



## المدخل إلى الإدارة العامة

### مقدمه

أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الحكومه والإهتمام بأمور الرفاهيه 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 . ويمتد الوضع إلى دور الدولة في تحقيق التنمية الشامله وفي كل المجالات.

### مقدمه عن الإدارة :

- كلمة إداره ( **Administration** ) هي من أصل لاتيني وتعني **خدمه** ، أي أن من يعمل بالإداره يخدم الآخرين ، بهذا تصبح الإداره [نشاط حيوي لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراده] .
- الإداره هنا تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر ، والتنسيق الفعّال بين الجهود البشريه المختلفه العامله من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءه.

### تحليل التعريف

- محور العمليه الإداريه هو : العنصر البشري يعمل من خلال التعاون.
- والإداره : عمليه إجتماعيه وإنسانيه من جهه واقتصاديه وسياسيه من جهه أخرى . لأن الإداره المثلى هي تلك التي تعمل بعقلانيه ورشد من أجل تحقيق أهدافها بالإستخدام الأمثل والفعال والمنتج للإمكانيات المتاحة بحيث تحقق الكفايه الإنتاجيه في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لإستثمار الجهود واستغلال الطاقات.

### أما الإدارة العامة

- تعني " **الإداره الحكوميه** " **Governmental** تمييزاً عن الأنواع الأخرى للإداره مثل : إدارة الأعمال - إدارة الهيئات والمنظمات الخاصه - إدارة المنظمات الدوليه.
- الدوله تضع القوانين وتحدد الحقوق والواجبات وهي المسؤوله عن تنفيذ تلك القوانين فهي تأخذ الصوره **التنفيذيه** . الإداره العامه ترتبط بها وفق هذا المعنى.
- وهنا نقول بأن الإداره العامه [ **تتضمن جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسه العامه** ].
  - هذا التعريف يتصف بالقصور لأن وظيفة الإداره العامه ليست التنفيذ وإنما توجيه الجهود من أجل التنفيذ.
  - وهو ما يتفق مع التعريف التالي [ **الإداره العامه هي تنسيق الجهود الجماعيه لتنفيذ السياسه العامه** ].
- يفرق ديموك بين الإداره العامه <sup>1</sup>- كمجال لتنفيذ القوانين و بين الإداره العامه <sup>2</sup>- كعمليه شامله لجميع الخطوات الإداريه من الإسناد إلى التنفيذ ، و بين الإداره <sup>3</sup>- **كمهنه** لتنظيم وتوجيه نشاط الآخرين في هيئة عامه.

## 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

#### # 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

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

#### أولاً : الإدارة العامة مع [ إدارة الأعمال ]

◀ إدارة الأعمال هي : تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
<ul style="list-style-type: none"><li>• مرونة في العمل .</li><li>• القرار يعود لمجلس الإدارة أو 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>	١. الإطار القانوني
الهدف تحقيق الربح	تقديم خدمات عامه للوصول إلى رضا المواطنين	٢. الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحة العامة من : "سياسه - أمن - دفاع"	٣. طبيعة النشاط
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسييه	٤. درجة الرشد
مرونة سريعه لمواجهة المنافسه من شركات أخرى	محكومة بالرقابه الداخليه والخارجيه وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	٥. المنافسة

← يتبع علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى ♥

## ثانياً : الإدارة العامة و [ علم السياسة ]

- الإدارة العامة أداءه من أدوات السياسة.
- هي نظام فرعي من النظام السياسي العام.
- **الربط بين الأثنين هو :**
  - ✓ مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة.
  - ✓ استخدام الإدارة العامة أدوات سياسيه في التفاوض والتشاور ( مناقشات & اتخاذ قرارات الصرف ).
- هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستغلالها بكفاءة والفعالية.
- هناك من يدعو لفصل الإدارة العامة عن السياسة وإعطائها استقلاله لإبعادها عن المزالق التي تكتنف العمل السياسي.
- هنا تقوم الإدارة العامة بدور استشاري وتقريري من خلال إعداد السياسة العامة للدولة ورسمها ومتابعة تنفيذها.

## ثالثاً : علاقة الإدارة العامة [ بعلم الاجتماع ]

- الإدارة العامة : تهتم بالبيئة الإجتماعيه لفهم المشكلات المحيطة.
- علم الاجتماع : يهدف إلى دراسة الفرد والجماعات الإنسانيه والإدارة العامة تمارس نشاطاتها من خلال الفرد والجماعه.
- علم الاجتماع : يمد الإدارة بمعلومات عن فئات المجتمع وتنظيماته كما يغذيها بمفاهيم العمل وعلاقات التعاون.
- هناك من يدعو لفصل الإدارة العامة عن السياسة وإعطائها استقلاله لإبعادها عن المزالق التي تكتنف العمل السياسي.
- هنا تقوم الإدارة العامة بدور استشاري وتقريري من خلال إعداد السياسة العامة للدولة ورسمها ومتابعة تنفيذها.

## رابعاً : علاقة الإدارة العامة [ بعلم النفس ]

- يهدف علم النفس إلى دراسة الإنسان ككائن بشري متنوع الحاجات ملئ بالمشاعر والأحاسيس وهذا يؤثر في نشاطه.
- البيئة الوظيفيه من تنظيم إداري تؤثر في مشاعر الفرد والموظف.
- قَدَم علم النفس مفاهيم للإدارة العامة مثل :
  - قياس الكفاءة ، اختبارات التوظيف ، الترقيه ، الحوافز وبواعث السلوك الإداري .
- # **إذن علم النفس يبحث العوامل السلوكيه في التنظيم الإداري .**

← يتبع علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى ♥

### خامساً : علاقة الإدارة العامه [ بعلم القانون ]

- الإدارة العامه يجب أن تكون متوافقه مع مضمون القانون ومنسجمه مع أحكامه وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعيه والمساءله.
- يرى البعض أن علم الإدارة العامه جزء مكمل للقانون وخاصة الإداري.
- **العلاقة هي:** أن كليهما يتخذ من الإدارة مجال للدراسه مع فارق في أن:
  - ◀ الأول : يركز على النواحي الفنيه التنفيذيه من الإدارة.
  - ◀ الثاني: يهتم بالنواحي القانونيه.
- الإدارة العامه تحدد الأسس لممارسة النشاط الإداري بكفاءة وفعالية كوضع البرامج وإعداد الخطط.
- القانون الإداري يتولى وضع الضوابط القانونيه بحيث تبقى تصرفات الإدارة بشكل مشروع.

### سادساً : علاقة الإدارة العامه [ بعلم الإقتصاد ]

- يهتم علم الإقتصاد بتحديد عوامل الإنتاج ( العمل - الأرض - رأس المال ..... ) كما يهتم بالتنميه الإقتصاديّه ، كذلك تهتم الإدارة العامه بتحقيق التنميه الإقتصاديّه.
- يوجد موضوعات مشتركه بين الإثنين مثل : ( الميزانيات الختاميّه للشركات - الماليه العامه ) كما أن توفر الإمكانيات الإقتصاديّه يؤثر في اختيار الموظفين وتحديد الرواتب.

#### ↑ إذن نستنتج أن :

يوجد علاقته وثيقه بين [ الإدارة العامه ] وسائر العلوم الإجتماعيه الأخرى ، لكن الإدارة العامه مؤخراً أصبح لها بعض الإستقلاليه كفرع من فروع العلوم الإجتماعيه.

### مراحل تطور الإدارة العامه

المرحلة 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• انفصلت عن السياسه</li><li>• الإهتمام بالنواحي الإداريه والتنظيميه</li></ul>
المرحلة 2	وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الإدارة العامه
المرحلة 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• إنشاء معاهد للإداره العامه</li><li>• إجراء الدراسات والإستشارات</li><li>• قيام برامج تنميه الإداريين وجود تخصصات منها :</li></ul> <p><b>أصول الإدارة العامه - أساليب العمل - التخطيط الإداري - العلاقات العامه إدارة التنميه - تخطيط المدن.</b></p>

## مداخل دراسة الإدارة العامة

المدة	المدخل
المدخل	المدخل
التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها.	الدستوري القانوني التاريخي
<ul style="list-style-type: none"> <li>وظائف الإدارة هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - الأفراد - التمويل والموازنة.</li> <li>لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي.</li> </ul>	الوظيفي
<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>اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي.</li> <li>إهماله الجانب الإقتصادي</li> </ul>	الاجتماعي النفسي
<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 السانده 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>	المدخل البيئي Ecological approach

**DONE!**

# المحاضرة

2



الإطار العام للإدارة العامه

## الفكر الإداري في الإسلام

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 ( وشاورهم في الأمر .. الآية )
٢. الإهتمام بالرقابه الذاتيه.
٣. مبدأ : ( الأجر ، تقسيم العمل ، مبدأ الجداره .. )
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 الإداريه المعاصره بتعاليمه السمه ومبادئه الساميه.



## تطور الفكر الإداري

### أولاً : المدرسه التقليديه (الكلاسيكيه)

١. النظريه البيروقراطيه : Theory of bureaucracy
  - صاحب النظرية هو ( **ماكس وبر** ) ويقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي والتعبير المجازي هو حكم المكاتب.
  - المعنى الواسع : البيروقراطيه هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسميه محددده على الوظائف ، هنا يتم تنظيم العلاقات والسلطات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفايه الإداريه لإنجاز أهداف التنظيم .
  - البيروقراطيه كتنظيم إداري ضخم ترجع لعهود سابقه منها :
    - ✓ الحضاره الصينيه منذ عام ٢٢٠٠ عام قبل الميلاد، والإداره اليونانيه والتي تبنت دوران الوظيفه وأن تسمو المصلحه العامه فوق الخاصه وحضاره الرومان ووصولاً إلى الحضاره الإسلاميه التي تناولت تفويض السلطه وتقسيم العمل وتطبيق الشورى..
    - ✓ لكن البيروقراطيه مصدرها **دراسة ماكس فيبر** في ألمانيا.

← كتب الكثير حول نظرية السلطه وحدد أن أسلوب اكساب الشرعيه يقسم إلى ثلاثة أقسام :

- السلطه البطوليه : تحلي الإنسان القائد بمواصفات غير عاديه للتأثير على الأفراد.
- السلطه التقليديه : ممارسات القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف .
- السلطه القانونيه الرشديه : ترشيد العلاقات القانونيه من خلال مجموعة قواعد وإجراءات.

الأسس [ الخصائص ] التي يقوم عليها [ التنظيم البيروقراطي ] [لماكس فيبر ؟

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

مزايا التنظيم [ البيروقراطي ]

- ١- السرعه.
- ٢- الإنضباط.
- ٣- الإستقرار.
- ٤- الإستمراريه.
- ٥- الدقه في تطبيق مبدأ التخصص.
- ٦- تقسيم العمل.
- ٧- الإعتماد على المستندات.
- ٨- التسلسل الهرمي.
- ٩- الخضوع الكامل للروؤساء.
- ١٠- تخفيض التكلفه الإنسانيه والإقتصادي.

مزايا التنظيم [ البيروقراطي ]

كثيره هي الدراسات التحليليه النقديه التي تناولت النظرية البيروقراطيه والتي أوضحت بأن هناك آثار سلبيه غير متوقعه 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 المقصوده 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 الدراسات شكّلت حجر الأساس في تحقيق الكفائية الإنتاجية.
- **تايلور** في كتابه الشهير ( مبادئ الإدارة العلمية ) عرّف الإدارة بأنها :  
المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين ادأؤوه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفه.

### # نقاط نظرية تايلور

١. تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية.
٢. اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ليصل كل فرد لأفضل كفاءة.
٣. استخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبين.
٤. 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 عامه للإدارة من خلال اهتمامه بوظائف الإدارة على كل المستويات واهتم بالإدارة على المستوى الأعلى عكس تايلور الذي اهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج).
- كتابه الشهير (الإدارة الصناعية والعامه) والذي ظهر في فرنسا عام ١٩١٦م.

### # نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول

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

### # مساهمات هنري فايول

- ١- صفات الإداريين وتدريبهم : **المديرون يحتاجون لمجموعة صفات "جسميه ، أخلاقيه ، ذهنيه ، سعة الإطلاع والثقافه العامه"** ويقول كلما ارتقى المدير نحو الأعلى بالسلم الإداري احتاج لصفات ومهارات إداريه في حين تزداد المهارات الفنية في المستويات الدنيا.

### ٢- الأسس العامه للإدارة : مبادئ فايول الـ 14

- [تقسيم العمل وفق التخصص - السلطه والمسؤوليه - الإلتزام بالقواعد - وحدة الأمر - وحدة الإتجاه (الأمر) - الخضوع للمصلحه العامه - عدالة المكافآت - المركزيه - تسلسل القياده - النظام(وضع كل شئ وشخص مكانه العدله) - الإستقرار الوظيفي - المبادره - العمل بروح الفريق] .



### ٣- وظائف الإدارة وهي :

- ✓ التخطيط .Planning
- ✓ التنظيم .Organizing
- ✓ التوجيه .Directing
- ✓ التنسيق .Coordinating
- ✓ الرقابة .Controlling

### ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية

- ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية ( ١٩٣٠ - ١٩٧٠ م ) كرد فعل لنظريات المدرسه التقليديه ، والتي افترضت أن الحوافز الماديه هي التي تهتم العاملين.
- العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل والذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعيه في المنظمه.

### # الإعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة [ العلاقات الإنسانية ]

١. ظهور الحركه النقابيه وتوسعها.
٢. زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسسهم مشاكل العمل.
٣. كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديده.
٤. تحسن مستوى الحياة أدى إلى الإهتمام بالنواحي الإنسانية.
٥. زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب الهوثورن ( 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 الإنتاجيه ترتبط بالظروف الإجتماعيه والنفسيه للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات الماديه.

### # من أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب [ هوثورن ]

١. ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسميه.
٢. يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعه.
٣. تلعب الحوافز المعنويه دوراً مهماً في التحفيز للعمل.
٤. طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمر الفيزيولوجيه وإنما النفسيه والاجتماعيه.
٥. تلعب القياده غير الرسميه دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم.

### # الآثار العمليه لتجارب [ الهوثورن ]

١. ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية لأول مره في المشروعات.
٢. حصول العمال على إجازات سنويه وتحديد ساعات العمل الأسبوعيه.
٣. بدأ الإعتراف بحقوق العمال في الرعايه الصحيه والاجتماعيه.
٤. بدأ تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعامله الحسنه للأفراد.

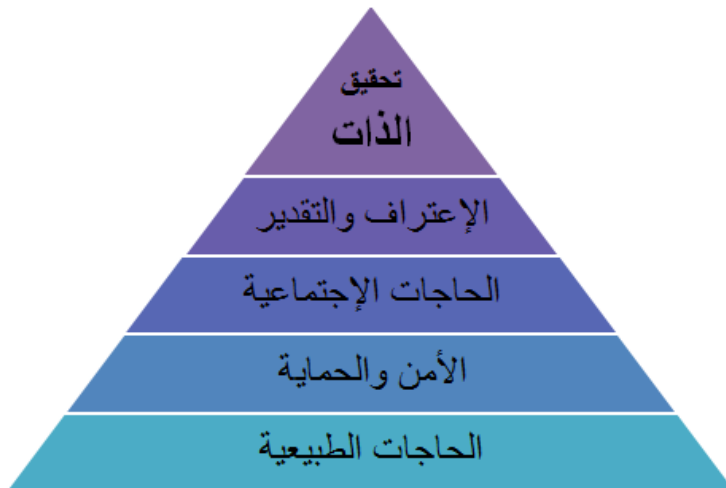
## # سلبيات مدرسة [ العلاقات الإنسانية ]

١. لم تقدم نظرية كامله للتنظيم فقط ركزت على العنصر البشري.
٢. ليس بالضروره وجود تناقض بين العمال والإداره بل العكس يجب أن يكون هناك تكامل.
٣. ليس بالضروره أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم.
٤. الصراع والمنافسه بين الأفراد تعتبره أمر غير مقبول لكن في الواقع هذا يمكن أن يكون متغير كفاءة ونجاح التنظيم.
٥. في مجال التحفيز تهمل المدرسه الحوافز الماديه وهذا يفقدها عنصر مهم لتفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

## ثالثاً : المدرسه السلوكيه Behavioral School

- لا تتماثل مع المدارس السابقه بالرغم من وجود بعض النقاط المشتركه مثل :  
التأكيد على الكفايه ، وأهميه العلاقات الإنسانية.
- هذا لا يمنع من أن لها بعض الخصوصيه والخصائص نذكر منها :
  ١. هي مدرسه علميه تطبيقيه تعتمد على وضع فرضيات علميه عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجيه.
  ٢. هي مدرسه معياريه تقوم على معايير قيميه تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكيه في مجال العمل لإحداث تغيير في اتجاه السلوك.
  ٣. هي مدرسه 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 المنظمه.
  ٥. تتميز بنظرتها الشموليه والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئيه كالإضاءه أو زيادة الرضا الوظيفي.
  ٦. تهتم بالجماعات وتتفاعل هذه الجماعات لتحقيق أهداف المنظمه.
  ٧. تعزز المشاركه الفعّاله والتعارض في الرأي ( الرأي البناء ).

أهم إسهامات هذه المدرسه هي مساهمة ( ابراهام ماسلو A.Maslow هرمية الحاجات )



## افتراضات نظرية ماسلو هي :

- كل الناس تحركهم الحاجات الطبيعية و عدد أقل لحاجة الأمن وهكذا.
- الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض أي كلما أشبعت 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.

## ماهي سلبيات نظرية ماسلو :

- لا يفترض بالمدير أن يكون عالم نفس لإكتشاف حاجات الأفراد الذين يتعامل معهم المدير.
- ليس هناك أي دليل عملي قطعي مثبت صدق هرميه هذه الحاجات أو أهمية ترتيبها .
- بسبب هذه الإنتقادات جاء ألدرفر واستبدل تلك الحاجات بثلاث فقط هي :
  - ١- حاجات البقاء (ضرورات الحياة).
  - ٢- حاجات الإرتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئه.
  - ٣- حاجات النمو (حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات).

## الفرق بين النظريتين [ماسلو & ألدرفر ]

- يعتبر ألدرفر أن الإنسان إذا فشل في الوصول للحاجه العليا يعود للدنيا .
- كما أن ماسلو يعتبر أن الإنسان يسعى لتحقيق حاجة واحده فقط في آن واحد
- في حين أن ألدرفر يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين معاً .

## رابعاً : مدرسة اتخاذ القرارات

○ تعود هذه النظرية التنظيميه إلى كل من :

١. تشستر بارنارد ، صاحب كتاب (وظائف المديرين ) عام ١٩٣٨م.
٢. هربرت سيمون ، صاحب كتاب ( السلوك الإداري ) عام ١٩٤٧م وقد طبعت منه ١٥ طبعه حتى عام ١٩٧٠م.

## # جوهر النظرية

١. 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 .
  ٢. أضاف ( بارنارد ) أن التنظيم نشاط تعاوني وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف.
- تهتم مدرسة اتخاذ القرارات Decision making school بالعلوم السلوكيه المؤثره في اتخاذ القرارات ، وكيف يتم اتخاذ القرار ونقله عبر المستويات المختلفه للتنظيم ، وهذا يحتم دراسة طرق الإتصال والتنظيمات الرسميه وغير الرسميه وسائر الجوانب التي تؤثر على تنفيذ القرار.

## # بارنارد والنظام التعاوني

### تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر:

- ١. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.
  - ٢. إمكانية الإتصال بين الأعضاء.
  - ٣. الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء.
- اهتم بارنارد 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 أول من قَدَم مفهوم قبول السلطة ( قبول القرار من قبل المرؤوسين ) كما أن القرار يعتمد على المنطق ، وأخيراً فعالية القرارات ترتبط بالعلاقة بين أداء الموظف وأسلوب تحفيزه.

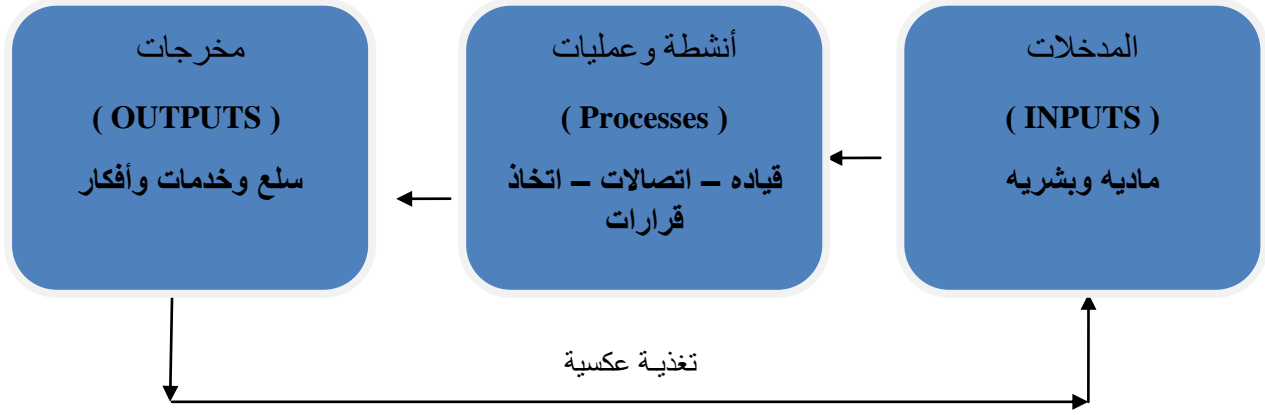
## # هربرت سيمون واتخاذ القرارات

- ركّز على أن أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرار مدخل لدراسة الإدارة.
  - وبرأيه أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى عنصرين اثنين :
  - (١) عنصر التكلفة أي هي تكلفته من وقت وجهد ومال.
  - (٢) نتائج القرار سواء تحقيق الربح أوصورة الخدمات العامه وانسجام القرار مع السياسه العامه والخطوط العريضة للمنظمه.
  - تناول سيمون صفة الرشد في القرارات وعلى المدير الإكتفاء بالحلول المقبوله بدل من المثاليه.
  - كما أنه يميز بين :
  - (١) القرار الهادف ( يرتبط بالهدف النهائي ) وغير الهادف.
  - (٢) القرار الرشيد ( يعتمد على وجود بدائل ) وغير الرشيد.
  - (٣) المبرمج ( الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقه ) وغير المبرمج الذي يعتمد على الإبتكار.
- " سيمون من الرواد الذين تنبهوا لضرورة استخدام الآلات الحاسبه وأثر التقنيه في الإدارة "
- كما أن دوره مهم في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة واتخاذه من عملية اتخاذ القرار مدخلاً للسلوك الإنساني.

## خامساً : مدرسة النظم

- جوهر نظرية النظم هو أن المنظمه نظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل .
- والمنظمه هي ذاتها جزء من نظام كلي مفتوح على البيئه المحيطة .
- المنظمه الإداريه هي نظام يتكون من مجموعة عناصر وهذه العناصر في حالة تفاعل لتحقيق أهداف المنظمه ، هذه العناصر قد تكون ماديه أو بشريه أو معنويه أو تقنيه.

## العلاقة بين [المنظمة والبيئه] توضح بالشكل :



### أنواع الأنظمة

- ✓ النظام المفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئه
- ✓ النظام المغلق : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئه ( الساعه )

### إذن مدرسة النظم :

إن نظرية النظم المفتوحة تمثل اتجاه حديث في حقل الإدارة العامه والعلوم الإجتماعيه الأخرى . تعتمد على العلاقة التبادليه والتأثير المتبادل والتكيف ، والمدخلات ، والمخرجات ، والتغذية العكسيه ، والسيطره على المعلومات وتحليلها والتوازن والتحليل.

