص مدينة أو قرية ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي.
- ٤) في مجال خاص ومحدد: مثل التعليم أو الصحة أو المواصلات.

ثانياً: وفقاً للزمن:

- ١) تخطيط طويل المدى: تخطيط يغطي ١٥ أو ٢٠ سنة والثمار تأتي متأخرة "الاستثمار في النفط" ، هنا الزمن طويل ونقص البيانات يعد عقبة في وجه التخطيط.
- ٢) تخطيط مستوى المدى: هو خطط خمسية تشمل مجالات متنوعة.
- ٣) تخطيط قصير المدى: هو تخطيط لسنة واحدة "الموازنة العامة للدولة".

ثالثاً: وفقاً لمجال الخطة:

ليس له حدود ونذكر منها:

- ١) السياسي: تخطيط النظام السياسي "مصادر التشريع"
- ٢) الاجتماعي: الاهتمام بالعائلة والتعليم وثقافة المجتمع.
- ٣) البشري: النمو السكاني.
- ٤) الطبوغرافي: استغلال الأرض – توزيع المرافق.
- ٥) الإقتصادي: الإنتاج القومي الزراعي – الميزان التجاري – تخطيط الموارد البشرية – الزراعي – الصناعي.
- ٦) المالي: السيولة النقدية – نسبة الفائدة.

## رابعاً: وفقاً للمستوى التنظيمي:

- ١) السياسي: وضع السياسات – إعطاء الضوء الأخضر.
- ٢) الإستراتيجي: على مستوى الوزارة أو المنظمة.
- ٣) التخطيط للطوارئ: خطط إضافية للطوارئ.
- ٤) التكتيكي: خطط تنفيذية لفترة زمنية قصيرة.
- ٥) التخطيط للتطبيق: كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق الربح وتحديد المشروعات وموعد تنفيذها.

## • الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة:

- ١) الوضوح: بعيدة عن الغموض والتعابير غير المفهومة.
- ٢) المرونة: التأقلم مع الظروف.
- ٣) المشاركة بوضع الخطة: وضع الخطة هو عمل مشترك وجود جماعي، وهو بحاجة لمعلومات وآراء متنوعة، كلما شارك الأفراد بوضع الخطة كلما سهل عملية التنفيذ.
- احتاج الامر لتشكيل لجان عمل واجتماعات وتجميع مقترحات، المشاركة بشكل حقيقي تساعد برفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية مهارات حل المشكلات.
- ٤) مراعاة الجانب الانساني: أمر مهم أن تراعي عواطف ومشاعر الافراد للوصول الى الهدف بكفاءة وفعالية عدم مراعاة ذلك يؤدي لكثير من النتائج غير المرغوبة منها:
  - A. التقليل من طموح الافراد واندفاعهم لتحقيق الهدف.
  - B. زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم الرضا عن الخطة.
  - C. الصراع بين الإدارة العليا والإشرافية لعدم معرفة ظروفها.
  - D. تقليل التعاون والإنسجام بين العمال.
  - E. زيادة استخدام أساليب الرقابة بسبب عدم تقيد العمال بأنظمة العمل.
- ٥) دقة المعلومات والبيانات: هما الأساس في بناء الخطة.

لا بد من وجود معلومات **Information** وبيانات **Data** ، بالطبع لا بد من توفر مجموعة شروط في المعلومات التي تقوم عليها الخطة وهي:

- A. الشمولية والدقة والصحة.
- B. الحداثة والواقعية وأن لا تكون متقدمة "المعلومات تموت بعد فترة".
- ٦) الإعلان عن الخطة: أي شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدولة، والهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضع التفصيلي وماهية أهداف الخطة وهذا يتم من خلال اجتماعات ولقاءات.



## • مراحل إعداد الخطة:

### أولاً: مرحلة الإعداد:

تضم مجموعة عمليات وهي:

- ١) تحديد الأهداف: حسب مستوى التخطيط فالتخطيط القومي تضعه السلطات التشريعية أما على مستوى المنظمة فإدارة التخطيط تضع الخطة، هكذا الأهداف العامة تضعها الدولة أما تفصيلية تضعها الإدارات والأقسام.
- ٢) جمع وتحليل البيانات: بقصد تحليلها لمعرفة الواقع الحالي والإنطلاق نحو المستقبل، كلما كانت دقيقة أعطت نتائج صحيحة.
- ٣) مرحلة التحليل تحدد العلاقة بين الأهداف ويتم ذلك بأدوات رياضية وبرامج.
- ٤) وضع الافتراضات: مجموعة أسئلة وعلاقات حول الظروف الداخلية والخارجية واتجاهات التغيير.
- ٥) وضع البدائل وتقويمها: مجموعة خطط بديلة وتوضيح مزايا وعيوب كل خطة.
- ٦) اختيار البديل الأنسب.
- ٦) تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

### ثانياً: مرحلة الإعداد:

وهذا يعني الإذن أو السماح بالبدء بتنفيذ الخطة من قبل السلطات صاحبة الصلاحية في الإقرار.

### ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ.

### رابعاً: مرحلة المتابعة:

- التأكد من متابعة التنفيذ وهل هناك من انحرافات أم لا وما أسباب تلك الانحرافات.
- تتم المتابعة من خلال وجود جهاز مركزي خاص ووفق التالي:
  - ١) مراجعة الخطة نفسها: هل فيها مبالغة أو لا؟
  - ٢) مراجعة التنفيذ: قد تكون هناك مشكلة في التنفيذ.
  - ٣) الظروف الخارجية: هي ظروف خارجة عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعية "كوارث - زلازل - براكين".

## • معوقات التخطيط:

- ١) عدم الدقة في البيانات والمعلومات: لا خطة بلا وجود بيانات ومعلومات، على المخطط أن يتأكد من صحة ذلك و إلا بنى قراره على أساس خاطئ، في الدول العربية للأسف يتم إخفاء الكثير من البيانات التي تعكس الواقع السلبي.
- ٢) إتجاهات العاملين: أحياناً يأخذ العاملين موقف سلبي من الخطة بسبب إنتماء للبيئة التي لا تشجع العمل التخطيطي وتعتمد على معالجة الأمور لحظة وقوعها دون ضياع الوقت في التخطيط، على الإدارة معالجة هذا الظواهر السلبية بنوع من المنطق والتوعية والتدريب.
- ٣) عدم صحة التنبؤات والافتراضات: صعب التنبؤ بالمستقبل لكن على المخطط أن يبذل جهداً كبيراً لتقليل الانحرافات والوصول إلى تنبؤ دقيق.

- ٤) إغفال العامل الإنساني: على المخطط أن يشارك الأفراد بوضع الخطة ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها.
- ٥) الإعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة: إن الإعتماد على الجهات الخارجية يحرم الخبير من معرفة البيئة المحيطة بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي.
- ٦) القيود الحكومية: قد تصدر تعليمات حكومية وتعيق عملية التنفيذ أثناء مرحلة التنفيذ.
- ٧) التغيرات المستمرة: ان مسابرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات.
- ٨) أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط: من الأفضل اتباع خطوات البحث العلمي في وضع الخطة وعدم الوقوع في المشكلات التي تنتج عن أهداف خيالية وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحلة وتحديد المسؤول عن التنفيذ.

### ● التخطيط في الإدارة الإسلامية:

- ظهرت فكرة التخطيط في الإدارة الإسلامية منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم من خلال تحديد الأهداف والأولويات والاحتياجات وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحاء.
  - كان التخطيط شاملاً على النحو التالي:
- ١) التخطيط للدعوة الإسلامية: من خلال الدعوة سراً ثم الجهر بالدعوة ثم الأمر بالهجرة إلى الحبشة لتجنب الأذى بالمسلمين.
  - ٢) التخطيط الإقتصادي: يهدف التخطيط الإقتصادي في الإسلام إلى ان يجد كل مسلم ما يكفيه من مال، فحرم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة، وهذا يؤدي على تحقيق التكافل الاجتماعي والتوازن الاقتصادي، ولقد آخى الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثورات والتوارث، وهذه المؤاخاة أول خطة اقتصادية، ثم تم فرض الزكاة لتعميق التكافل والتوازن الاقتصادي.
- مثال: اجتهاد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النيل لنقل الغلال من مصر إلى الحجاز.
- ٣) التخطيط الإجتماعي: الهدف هو تحقيق الترابط الاجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والاهتمام بمصلحة الجماعة.
  - ٤) التخطيط العسكري: الاهتمام بالجهاد والاستعداد لمواجهة العدو فالأعداد مرحلة من مراحل التخطيط.
  - ٥) التخطيط الإداري: من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لنها سياسة شرعية، والاستقرار لتوضيح الخطة وتنفيذها بشكل سليم.