### سادساً : مدارس أخرى حديثه التجربه اليابانيه في الإدارة **نظرية Z**:

- نشر وليم أوشي العديد من الأبحاث حول هذه النظرية في كتابه "**كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكيه التحديات اليابانيه**".
- إن جوهر نظرية أوشي هي : أن كثير من المشكلات الإنتاجيه التي تواجه المنظمات الأمريكيه هي مسألة إنسانيه قبل كل شئ .
- إن أهم ما يجب تعلمه من الإدارة اليابانيه هو أن الإستثمار في الإنسان هو أفضل إستثمار . لأن ذلك يؤدي إلى التغلب على المشكلات والعمل الجماعي وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء.

### نظرية أوشي أسماها **نظرية Z**

- هي جمع بين النظرية الأمريكيه واليابانيه وتقوم على الأسس التاليه :
- (١) **الثقه** : العلاقة بين الثقة والإنتاجيه علاقته وثيقه ، وكذلك الثقة بين الفرد والمنظمه لأن هذا يظهر إيجابياً في حسن الأداء وزيادة الإنتاجيه.
  - (٢) **الحق والمهاره** : "**وحدة الذهن والمهاره**" من خلال الخبره والممارسه والتجربه والعمل الطويل في المنظمه ، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجيه.
  - (٣) **الألفه والموده** : من خلال دعم الآخرين واهتمام بالإنضباط وعدم الأنانيه والعيش في أمان ووحدة صداقة وأمان ...

- تؤكد النظرية اليابانية على الثقة والمهاره والموده وما تحتاجه من روابط متينه بين الفرد والمنظمه ، وتعاون وتكاتف ومشاركة في اتخاذ القرار والالتزام بتحقيق الأهداف والمسؤوليه الجماعيه والرقابه الذاتيه ، مما يساعد في رفع الإنتاجيه وتحقيق الجوده.

### إدارة الجوده الشامله Total Quality Management

أسلوب إداري جديد ظهر في اليابان وحقق نجاحات باهره لذلك تبنته كثير من المنظمات والدول في العالم . ماذا يعني !؟

# تعريف إ ج ش ( إدارة الجوده الشامله ) هي : مدخل الإداره المتكامله من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجوده في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركه بما يحقق رضا الزبون.

### العناصر الأساسية للجوده :

- (١) الرؤيه الإستراتيجيه للجوده من خلال أنها أحد أبعاد التفكير الإستراتيجي والذي يساهم في خلق الميزه التنافسيه.
- (٢) مشاركة الجميع في إدارة الجوده الشامله فالجوده مسؤوليه الجميع.
- (٣) قياس الجوده يرتبط بالشروط الفعليه للسوق والحاجات المحدده للزبون ، فمواصفات المنتج تتحدد جودتها من خلال مقارنتها مع مواصفات منتجات أخرى وتكون فعاله في ضوء الحاجات الحقيقيه للزبون.
- (٤) مدخل الزبون من خلال أن الزبون هو الأساس وهو محور الإهتمام.
- (٥) التحسين المستمر حيث ليس هناك حدود للتحسين فالتحسين عمليه مستمره ومتواصله.

نموذج إدارة الجوده الشامله نموذج ميداني يركز على الأداء المتخصص، يعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي ، ويبني على علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد

**DONE!**

# المحاضرة

3



التخطيط الحكومي

## مفهوم التخطيط

- يعد التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة ويقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفته من وظائف الإدارة العليا وتستمر هذه الوظيفة حتى تحقيق الهدف.
- **التخطيط هو** " اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل؟ فهو جسر بين الحاضر والمستقبل أي تقرير حاضر لسلوك مستقبلي".
- **التخطيط هو** " مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها".

## خطوات التخطيط

- 1) التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- 2) وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف.
- 3) تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل.
- 4) تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي.
- 5) وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف ( **تحديد النشاطات وفق برامج زمنية واضحة** ).

## أهمية التخطيط

- 1) التخطيط وسيلة فعالة لتنفيذ الأعمال وفق برامج ومناهج.
- 2) يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية.
- 3) يؤدي التخطيط إلى الإستخدام الأمثل للموارد.
- 4) يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم.
- 5) يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والإبتعاد عن المفاجئات.
- 6) التخطيط ضروري لكل المنظمات الصغيرة والكبيرة العامة والخاصة.

## فوائد التخطيط

- 1) يساعد في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- 2) يساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية الكمية والنوعية.
- 3) يساعد في التنسيق بين الأعمال والأفراد لتحقيق الأهداف.
- 4) يعد وسيلة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.
- 5) يتناول محاولة توقع أحداث المستقبل والإبتعاد عن الصدفه.
- 6) يساعد في الإقتصاد في التكاليف للإستثمار الأمثل للموارد.
- 7) يساعد في تنمية مهارات المديرين واستخدام مآلديهم من موارد مادية وبشرية.

## مسؤولية التخطيط

- التخطيط وسيلة لتنفيذ الأعمال.
- التخطيط مسؤولية الجميع كل في موقعه وعلى مقدار مسؤوليته ومستوى السلطه التي يتواجد بها.
- تختلف المسؤوليه حسب المستوى الإداري [ الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا (الإشرافيه) ]

### العلاقة بين المستويات الإداريه وأنواع الخطط ومدتها

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	استراتيجيه	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكيه	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيليه	قصيرة الأجل

### مقومات التخطيط هي :

- ١- الأهداف.
- ٢- التنبؤ.
- ٣- السياسات.
- ٤- الإجراءات.
- ٥- الوسائل والإمكانات.

### أولاً : الأهداف

- **الأهداف** هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ،
- فإذا كان **المستقبل قريب** تسمى أهداف تكتيكيه وإذا كان **بعيد** تسمى أهداف استراتيجيه.
- زاد الإهتمام بأهمية صياغة وبلورة الأهداف بعد انتشار الإدارة بالأهداف والتي تقوم على اشراك كلا من [الرئيس والمرؤوس] في عمليتي التخطيط.

### # أنواع الأهداف

١. أهداف عامه على مستوى المنظمه.
٢. أهداف جزئيه لكل قسم أو إداره.
٣. وفق للزمن :
  - a. أهداف طويلة الأجل ( استراتيجيه ).
  - b. أهداف متوسطه ( خطط خمسيه ).
  - c. أهداف قصيره ( سنويه أو فصليه وحتى شهريه ).



- (١) **الوضوح** : لمن يحدد الهدف ولوجه المنفذه ، يجب التعبير عنه بشكل رقمي ليتم التمكن من قياسه، وهذا يمكن أن يتم من خلال لقاءات وزيارات بين الرؤساء والمرؤوسين.  
إن تحديد الهدف بشكل دقيق يساعد في :
١. توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
  ٢. مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها.
  ٣. المساعدة في وضع معايير الأداء.
  ٤. المساعدة في عملية التنسيق بين الأقسام والأفراد بشكل واضح ودقيق.

- (٢) **القناعه بالهدف** : تتولد القناعه من خلال أهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له
- (٣) **الواقعيه** : إمكانية التنفيذ.
- (٤) **التناسق والإنسجام** : تناسق الأهداف وعدم التعارض.
- (٥) **مشروعية الهدف** : مدى الملائمة للأهداف والقيم والقوانين.
- (٦) **قابلية الهدف للقياس** : هذا يساعد إداره في تحقيق أهدافها المنشوده بكفاءه وفعاليه، وهذا يمكن أن يتم من خلال : **مقياس كمي - نوعي - مقياس زمني** (تحديد زمن الإنجاز).

### ثانياً : التنبؤ

- التنبؤ هو: توقع وقوع الأحداث في المستقبل.
- الأمر التي يجب مراعاتها في التنبؤ :
  - ✓ الدقه في التنبؤ.
  - ✓ حداثة البيانات المستخدمه بالتنبؤ.
  - ✓ أن يكون مفيد ( **القدره والمساعده في حل المشاكل** ).
  - ✓ غير مكلف.
  - ✓ أن يكون واضح ( **سهل وبسيط** ).

### ثالثاً : السياسات

- **السياسات هي** : مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف.
- **السياسات هي** : مرشد ودليل عمل للوصول إلى الأهداف.
- السياسات قد تأخذ أشكال مختلفه 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 الانحرافات.
- (٤) الإختصار في الوقت والجهد لأن هناك سياسات معروفه وواضحه.
- (٥) المساعدة في إيجاد نوع من الرقابه على أساليب التنفيذ.

## الشروط الواجب توفرها في السياسات

- ١) الوضوح : فهمها من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء.
- ٢) التناسق والإنسجام : بعيده عن التناقض.
- ٣) الإقتناع والقبول : عند كل المستويات الإدارية.
- ٤) المرونة : التأقلم مع الواقع.
- ٥) المشروعيه : لا تعارض مع الأنظمة.
- ٦) الشمولييه : تشمل كل المواقف والحالات.
- ٧) الكتابيه : مكتوبه.

## أنواع السياسات

- ١) السياسات الأساسية : هي سياسات واسعه شامله وترتبط بالأهداف الإستراتيجيه ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقره.
- ٢) السياسات العامه : هي سياسات تهدف لتحقيق العداله وتكافؤ لفرص وكيفيه تقديم الخدمات.
- ٣) السياسات الوظيفيه : تتعلق بنشاط ( النشاط المالي - التعليمي ) وهي تفصيليه.
- ٤) السياسات الضمنيه : غير مكتوبه ومتعارف عليها.

## رابعاً : الإجراءات

- هي الخطوات التوضيحيه لكيفيه تنفيذ الأعمال ( إجراءات التسجيل بالجامعه ).
- وهي تختلف من منظمه لأخرى قد تكون طويله أو قصيره ومعقده أو بسيطه.

## شروط الإجراءات السليمه

- ١) الدقه والوضوح : مكتوبه بشكل واضح ومعروفه للجميع.
- ٢) البساطه والسهوله : بسيطه وسهله الفهم بعيدة عن التعقيد.
- ٣) المرونة : إمكانية التغيير والتعديل.
- ٤) التناسق والإنسجام : مكمله لبعضها البعض.
- ٥) الرقابيه : تشتمل على وسائل رقابيه 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 على الإرتياح النفسي وطمأنينه الأفراد.
- ٥) تساعد في أعمال الرقابيه لأن الأعمال متكرره.
- ٦) تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحه.
- ٧) التقليل من احتمال الأخطاء.

## المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات

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

## ملاحظه :

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

## خامساً : تدبير الوسائل والإمكانات

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

- ١) **الدقه** في تحديد الإحتياجات.
- ٢) **الواقعية** : مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق.
- ٣) **تحديد المصدر** : من أين من الخارج أو الداخل ( الجهات ).
- ٤) **الفترة الزمنية** : الوضوح في تحديد الفتره الزمنية.
- ٥) **التكلفه الماليه التقديرية** : التكلفة منطقيه في حدود الموازنه المحدده.

**DONE!**

# المحاضرة

4



تابع : التخطيط الحكومي

## 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 مدينته أو قريته ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي.
- ٤ . في مجال خاص ومحدد : مجال كالتعليم أو الصحة أو المواصلات.

ثانياً : وفقاً للزمن :

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

ثالثاً : وفقاً لمجال الخطه :

ليس له حدود ونذكر منها :

- ١ . السياسي : تخطيط النظام السياسي " مصادر التشريع "
- ٢ . الإجتماعي : الإهتمام بالعائلة والتعليم وتنقيف المجتمع.
- ٣ . البشري : النمو السكاني.
- ٤ . الطبوغرافي : استغلال الأرض ، توزيع المرافق.
- ٥ . الإقتصادي : الإنتاج القومي الزراعي ، الميزان التجاري ، تخطيط الموارد البشريه ، 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 المنظمه.
- ٣ . التخطيط للطوارئ : خطط إضافية للطوارئ.
- ٤ . التكتيكي : خطط تنفيذيه لفترة زمنية قصيره.
- ٥ . التخطيط للتطبيق : كيفية تطبيق الخطه الإستراتيجيه لتحقيق الربح ، تحديد المشروعات وموعد تنفيذها.

## الإعتبرات التي يجب مراعاتها عند [إعداد الخطه ]

- (١) **الوضوح** : بعيده عن الغموض والتعابير غير المفهومه.
- (٢) **المرونه** : التأقلم مع الظروف.
- (٣) **المشاركه بوضع الخطه** : وضع الخطه هو عمل مشترك وجهد جماعي وهو بحاجه لمعلومات وآراء متنوعه كلما شارك الأفراد بوضع الخطه كلما سهل عملية التنفيذ . يحتاج الأمر لتشكيل لجان عمل واجتماعات وتجميع مقترحات ، المشاركه بشكل حقيقي تساعد برفع الروح المعنويه للعاملين وتنمية مهارات حل المشكلات.
- (٤) **مراعاة الجانب الإنساني** : أمر مهم أن تراعي عواطف ومشاعر الأفراد للوصول إلى الهدف بكفاءه وفعالية وعدم مراعاة ذلك يؤدي لكثير من النتائج غير المرغوبه ومنها :
  - ١ . التقليل من طموح الأفراد واندفاعهم لتحقيق الهدف.
  - ٢ . زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم الرضا عن الخطه.
  - ٣ . الصراع بين الإداره العليا والإشرافيه لعدم معرفة ظروفها.
  - ٤ . تقليل التعاون والإنسجام بين العمال.
  - ٥ . زيادة استخدام أساليب الرقابه بسبب عدم تقيد العمال بأنظمة العمل.
- (٥) **دقة المعلومات والبيانات** : هما الأساس في بناء الخطه .  
لا بد من وجود **معلومات Information** و **بيانات Data** ، بالطبع لا بد من توفر مجموعة شروط في المعلومات التي تقوم عليها الخطه وهي :
  - a. الشمولييه والدقه والصحه.
  - b. الحداثه والواقعيه وأن لا تكون متقدمه "المعلومه تموت بعد فتره".
- (٦) **الإعلان عن الخطه** : أي شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدوله ، الهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضع التفصيلي وماهية أهداف الخطه وهذا يتم من خلال اجتماعات ولقاءات.

## مراحل إعداد الخطه

أولاً : **مرحلة الإعداد**

تضم مجموعة عمليات هي :

- (١) **تحديد الأهداف** : حسب مستوى التخطيط فالتخطيط القومي تضعه السلطات التشريعيه أما على مستوى المنظمه فإدارة التخطيط تضع الخطه ، هكذا الأهداف العامه تضعها الدوله أما التفصيليه تضعها الإدارات والأقسام.
- (٢) **جمع وتحليل البيانات** : بقصد تحليلها لمعرفة الواقع الحالي والإنطلاق نحو المستقبل ، كلما كانت دقيقه أعطت نتائج صحيحه . مرحلة التحليل تحدد العلاقه بين الأهداف ويتم ذلك بأدوات رياضييه وبرامج
- (٣) **وضع الإقتراضات** : مجموعة أسئله وعلاقات حول الظروف الداخليه والخارجيه واتجاهات التغيير.
- (٤) **وضع البدائل وتقويمها** : مجموعة خطط بديله وتوضيح مزايا وعيوب كل خطه.
- (٥) اختيار البديل الأنسب.
- (٦) تحديد الوسائل والإمكانات اللازمه.

ثانياً : **مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطه :**  
هذا يعني الإذن أو السماح بالبدء بتنفيذ الخطه من قبل السلطات صاحبة الصلاحيه في الإقرار .

ثالثاً : **مرحلة التنفيذ**  
أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنيه بالتنفيذ .

رابعاً : **مرحلة المتابعه**  
التأكد من متابعة التنفيذ وهل هناك من انحرافات أم لا وما أسباب تلك الانحرافات ...  
تتم المتابعه من خلال وجود "**جهاز مركزي خاص**" ووفق التالي :  
١) مراجعة الخطه نفسها : هل فيها مبالغه أم لا .  
٢) مراجعة التنفيذ : قد تكون هناك مشكله في التنفيذ .  
٣) الظروف الخارجيه : هي ظروف خارجه عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعيه .  
مثل : "**كوارث ، زلازل ، براكين**" .

### معوقات التخطيط

١. **عدم الدقه في البيانات والمعلومات :** لاخته بلا وجود بيانات ومعلومات على المخطط أن يتأكد من صحة ذلك وإلا بنى قراره على أساس خاطئ . في الدول العربيه للأسف يتم إخفاء الكثير من البيانات التي تعكس الواقع السلبي .
٢. **اتجاهات العاملين :** أحيانا يأخذ العاملين موقف سلبي من الخطه بسبب انتمائهم للبيئه التي لا تشجع العمل التخطيطي وتعتمد على معالجة الأمور لحظه وقوعها دون ضياع الوقت في التخطيط . على الإداره معالجة هذه الظواهر السلبيه بنوع من المنطق والتوعيه والتدريب .
٣. **عدم صحة التنبؤات والإقتراضات :** 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 الخطه ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها .
٥. **الإعتماد على الجهات الخارجيه في وضع الخطه :** إن الإعتماد على الجهات الخارجيه يحرم الخبير من معرفة البيئه المحيطه بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي .
٦. **القيود الحكوميه :** قد تصدر تعليمات حكوميه تعيق عملية التنفيذ أثناء مرحله التنفيذ .
٧. **التغيرات المستمره :** إن مسايرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات .
٨. **أسباب متعلقه بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط :** من الأفضل اتباع خطوات البحث العلمي في وضع الخطه وعدم الوقوع في المشكلات والتي تنتج عن أهداف خياليه وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحله 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 والإحتياجات 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 ثم التخطيط للهجرة إلى المدينة وقيام المجتمع الإسلامي المدني الأول والعيش في وئام ومحبة بين المهاجرين والأنصار فكانت الحياة وقتئذٍ مثال لضمان الحرية والعقيدة ونصرة المظلوم وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم علاقه مع اليهود كل هذا يعتبر نظام إداري فريد ومثالي.

(٢) **التخطيط الإقتصادي :** يهدف التخطيط الإقتصادي في الإسلام إلى أن يجد كل مسلم ما يكفيه من مال فحرم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة وهذا يؤدي على تحقيق التكافل الإجتماعي والتوازن الإقتصادي . ولقد آخى الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثروة والتوارث وهذه المؤاخاة أول خطة اقتصادية ثم تم فرض الزكاة لتعميق التكافل والتوازن الإقتصادي مثال عن التخطيط الإقتصادي هو اجتهاد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النيل لنقل الغلال من مصر على الحجاز.

(٣) **التخطيط الإجتماعي :** الهدف هو تحقيق الترابط الإجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والإهتمام بمصلحة الجماعة.

(٤) **التخطيط العسكري :** الإهتمام بالجهاد والإستعداد لمواجهة العدو فالإعداد مرحله من مراحل التخطيط.

(٥) **التخطيط الإداري :** من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لأنها سياسه شرعيه والإستقرار لتوضيح الخطه وتنفيذها بشكل سليم.

- أدى اتساع نشاطات الدولة وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها لزيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كاملة من الأهداف المترابطة للتنمية الشاملة استناداً للتخطيط العلمي.
- يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمة للحكومة والذي يتم على مستوى الإدارة اليومية في الأجهزة الحكومية.
- يُعد التخطيط في صورته الإيجابية وسيله فاعله لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والذي يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسيّه والتنفيذيه.
- يؤدي التخطيط إلى الإستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءه وفاعليه.





### التنظيم

#### مفهوم التنظيم

- **المفهوم الأول :** وسيلة توزيع الأعمال وتدرج السلطات والصلاحيات.
- **في اللغة العربية:** مشتق من نظم ويعني مجموعة أفراد بينهم علاقات ويسعون لتحقيق هدف.
- **المفهوم الثاني هو :** وظيفة المدير لتجميع أوجه النشاط ووضع علاقات إدارية لتحقيق الهدف " هو المقصود في **الدراسه**".

#### فوائد التنظيم

- التنظيم وسيلة لتحقيق الهدف والوصول إليه وليس هدف.
- فوائد التنظيم هي التاليه :
  - ١) وسيله للوصول إلى التنسيق والإنسجام وعدم التعارض.
  - ٢) يساعد في الإستفاده من خبرات وتخصص ومميزات الأفراد.
  - ٣) يساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد والإدارات بشكل دقيق.
  - ٤) يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات الإداريه.
  - ٥) يسهل من عملية الرقابه والمتابعه وتقييم الأداء.
  - ٦) يساعد في تحقيق وفرة في موارد المنظمه وزيادة الإنتاجيه.
  - ٧) يساعد على تظافر الجهود والعمل كفريق عمل .
  - ٨) يساعد في توزيع السلطات وفق تسلسل الهرم الإداري.

#### مبادئ التنظيم

أولاً : مبدأ وحدة الهدف :

أي وجود هدف قبل البدء بالتنظيم ، الأهداف يجب أن تكون ملائمه لظروف المجتمع حتى تكون مقبوله ، توزع الأهداف على المستويات الإداريه.

ثانياً : مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

لأن تقسيم العمل يؤدي للفوائد التاليه :

- ١ . تحقيق الإستفاده القصوى من قدرة الفرد.
- ٢ . يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله.
- ٣ . زيادة المهارة وبالتالي إنجاز العمل ببساطه.
- ٤ . يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت.



## سلبيات التخصص :

١. الوصول إلى الملل.
٢. تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة.
٣. التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرها في مجال ضيق محدد.

## ثالثاً : مبدأ وحدة القيادة ( الأمر ) :

وجود رئيس واحد للمرؤوس يتلقى الأوامر منه.

## رابعاً : مبدأ نطاق الإشراف Span of Control

- أي عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد.
- وهو في حدود ( ٤ - ٨ في الإدارات العليا ) ومن ( ٨ - ١٥ في المستويات الأخرى ).
- هناك عدد من العوامل تحدد عدد المرؤوسين منها :
  ١. طبيعة نشاط المنظمة.
  ٢. طبيعة عمل المرؤوسين.
  ٣. درجة مهارات وقدرات المرؤوسين.
  ٤. قدرة ومهارات الرئيس.
  ٥. مدى توفر الخدمات الإستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء.
  ٦. تأثير نطاق الإشراف على الإتصالات إذا كانت المستويات الإدارية قليلة فالإتصال أسهل مع عدد كبير من المرؤوسين والعكس صحيح.
  ٧. التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف.

## خامساً : مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

**السلطة الإدارية :** هي الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لإستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال ، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معين ، ومصادر القوة هي :

- (١) الإثابة.
- (٢) العقاب.
- (٣) قوة الشخصية.
- (٤) قوة الخبرة.
- (٥) المعلومات.
- (٦) القوة المستمدة من المنصب.

## أما المسؤولية فهي:

- الإلتزام بتنفيذ الأعمال والأوامر التي تصدر من الرؤساء وهنا على المرؤوسين أن يكون لديهم بعض السلطات عند تنفيذ الأعمال ، لذا الوضع الأمثل التوازن بين الإثنين بين السلطة والمسؤولية.
- يجب عدم مساءلة العاملين إلا في حدود الصلاحيات المعطاة لهم.

١. **السلطة التنفيذية** : هي صلاحية إصدار الأمر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى ، تتدرج السلطات من الأعلى للأسفل "سلطة مدير الجامعة أكبر من سلطة عميد الكلية "
٢. **السلطة الوظيفية** : هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص " وظيفة شؤون أكاديميه في الكلية "
٣. **السلطة الإستشارية** : هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدّم للإدارات العليا ، وقد تكون هذه الجهات الإستشارية خارجيه أو داخلية بكل الأحوال يجب تنظيم علاقه بينها وبين التنفيذيه وعند التعارض.

#### سادساً : تفويض السلطة :

هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال ، يتم تفويض السلطه لكن المسؤوليه يجب أن لا تفوّض ، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتبياً أفضل ، تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزير اللامركزيه يمكن تفويض السلطه والعكس صحيح.

#### مزاي تفويض السلطه

- ١- يخفّف من أعباء الرئيس ويسهّل انسياب العمل.
- ٢- فرصه لإعداد صف ثانٍ من الرؤساء.
- ٣- رفع الروح المعنويه للمرؤوسين وزيادة ولاءهم للمنظمه.
- ٤- خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

#### ↑ [الوصول للمزايا السابقه ينبغي] :

- ١- على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطه بتمعن ودقه والتأكد من أنه قبل تفويض السلطه.
- ٢- التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء.
- ٣- ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض.

#### اعتبارات تنظيميه ينبغي مراعاتها عند [تفويض السلطه] :

- ١- عدم المساس بمبدأ توازن السلطه والمسؤوليه
- ٢- فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس
- ٣- التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومه وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءه وفعاليه.
- ٤- عدم جواز [التفويض] في الأمور التاليه :

- ✓ القرارات التشريعيه داخل وخارج التنظيم.
- ✓ الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
- ✓ الأمور المتعلقة برسم السياسه العامه.
- ✓ التعيين في الوظائف العليا.
- ✓ المسائل الماليه وأمر الميزانيه.

سابعاً : المركزيه واللامركزيه

**المركزيه :** هي تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد.

**اللامركزيه :** وهي تعني انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة.

### ملاحظة :

**تزداد الحاجة للـ [لامركزيه]** كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإداريه بشكل يصعب إدارة الأمور بشكل [مركزي].

عوامل يتوقف عليها استخدام **المركزيه واللامركزيه** [ في الإدارة :

- درجة الإنتشار الجغرافي.
- نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.
- أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري.
- فلسفة الإدارة تجاه العاملين.
- نوعية ومستوى الرؤساء.
- نوعية ومستوى المرؤوسين.
- درجة التوسع في الأعمال والنشاطات.
- الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمه في ظلها.

### مزايا [ المركزيه ]

- ( ١ ) تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد.
- ( ٢ ) سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات.
- ( ٣ ) إطلاع المدير على كل الأمور والمسك بزمام الأمور.
- ( ٤ ) سهولة الرقابه واجراءاتها.
- ( ٥ ) قدره على استخدام الإستشارات المتخصصة.
- ( ٦ ) عدم حدوث ازدواجيه في القرارات.
- ( ٧ ) التشغيل الإقتصادي الأمثل للموارد المتاحة.

### مساوئ [ المركزيه ]

- ( ١ ) عدم تكوين صف ثانٍ من متخذي القرار.
- ( ٢ ) قتل طموح المرؤوسين وانخفاض الروح المعنويه.
- ( ٣ ) تعطيل الأعمال لطول الوقت.
- ( ٤ ) تجاهل الفروق الفرديه بين الأشخاص.
- ( ٥ ) طول الوقت والجهد من المرؤوسين للحصول على الموافقات المركزيه.
- ( ٦ ) ضعف مبادرات المستويات الإداريه الدنيا بسبب انتظار التعليمات.

### مزايا [ اللامركزيه ]

١. رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار.
٢. سرعة إنجاز الأعمال.
٣. تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفريغها للأمور المهمة.
٤. اتخاذ قرار أفضل بسبب معاشية الأمر.
٥. مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم.
٦. رفع الروح المعنوية للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا.
٧. مساعدة التنظيم على سرعة الإستجابة لمتغيرات البيئه.
٨. التقليل من الفجوه بين المستويات الدنيا والعليا.
٩. تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات.
١٠. ظهور أفكار ابتكاريه جديده نتيجة حماس الأفراد.

### مساوي [ اللامركزيه ]

١. تناقض القرارات
٢. ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف
٣. صعوبة الإتصال أفقياً وعمودياً
٤. إساءة استغلال البعض للامركزيه بشكل لا يحقق فائدة التنظيم
٥. يوجد بعض الأعمال الماليه والتي لا تصلح فيها اللامركزيه
٦. إضعاف السلطه المركزيه
٧. عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزيه.

**DONE!**

# المحاضرة

6



## التنظيم

### التنظيم الرسمي

هو وجود هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة مع توضيح لقواعد العمل وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات.

#### أسس [التنظيم الرسمي]

1. مجموعة قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرفات الأفراد.
2. وجود مجموعة مبادئ إدارية مثل "وحدة الأمر، نطاق الإشراف، تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية".
3. يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي.

هنا نقول أن التنظيم على أساس التدرج [الهرمي] يحقق المزايا التالية:

- (1) تقسيم العمل على أسس واضحة.
- (2) تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري.
- (3) سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعة.
- (4) تحديد شبكة اتصالات هابطة وأخرى صاعده.

#### المستويات الإدارية في [التنظيم الرسمي]

1. الإدارة العليا (المستوى الأعلى ويضم مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام).
2. الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات العامه ومديرو الإدارات).
3. الإدارة الدنيا (رؤساء الأقسام والإدارات الفرعية، ورؤساء المجموعات).

### بناء الهيكل التنظيمي

تمر عملية [بناء الهيكل التنظيمي] بالخطوات التالية:

1. تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية.
2. تحديد أوجه النشاط اللازمه للوصول للأهداف المنشوده.
3. تجميع النشاطات في شكل وظائف.
4. تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
5. تحديد علاقه بين الأقسام داخل كل إداره وعلاقة هذه الإدارات بالإدارات الأخرى.

#### مبادئ [البناء التنظيمي] لتحقيق الهدف منه:

1. يجب أن يكون البناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم، وأن يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءه والفعالیه.
2. أن يمتاز بالبساطه والسهوله.
3. أن يتصف بالمرونه.
4. أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإداريه.

## الخرائط التنظيمية

هي شكل بياني يوضح بعض الجوانب المهمة في التنظيم مثل :  
"النشاطات والوظائف والأقسام والوحدات الإدارية فيها والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات".

المزايا التي تحققها [ الخرائط التنظيمية ]

١. تعطي صورته عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات.
٢. تعطي صورته واضحة عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
٣. تعطي فكره واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية.
٤. تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله.
٥. تعطي صورته واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والإستشارية والتنفيذية في المنظمه.

## أنواع الخرائط التنظيمية

A. الخرائط التقليدية [ العمودية ]

- هي خرائط موجوده في المنظمات الكبيره وخاصه الحكوميه ، توضح انسياب خطوط السلطه من أعلى لأسفل ↓

مزاياها : توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤساؤه .  
سلبياتها : أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا.

B. الخرائط الأفقيه من [ اليمين لليساار ]

مزاياها : أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين.

## الدليل التنظيمي

- هو الدخول في تفاصيل الخريطه التنظيميه وتفاصيل جميع الأنشطة والأعمال والإدارات والأقسام الرئيسييه وتفاصيل كل وظيفه ، وشرح أنظمة العمل.
- باختصار هو [وثيقه رسميه توضح الأمور التفصيليه في العمل].

يسهم [ الدليل التنظيمي ] في تحقيق عدد من الفوائد :

١. إعطاء صورته كامله عن نشاطات وأهداف المنظمه.
٢. تعريف عملاء المنظمه بأنظمة عمل المنظمه.
٣. يساعد في توفير وسائل رقابيه عن سير الأعمال.
٤. مرجع لحل الخلافات بين الإدارات.
٥. يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجبهه التي ينتسب لها.

## التنظيم غير الرسمي

هو عبارة عن مجموعة اتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل.

### العوامل التي تساعد على ظهور [ التنظيم غير الرسمي ]

١. رغبة الإنسان في الإنتماء.
٢. رغبة الإنسان في الأمن والحماية.
٣. التخلص من الملل.
٤. النصح والمشورة.
٥. النظره الحديثه إلى التنظيم.
٦. الإنتماء للمهنة.

### خصائص [ التنظيم غير الرسمي ]

١. وجود هدف تسعى إليه المجموعه.
٢. صغر الحجم.
٣. قياده غير الرسميه.
٤. وجود معايير للمجموعه.
٥. مشاركة أفراد الجماعه في أوجه نشاط محدد.

### فوائد [ التنظيم غير الرسمي ]

١. يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
٢. يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي.
٣. يؤمن معلومات مرته " شائعات " تداركها الإداره مسبقاً.
٤. هو نوع من الرقابه الذاتيه على التنظيم الرسمي.
٥. يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفرديه ورفع الروح المعنويه.
٦. تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات.
٧. يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي.

## إعادة التنظيم

تظهر الحاجه لإعادة التنظيم في الحالات التاليه :

١. عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ.
٢. تصرف الموظفون بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم.
٣. عند حدوث تغييرات داخلية أو خارجية مهمه.
٤. عندما تضعف كفاءة التنظيم " كثرة الشكاوى ، كثرة دوران العمل ..".
٥. عند حدوث تغييرات في إدارة المنظمه " إدارة جديده".

## التنظيم في الإدارة الإسلامية

١. الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
٢. مبدأ الشورى.
٣. التخصص وتقسيم العمل ووضع الشخص في المكان المناسب.
٤. السلطه في الإسلام أمانه وتقتضي المسؤولية وتحقيق العدل.
٥. تفويض السلطه للمساعدين والولاة والمرؤوسين.
٦. تنظيم العلاقه بين الوزراء والخلفاء والولاة وتأمين كوادر إداريه متفهمه للمشكلات والقضايا الإداريه المعقده.

**DONE!**



# المحاضرة

7



## التمويل والموازنة العامة

### الإدارة المالية

- هي مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدود.
- وظيفة [ الإدارة المالية ] هي :

a. تحديد مصادر الإيرادات.

b. تحديد أوجه الإنفاق وفق أولويات محددته وتخضع لرقابة وقوانين ناظمه لذلك.

- الإدارة المالية هي أحد فروع الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين.

### النفقات العامة :

- هي مبالغ مالية تدفع لإشباع الحاجات العامة.
- النفقات العامة سابقاً كانت تشمل نفقات الأمن والدفاع أما الآن فتوسعت لتشمل كثير من الأمور "التعليمية والصحية و ...".
- النفقات العامة تشكل عنصر مهم في موازنات الدول ، حيث تم توظيف النفقات لتحقيق فوائد للإقتصاد والمجتمع من خلال زيادة النفقات وتحريك الوضع الإقتصادي وزيادة الدخل للأفراد.
- كل دولة لها نظام مالي ومحاسبي لأصرف النفقات ، ومجموع نفقات كل أجهزة الدولة تشكل النفقات العامة للدولة ، ويقابله الإيرادات العامة التي تغطي تلك النفقات.

### أنواع [ النفقات العامة ] وتقسيماتها :

(١) تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف :

- أي تقوم الدولة بتوزيع بنود نفقاتها وفقاً للغرض من كل نفقة حسب الخدمات التي تقدمها الدولة :
- " وظائف التعليم - الصحة - الدفاع والأمن .... "
- هذا التقسيم تأخذ به أغلب الدول بحيث يعطي صورته إجمالية عن النفقة بغض النظر عن الجهة التي تنفذه.
- مثال : قطاع التعليم يقدم من قبل أكثر وزاره .

(٢) على أساس نوع الإنتفاع منها :

- a. فإذا كانت تقدم "نفع عام" فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم.
- b. أما إذا كانت تحقق "نفع خاص" لبعض الأفراد كالخدمات الإجتماعية أو الصحية فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.

٣) على أساس نفقات عادية وغير عادية :

a. النفقات العادية [ المتكرره ] :  
كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة.مثل : ( أملاك الدولة - الضرائب والرسوم ) .

b. النفقات الغير عادية [ الكوارث الطبيعيه ] :  
فهي تمول بشكل استثنائي. مثل: ( قروض - سندات حكوميه - تبرعات ) .

٤) على أساس الآثار الإقتصادية :

تقسم إلى نفقات جارية " إداريه " وأخرى استثماريه .

١) النفقات الجارية " إداريه " : هي نفقات ضروريه لتسيير المرافق العامه للدولة .  
مثل: " الرواتب ، الصيانه ، شراء السلع والخدمات " .  
[فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات] .

٢) أما الإستثماريه " الرأسماليه " :  
فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناء والتشييد والإستثمار .  
و[تختلف كل دولة في تقسيمها لذلك] .

## الإيرادات العامه

هي مصدر تغطية النفقات العامه وتقسم إلى :

١. أملاك الدولة العامه : طرق ، مرافق عامه ، جسور ، مطارات ، نفط ، غاز .
٢. الرسوم : هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمه معينه تقدم له . " رسم مغادرة المطار ، رسم الرفاهيه " .
٣. الضرائب : هي مبلغ نقدي تقوم الدوله بإقتطاعه من أموال و ثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيله .
٤. الإصدار النقدي : لجوء الدوله لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظراً للآثار السلبيه على الإدخار والإستثمار .
٥. إصدار القروض العامه عبر السندات :
  - حصول الدوله على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين تتعهد الدوله برد المبلغ المقرض ودفع فوائد لهم .
  - إذن إصدار القرض يتطلب تحديد: مبلغ القرض وتحديد شكل سندات القرض .
  - القرض العام يجب أن يكون " محدود القيمة " .
  - فإذا لم يكن محدود القيمة فالدوله تقبل كل المبلغ المكتتب به ، عندها يتحدد مقدار القرض بحلول تاريخ انتهاء مدة الإكتتاب ، تلجا الدوله لهذا الإجراء إذا كانت حاجتها للمال مستمره كحالة الحروب .
  - سندات القرض قد تكون اسميه أو لحاملها أو مختلطه بحيث المختلط يكون اسمي ويسجل بسجل خاص لكن الفائده يمكن أن تدفع لمن يتم التقدم بقسائم السند دون التأكد من شخصيته .

## ٦. القروض الخارجية :

- هي لجوء الدولة إلى الإقتراض من دول خارجيه أو صناديق عالميه أو مؤسسات دوليه وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائدة خلال زمن محدد.
- تلجأ الدول لهذه الحالات في "حالة وجودها بضائقات ماليه لا يمكن الخروج منها إلا بمثل هذه القروض".

## الموازنه العامه :

- هي عمل إداري ومالي وفني وهي وثيقة تفصيليه لنفقات وإيرادات الدوله خلال سنه كامله.
- **تعريف :** [هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه ، يبين فيه نفقات الدوله ومواردها خلال سنه مقبله ، تلتزم بها الدوله وتكون مسؤوله عن تنفيذه].



س / ماهي أوجه [التشابه والإختلاف] بين الموازنه العامه للدوله والموازنات

### ← التشابه : كلاهما:

- مجموعة "نفقات وإيرادات" خلال سنه .
- وكلاهما "تهدف لتقديم خدمات بأقل التكاليف".

### ← الإختلاف: " بالجدول التالي "

الموازنه الخاصه	الموازنه العامه	مجال المقارنه
قائمة خصوم وأصول منجزه فعلاً	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	• عمل توقعي أو فعلي
القدره على تحقيق الربح	عام وشامل	• الهدف
التأثير محصور على مستوى المنشأه	أشمل وتؤدي لتحولات اقتصاديه واجتماعيه	• الآثار الإقتصادييه والإجتماعيه
محدوده "المراجع القانوني ومجلس الإدارة"	جهات رقابيه متعدده ومنها خارجيه	• الرقابه
موافقة صاحب المنشأه فقط أو مجلس الإدارة أو الجمعيه العموميه	خطوات معقده وتحتاج لوقت وموافقة السلطه التشريعيه	• خطوات الإعداد

## القواعد الأساسية للموازنة العامة

### أولاً : قاعدة السنوية :

أي سنة كاملة منطلقين من خلال الإعتبارات التالية :

١. صعوبة تقدير الإيرادات والنفقات لأكثر من سنة ، كما أن التقدير لأقل من سنة يضر بالنفقات بسبب أن الإيرادات تختلف من موسم لآخر.
٢. إعداد الموازنة لأقل من سنة يحتاج لوقت وجهود إضافية كبيره .
٣. صعوبة عمل السلطة التشريعيه في حال الموازنة أقل أو أكثر من سنة.
٤. ملاحظه أن كل دولة تختار بداية ونهاية السنة الماليه لها.

### استثناءات قاعدة السنوية :

- ✓ موازنة الدعم : حروب وكوارث طبيعيه.
- ✓ الإعتماد الشهريه لمدة مؤقتة إلى أن تنتهي مرحلة الموافقه على الموازنة.
- ✓ البرامج الإنمائيه : والتي تستمر لأكثر من سنة خلال أكثر من موازانه.

### ثانياً : قاعدة الوحده

ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات :

- وهذا يسهل من عمل السلطة التشريعيه في عملية الرقابه.
- يسهل من عملية المقارنات بين النفقات والإيرادات ونسبتها إلى الدخل القومي.

هناك بعض الإستثناءات ترد على قاعدة الوحده :

١. **الموازنات المستقله :** إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنة مستقلة لسرعة العمل والتحرر من الروتين "لا تخضع لرقابة وزارة الماليه"
٢. **الموازنات الملحقه :** مؤسسات وهيئات ذات شخصيه اعتباريه تعطي موازنات مستقلة لا تخضع لرقابة وزارة الماليه
٣. **موازنات غير عاديه :** على أساس التفرقه بين النفقات العاديه وغير العاديه " حالات الحروب "

### ثالثاً : قاعدة الشمول

- أي ضرورة إظهار كافة نفقات وإيرادات الدوله في وثيقه واحده بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكوميه من إيراداتها.
- يجب إدراج جميع نفقات وإيرادات الجهاز الإداري بشكل متكامل.
- هذا يساعد السلطه التشريعيه في عملية الرقابه على الوضع المالي من خلال النظر إلى إجمالي الإيرادات والنفقات وليس صافي الإيراد.

## رابعاً : قاعدة التخصيص

هي عدم جواز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات.

يوجد بعض الإستثناءات في الحالات التالية :

١. تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها "الكهرباء".
٢. تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينه "رسم الطرق العامه تخصص لصيانة الطرق".
٣. تخصيص بعض القروض والإعلانات لمشاريع معينه.
٤. تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقه.

**DONE!**

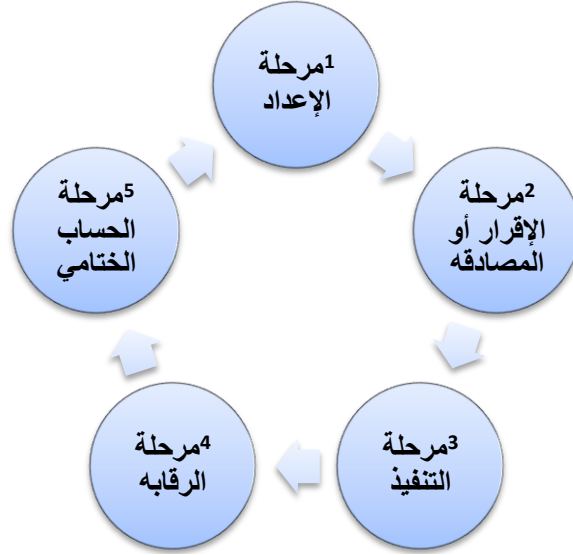
# المحاضرة

8



التمويل والموازنة العامة

## مراحل إعداد الموازنة



### أولاً : مرحلة الإعداد :

١. دراسة الوضع الإقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة

- يتم هذا من خلال دراسات عن الوضع الإقتصادي داخلياً وخارجياً.
- وكذلك دراسة الإتجاهات السياسيّة والإجتماعية وتأثير ذلك على مقدار النفقات والإيرادات المتوقعه.
- قد تقوم الدراسات على أساس قياس نتائج العام الماضي مضافاً إليها نسبة ١٠ - ١٥ % عن العام الماضي.

٢. إصدار المنشور الدوري

والذي يتضمن "طرق تقدير النفقات والإيرادات - تحديد موعد تقديم مشروع الموازنة لوزارة المالية - تحديد النماذج المستخدمة في تقدير بنود الموازنة".

٣. دور الوزارات والمصالح الحكوميّة

في إعداد الموازنات من خلال دور إدارة الموازنة في وزاره المعنيه وبعد عقد عدة اجتماعات تنسيقيه مع مدراء الإدارات المختصه ، بعدها يقوم الوزير المختص بإرسالها لوزير المالية.

٤. دور وزارة المالية في دراسة الموازنات

تستقبل وزارة المالية مشروع الموازنة لكل وزارة وتقوم بمناقشته مع مندوب عن الوزاره المعنيه وبعد تجميع المشاريع لكل وزاره تقوم إدارة الموازنة برفع مشروع بصوره كامله لوزير المالية مرفق تقرير مفصل عن الإيرادات والنفقات العامه للدولة من كافة النواحي.

## ثانياً : مرحلة الإقرار والموافقة

- يقوم وزير المالية بعرض المشروع على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة وزارية تقدم تقرير تفصيلي عن مشروع الموازنة .
- يكون تقرير شامل بعدها تتم مناقشته وإقراره من قبل مجلس الوزراء الذي يحيله بدوره للسلطة التشريعية لإقراره بالشكل النهائي.

## ثالثاً : مرحلة التنفيذ

تقوم وزارة المالية بإرسال موازنة كل وزارة أو مؤسسه مرفقاً بها التعليمات والإرشادات الواجب التقيد بها عند التنفيذ والتي تشمل على المراحل التالية :

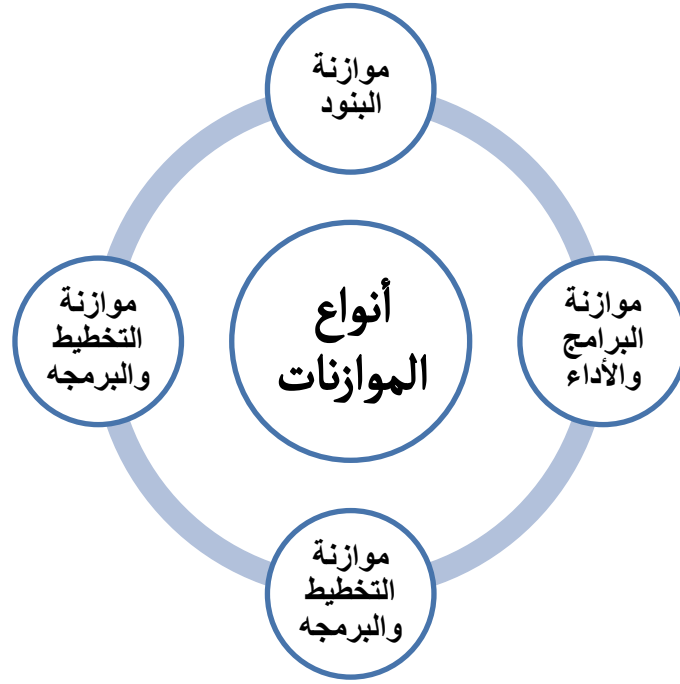
١. **تحصيل الإيرادات**.
٢. **صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب،**  
فكل نوع من النفقات له باب نفقه محدد.

## رابعاً : مرحلة الرقابه

- هي مرحلة مهمة تمر بها الموازنة فهي عملية "مستمرة" تبدأ من: [ظهور الإستحقاق] حتى [عملية صرف النفقه].
- وهي مرحلة تطمئن من خلالها [السلطة التشريعية] أن السلطه التنفيذيه تمارس عملها وفق الضوابط وبشكل لا يتم تجاوز الإعتمادات وعدم التبذير والإسراف في النفقات وقانونية الوثائق المعتمده في الصرف.
- تمارس وزارة المالية الرقابه بأسلوبين:  
(١) رقابه سابقه للصرف بهدف منع الوقوع في الخطأ.  
(٢) وأخرى لاحقه أي بعد التنفيذ.
- أما عن جهة الرقابه فقد تكون رقابه [داخليه أو خارجيه].

## خامساً : مرحلة الحساب الختامي

- تتولى كل وزارة عمل الحساب الختامي لها وفق أنظمه وتعليمات وزارة المالية وهو مجموعة جداول وبيانات عن نتائج الأعمال خلال العام المنصرم ، ترسله لوزارة المالية والتي تقوم بدورها بمراجعة الحسابات الختامية لكل وزارة ثم تقوم بإعداد الحساب الختامي للدوله .
- **الحساب الختامي** هو صورته كامله عن الوضع المالي للدوله خلال العام المنصرم من حيث الإيراد الفعلي والنفقات المصروفه بشكل فعلي ، وهو يفيد في المقارنات والوقوف عند ماهو مقدر وماهو منجز بشكل فعلي.



أولاً : موازنة البنود

(١) التقسيم الإداري :

يتم توزيع النفقات في موازنة البنود وفقاً للجهات الإدارية التابعه لقطاع معين، يتم تخصيص مبلغ ما لكل جهة حكومية أو مصلحه أو مؤسسه عامه وفقاً لنشاطها وأعمالها.

(٢) التقسيم على أساس نوع النفقه :

نفقات محده مثل نفقات الرواتب والأجور والصيانه هذا النوع هو الأكثر استخداما في الدول الناميه.

← فوائد [موازنة البنود]

١. التركيز على الرقابه على مصروفات الدوله.
٢. وسيله مقارنه أوجه الصرف بين عام وآخر.
٣. هي أسلوب سهل في الإعداد والمراقبه.
٤. تساعد على سهوله اكتشاف الأخطاء والتجاوزات.

← صعوبات [موازنة البنود]

١. الرقابه التي تقوم بها هي مستنديه لأن عمليه متابعة نتائج الإنفاق غير متوفره في هذا النوع من الموازنات.
٢. صعوبة ربطها بخطة التنميه لأنها لا تربط بين النفقات وبين البرامج والنشاطات.
٣. هي مدعاة للإسراف والتبذير لأن الجهه الحكوميه تصرف كل المبالغ المخصصه لها حتى لا تؤثر على موازنتها في العام القادم.
٤. إن تخصيص المبلغ لكل بند لا يرتبط بالهدف لأن الجهه الحكوميه تبالغ في المبلغ المطلوب لها لأنه سيكون مجال تفاوض مع ممثل وزارة الماليه.



## ثانياً : موازنة البرامج والأداء

- الولايات المتحدة أول من طبقت هذا النوع وكثير من الدول تقوم بتطبيقه .
- الهدف هو تحديد الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الإعتمادات وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج.

### ← أهداف [موازنة البرامج والأداء]

١. التركيز على النتائج وليس المدخلات.
٢. التركيز على استخدام الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ومقارنتها بالأهداف التي تحققها.
٣. التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة معايير تقييم الأداء.

### ← مزايا [موازنة البرامج والأداء]

١. توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنه.
٢. القضاء على الإسراف من خلال الربط مع الهدف.
٣. التخلص من إجراءات التفاوض والمساومه.
٤. الوصول إلى وسيلة سهله في عملية الرقابه والمتابعه لنتائج الأعمال.
٥. إعطاء المواطنين فكره عن إنجاز الموازنات والمراحل التي يتم فيها هذا الإنجاز والأهداف التي يحققها.

### ← السلبيات هي :

صعوبة تطبيقها في الدول الناميه وصعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائده المتحققه منها.

## ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجه

تم تطبيقه لأول مره في وزارة الدفاع الأمريكيه من خلال الطلب من كل إدارة حكوميه تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والبدائل اللازمه لتحقيق كل هدف وتقدير التكلفة والعائد لكل بديل من البدائل المختلفه الممكن العمل بها لتحقيق الهدف.

### ← تهدف هذه الموازنه لتحقيق الأمور التاليه :

١. مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي تختار البدائل.
٢. إعطاء الإدارة فرصه تقدير التكاليف والبرامج واختيار أنسب المشروعات لتحقيق الهدف.
٣. إتاحة الفرصه لمتابعة الأعمال وفق البديل الذي تم اختياره.
٤. الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق من خلال الربط بين الإنفاق والعائد.



❖ دعونا نفكر ... [التخطيط والبرمجه والموازنه]

١. هل هي معقده وتحتاج لخبرة متخصصه للإعداد والتطبيق ؟
٢. هل مفهومها غير واضح بالنسبه للعاملين وغير محدود ويثير اللبس والغموض أحيانا ؟
٣. هل هناك صعوبه توفير كم هائل من المعلومات التي يحتاج إليها هذا النوع من الموازنات ؟

## رابعاً : موازنة الأساس الصفري

هي أن تقوم كل وحدة إدارية بإعادة تقويم برامجها ونشاطاتها القائمة والجديدة سنوياً، وذلك بمقارنة التكلفة والعائد لكل برنامج . بناء على هذا التقويم تتم الموافقة على اعتمادات البرنامج أو إلغائه .

### ← أهداف موازنة الأساس الصفري

١. التركيز على تقويم البرامج والنشاطات .
٢. تحديد أهداف كل وحدة إدارية .
٣. تحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأهداف .
٤. تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات من خلال مقارنة البرامج القائمة والجديدة للإدارات الحكومية .

### ← فوائد موازنات الأساس الصفري

١. إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم.
٢. استخدام إداره لأسلوب الموازنه بين التكلفة والعائد.
٣. الإستغناء عن البرامج ذات الكفاءه المنخفضه.

### ← المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري

١. الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل الإداره لتبرير طلب الموازنه كل سنه.
٢. الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد.
٣. صعوبة مشاركة المستويات الإدارية في عملية الإعداد.

## النظام المالي في الدوله الإسلاميه.

- بدأ النظام المالي مع بداية قيام الدوله الإسلاميه في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينه المنوره.
- أهم مصادر إيرادات الدوله هي [الزكاة].
- النفقات فتتمثل في :
  - نفقات المصالح العامه "الرواتب".
  - والثاني في "النفقات الإجتماعيه والدفاعيه".
- تحقيق مبدأ العداله الإجتماعيه وتطبيق مبادئ الشريعة الإسلاميه في الجوانب الإقتصاديّه والعقائديه.

**DONE!**

# المحاضرة



إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة

## تعريف : إدارة الموارد البشرية

- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمه ، بما يضمن جذب العناصر البشرية الأكفاء.
- وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لإستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمه وأهداف العاملين فيها.
- نستنتج من التعريف الأمور التالية :
  ١. هي مجموعة قواعد ومبادئ وأساليب للتعامل مع الأفراد وتضمن المهاره.
  ٢. تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءه.
  ٣. المعامله الإنسانيه الحسنه للأفراد تحفزهم للعمل بحماس.
- هكذا نقول أن [ إدارة الموارد البشرية ] هي : إحدى وظائف المنشأه إضافه إلى الوظائف الأخرى.

## س/ لماذا الإهتمام بالموارد البشرية [!؟]



- ١- تعاظم دور الدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري.
- ٢- الإهتمام بالقوى العامله للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءه وفعاليه.
- ٣- ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العامله.
- ٤- التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك.
- ٥- ضرورة وأهمية الإهتمام بالجوانب السلوكيه للأفراد.
- ٦- ضرورة التركيز والإهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل.
- ٧- نمو النقابات العماليه وضرورة سماع رأيها من قبل الإدارة العليا.
- ٨- أهمية رأي الفرد في اختيار ممثليه وقيادته المحليه والسياسيه.
- ٩- نمو قيمة قوة العمل واعتباره عامل من عوامل الإنتاج.

## وظائف إدارة الموارد البشرية



## الوظيفة الأولى :

### وظيفة الحصول على الموارد البشرية

- تعد الموارد البشرية دعامة قويه للإقتصاد القومي ومن خلال الوظائف الفرعية التاليه :
  ١. تصنيف الوظائف.
  ٢. تخطيط الموارد البشرية.
  ٣. الإستقطاب والإختيار والتعيين.

### ١. تصنيف الوظائف :

- هو تقسيم الوظائف إلى **مجموعات عامه** كل مجموعه تضم تخصص محدد  
← بعد ذلك تقسم كل مجموعه عامه إلى **مجموعات نوعيه** [مجموعة الوظائف القانونيه]  
← ثم تقسم إلى **مجموعات فئات** [مستشارين قانونيين]  
← وتقسّم إلى مجموعة فئات أقل، كل مجموعه يحدد وصفها ودرجتها الوظيفيه وواجباتها ومهامها..

الدرجة الوظيفيه هي: شريحه معينه من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل.

### ٢. تخطيط الموارد البشرية :

- هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العامله خلال فتره قادمه ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والإستقاله والنقل، ومن ثم تحدي آلية ونوع الإستقطاب ومن ثم الحاجه للتدريب والتأهيل وغير ذلك.

### ٣. الإستقطاب والإختيار والتعيين :

- هي التوعيه بوجود وظائف شاغره عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف.
  - a. الإستقطاب الإيجابي: هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم.
  - b. الإستقطاب السلبي: هو الإكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم.

### المبادئ الأساسية في [الإستقطاب]

المبدأ الأول : **حتمية المركزيه في الإستقطاب**  
أي وجود إدارة واحده سوا شخص أو مجموعه على مستوى الدوله تتولى عملية الإستقطاب.

المبدأ الثاني : **حتمية معرفة طبيعة سوق العمل**  
ومن خلال العناصر التاليه :

"حدود سوق العمل – المهارات المتاحة – الظروف الإقتصادية – جاذبية العمل الحكومي".

المبدأ الثالث : **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب**  
معرفة "نجاح أو فشل الإستقطاب و العدد و حركة الإستقطاب".

## طرق [ الإستقطاب ]

### A. الإستقطاب الداخلي :

- هو إعلان داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة أو ملء الشواغر من خلال الترقيه ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى.

### B. الإستقطاب الخارجي :

- إعلان عن وظائف واستقطاب أفراد من خارج المنظمة وأحيانا من خارج الوطن وهذا يساعد في إدخال دم جديد للمنظمة وردف المنظمة بتخصصات غير متاحة في المنظمة لكن قد تكون تكلفته عالية وهنا كطرق مختلفة للوصول للعماله منها : زيارة الجامعات والتعرف على الخريجين وحثهم على التوظيف.

## [ الإختيار و التعيين ]

### • يتم إختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق (مبدأ الأجر) وهذا يعتمد على حقيقتين :

**الأولى :** أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير لذلك لابد من تحليل الوظائف وتحديد خصائص ومواصفات شاغل هذه الوظيفة.

**الثانية :** تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضله بينهم وفي العاده تتم عملية المفاضله من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض المهام لترتيب موضوع الإختيار والتعيين.

## الإختبارات وأهميتها في [ التعيين ]

### تعد الإختبارات أهم معايير عملية الإختيار والتي تهدف إلى التالي :

١. التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين
٢. استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط
٣. إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الإختيار والتعيين.

## أنواع الإختبارات :

١. إختبارات عملية.
٢. إختبارات شفوية.
٣. إختبارات كتابية.

## التعيين

يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهة المختصة

"مدير ، وزير ، مجلس ، وزراء ...."

## الوظيفة الثانية :

### تنمية الموارد البشرية

- هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم اختيارها في ضوء الإختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لأقصى حد ممكن .
- هذا الأمر لا يختلف عليه أصحاب الرأي العلمي بأن الإنسان هو مصدر التطور والتنمية وبالتالي الإستثمار به أفضل أنواع الإستثمارات ، فالتطور هو يأتي من مصدرين : "مادي وبشري".

### التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها

- التعليم هنا يقصد به التعليم الرسمي والثقافة العامة بحيث يساهم المتعلم مساهمة كبيرة في تحقيق التنمية.
- التدريب : هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءة ممكنة.
- كل الدول تولي أهمية كبيرة للتدريب وزيادة المهارات.
- هدف التدريب الإداري هو : تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة له وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهاته الإيجابية وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

### مفهوم التدريب

- التدريب : هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنية مع الأخذ بالحسبان إمكانية تطبيقها في مكان العمل . القدره لا تكفي بل لابد من التعرف على كيفية أداء الوظيفة والرغبة بالأداء :

$$\text{معادلة الأداء} = \text{القدره} \times \text{الرغبة}$$

- فالعمل يتم وفق تعاون مع الجماعه وليس بشكل منفرد.

### أنواع التدريب وأساليبه

#### النوع الأول :

#### التدريب في مكان العمل [ أثناء الخدمة ]

- هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمده وغير ذلك.
- يحقق هذا النوع المزايا التاليه :
- ١- التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي.
- ٢- تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي.
- ٣- التدرب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والهرجه.

## • صعوبات هذا النوع من التدريب :

- ١- عدم كفاءة الرئيس المباشر وقدم معلوماته الإدارية والفنية.
- ٢- عدم تمكن الرئيس من أسلوب التدريب السليم وكيفية توصيل المعلومة بشكل صحيح.
- ٣- انشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه.
- ٤- علاقه غير الودية بين الرئيس والمرؤوس وعدم اطمئنان المرؤوس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب.

## • من أساليب التدريب هذه :

- (التدوير الوظيفي - المكتب المجاور - شغل وظائف الغائبين - توجيه الأسئلة وإحالة ملف لمعرفة التصرف - المشاركة في أعمال اللجان - الوثائق والمنشورات).

## النوع الثاني :

### التدريب الخارجي أو [التدريب الرسمي]:

- ممكن أن يتم في قسم آخر أو في دولة أخرى أو جهة مختصة ، معهد إدارة عامه أو جامعه .
- هذا يخضع لمجموعة إجراءات وموافقات من قبل الجهة العليا.

## • ماهي مزايا التدريب الخارجي ؟



١. قلة النفقات.
٢. وضع المدرب برامج مناسبة للعمل.
٣. ضمان انضباط المتدربين وتحقيق الأهداف.
٤. إثراء العمل من خلال تفاوت وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين.

## • سلبيات هذا النوع منها :

١. يكون المتدرب حبيس قسمه أو مكان عمله
٢. تفاوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع
٣. صعوبة متابعة المتدربين خطوه بخطوه لمعرفة تقدمهم بالعمل
٤. صعوبة معرفة انطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه
٥. تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض
٦. صعوبة إعطاء أمثله واقعيه عن التطبيق وحل المشكلات.

## • أساليب التدريب :

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| ١- المحاضره.           | ٦- دراسة الحاله.        |
| ٢- الحلقات الدراسيه.   | ٧- تمثيل الأدوار.       |
| ٣- المؤتمرات.          | ٨- سلة القرارات.        |
| ٤- المناقشات الجماعيه. | ٩- المباريات الإداريه.  |
| ٥- الحوار المفتوح.     | ١٠- الزيارات الميدانيه. |

## الإعتبرارات التي يمكن الإعتماد عليها للمفاضله بين الأساليب :

- ١) مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والماده التدريبيه.
- ٢) طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلميه.
- ٣) توفر الوسائل المساعده للتدريب.
- ٤) نفقات استخدام كل وسيله تدريبيه.
- ٥) مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب.
- ٦) درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب.
- ٧) عدد المشتركين بالتدريب.

### الوظيفة الثالثه :

#### حسن استخدام الموارد البشريه

يتم ذلك من خلال مجموعه أمور هي : ( الرواتب - الحوافز - تقويم الأداء - الترقيه - النقل ).

#### ١- الراتب :

مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فتره محدد في الغالب شهر واحد.  
الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها :

- ١) **الماليه** : أي تضمنه ضمن نفقات الموازنه وفي بند الرواتب.
- ٢) **قانونيه** : الخضوع لتشريعات وضوابط.
- ٣) **اجتماعيه** : توفير حد أدنى ووجود أسس عادله لمنح الرواتب.

#### ٢- الحوافز :

مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركه بالعمل المنتج.

#### أنواع الحوافز هي :

#### ١. حوافز ماديه مباشره

(الأجر - العلاوات الدوريه - بدل طبيعة العمل - حوافز الإنتاج - ساعات العمل الإضافي).

#### ٢. حوافز ماديه غير مباشره

( تغذيه - إسكان - مواصلات - انتقالات - تعليم - خدمات طبيه )

#### ٣. حوافز معنويه

a. حوافز متعلقه بالعمل ( العمل المناسب ).

b. حوافز متعلقه ببيئة العمل

(الإشراف المعنوي - ظروف العمل الماديه - علاقه مع الزملاء - المشاركه في الإدارة).



### ٣- تقويم الأداء :

عملية منظمه تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبه لأداء مهماته وإمكانات تقدمه ، بهدف تحفيزه للعمل ومساعدته للنمو والتطوير.

**تقارير الكفايه هي :** تقارير دوريه يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين.

### ٤- الترقيه :

نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى من زيادة الصلاحيات والمسؤوليات من أسس الترقيه الأقدميه والترقيه على أساس الكفاءه.

### ٥- النقل :

نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينه منها :

(النقل التدريبي – النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف التعيين – النقل العلاجي لعدم الكفاءه أو عدم الإنسجام مع الزملاء أو مع الرئيس).

### الوظيفه العامه في الإسلام :

الوظيفه العامه هي واجب ديني وأنها تكليف وليست حق ومن ثم دوام الوظيفه للفرد العامل مرهون بدوام صلاحية شاغلها فمن يثبت عدم صلاحيته لها ينحى عنها.  
هنا يتم اختيار الأصلح للعمل وفق التالي :

١. تصنيف الوظائف ( واجبات كل وظيفه وفوائدها ).

٢. الإلتزام بالسلوك الإسلامي الظاهري ( الإلتزام بالشعائر الإسلاميه وخاصه الصلاة ).

٣. القرعه ( في حالة تساوي المرشحين ).

**DONE!**

# المحاضرة 10



## الرقابه في الإداره العامه

- الرقابه هي التأكد من سلامة العمليه الإداريه وخاصه وظيفه التخطيط.
- الهدف الأساسي للرقابه الإيجابيه هو :
  - التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصوره مرضيه.
  - وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالٍ من الفاعليه والكفاءه والعلاقات الإنسانيه السليمه.

## أهميه الرقابه

١. الرقابه هي عمليه مستمره وملازمه لوظائف الإداره الأخرى فهي تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءه الإداره ورفع مستوى فعاليتها.
٢. تطور الدوله الحديثه أدى إلى اتساع دور الإداره في ممارسة عملها عندما توضع الخطط والبرامج والمشروعات لتحقيق أهداف التنميه لابد من متابعه التنفيذ.
٣. إن دور الرقابه هو في التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعده بشكل مسبق والتي تمت الموافقه عليها من السلطات المختصه.
٤. كما أن دور الرقابه هو في اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تعيق تنفيذ الخطه وبالتالي حل تلك المشكلات وتصحيح مسار التنفيذ للوصول للأهداف المرجوه والمحدد بشكل مسبق.

## تعريف الرقابه

- هي عمليه قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومه ومقارنه ما حصل فعلاً مع ما كان متوقفاً حدوثه.
- أو هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعه.
- بكل الأحوال الرقابه هي [ وظيفه إداريه ] وهي:
  - عمليه مستمره ومتجدده وهنا هي رقابه إداريه أي رقابه تمارسها الحكومه على نشاطاتها المختلفه ضماناً لحسن التنفيذ وكفاية الأداء للتأكد من الأهداف ومدى تحققها بكفاية وإتقان وسرعه.

## ❖ في هذا الإطار تصبح الرقابه شديده الارتباط بأهداف الحكومه ..

- من هنا يصبح وضوح الأهداف مطلب ضروري للرقابه الفعّاله التي تتطلب بالضروره وجود فنيين ومراقبين، فلا يمكن وجود تصور نظام إداري ناجح دون وجود نظام رقابي فعّال.
- و تصبح مهمه الرقابه للتأكد من الأنشطة الحكوميه وهل تمارس بكفاءه وفعّاليه.

## أهداف الرقابه [ الإداريه ]

تستهدف الرقابه الإداريه تحقيق الصالح العام من خلال :

- ١- التأكد من دقة للأداء
- ٢- وكفاءة النشاطات
- ٣- فعاليه التخطيط
- ٤- حسن التنظيم
- ٥- العقلانيه في اتخاذ القرارات
- ٦- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحه

الرقابه لا تقتصر على الشؤون الماليه بل تتعدى ذلك للشؤون التنظيميه من خلال :

١. الوقوف على المشاكل.
٢. اكتشاف الأخطاء قبل أو بعد لحظة حدوثها.
٣. التأكد من تنفيذ القوانين ضمن الحقوق والواجبات للوصول إلى أفضل خدمة للمواطن.

**أهداف [ الرقابه ] تتمثل في :**

١. حماية المصالح العامه.
٢. توجيه القيادة الإداريه لحماية الصالح العام لتصحيح الخطأ.
٣. تشجيع الأفراد على اكتشاف الخطأ وبالتالي تكريم العنصر البشري وفق ذلك.

### **عناصر الرقابه الإداريه**

**أولاً : تحديد الهدف :**

يساعد تحديد الهدف بدقه على وضع المعايير التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل.

**ثانياً : مقارنة النتائج مع المعايير المرسومه:**

التطابق ينهي عمل الرقابه والتفاوت يبقي العمل مستمر لتحديد أهداف عدم التطابق ومعالجتها.

**ثالثاً : قياس الفروقات والتعرف على أسبابها:**

داخليه أم خارجيه واتخاذ القرار التصحيحي.

**رابعاً : تصحيح الإنحرافات ومتابعة سير التنفيذ:**

من خلال تحديد البديل المناسب وتأمين الإمكانيات الضرورية لنجاحه وتنفيذ الأهداف.

### **مبادئ الرقابه الإداريه**

١. اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابه.
٢. تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعليه والكفايه والعلاقات الإنسانيه السليمه.
٣. الموضوعيه في اختيار المعايير الرقابيه.
٤. الوضوح وسهولة الفهم.
٥. إمكانية تصحيح الأخطاء والإنحرافات.
٦. توفر القدرات والمعارف الإداريه والفنيه لأعضاء الرقابه.
٧. وضوح المسؤوليات والواجبات.
٨. الإقتصاد والمرونه.
٩. استمرارية الرقابه.
١٠. دقة النتائج ووضوحها.

## وسائل الرقابة

١. الموازنه التقديرية : هي ترجمة فوريه للخطه وهي وسيله رقابه حيث أرقامها هي أهداف ينبغي تحقيقها خلال مدة الخطه وفي نفس الوقت هي معيار رقابي.
٢. البيانات الإحصائية والرسوم البيانيه.
٣. السجلات.
٤. الملاحظات الشخصيه.
٥. التقارير الدوريه : الشفويه أو الكتابيه هذه يجب أن تكون دقيقه وصادقه وصحيحه.

## أنواع الرقابه

أولاً : حسب المعايير

١. الرقابه على أساس الإجراءات :
٢. الرقابه على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات.
٢. الرقابه على أساس النتائج :
- قياس النتائج النهائيه.

ثانياً : الرقابه حسب موقعها من الأداء

١. رقابه سابقه.
٢. رقابه لاحقه.

ثالثاً : وفق المصادر

١. رقابه داخليه.
٢. رقابه خارجيه.

## الرقابه في الإسلام

- الرقابه الإداريه منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم من خلال الرقابه على العمال وتمت متابعة ذلك في عهد الخلفاء الراشدين وكانت الدوله الإسلاميه حريصه على توفير أجهزة الرقابه.
- وكانت الرقابه :
  ١. ذاتيه.
  ٢. رئاسيه.
  ٣. جماعيه.

**DONE!**