

## المحاضرة الأولى

### المفاهيم الأساسية

#### المقدمة:

أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الحكومة والاهتمام بأمور 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 . ويمتد الوضع إلى دور الدولة في تحقيق التنمية الشاملة وفي كل المجالات .

□ **مفهوم عن الإدارة :** كلمة إدارة (Administration) هي من أصل لاتيني وتعني خدمة ، أي أن من يعمل بالإدارة يخدم الآخرين ، بهذا 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. والإدارة عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى . لأن الإدارة المثلى هي تلك التي تعمل بعقلانية ورشد من أجل تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل والفعال والمنتج للإمكانات المتاحة بحيث تحقق الكفاءة الإنتاجية في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود واستغلال الطاقات .

□ **أما الإدارة العامة :** فتعني " الإدارة الحكومية " Governmental تمييزاً عن الأنواع الأخرى للإدارة مثل : إدارة الأعمال ، إدارة الهيئات والمنظمات 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 . وهنا 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. وهو ما يتفق 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 كهيئة لتنظيم وتوجيه نشاط الآخرين في هيئة عامة .

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 :

- ما هي 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 وفعالية .

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
مرونة في العمل - القرار يعود لمجلس الإدارة أو المدير - الرقاب هو المدير المباشر	الضخوع للنظام العام وأجهزة التشريع - صعوبة تغيير النظام - الضخوع للسلطة القضائية	الإطار القانوني
الهدف تحقيق الربح	تقديم خدمات عامة للوصول إلى رضا المواطنين	الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحة العامة من : سياسة - أمن - دفاع -	طبيعة النشاط
إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسية	درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المناقشة من شركات أخرى	محكومة بالرقابة الداخلية والخارجية وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	المناقشة

- ❖ **ثانياً : الإدارة العام وعلم السباسب :** الإدارة العامة أداة من أدوات السياسة . هي نظام فرعي من النظام السياسي العام . الربط بين الاثنين هو :  
1. مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة  
2. استخدام الإدارة العامة أدوات سياسية في التفاوض والتشاور ( مناقشات ، اتخاذ قرارات الصرف )  
هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستقلالها بكفاءة والفعالية. هناك من يدعو لفصل الإدارة العامة عن السياسة وإعطائها استقلالية 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 العام بعلم الاجتماع :

- الإدارة العامة : تهتم بالبيئة الاجتماعية 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 . هناك من يدعو لفصل الإدارة العامة عن السياسة وإعطائها استقلالية 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 العام 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 ، اختبارات التوظيف ، الترقية ، الحوافز وبواعث السلوك الإداري . إذن علم النفس يبحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري.

# مبادئ الإدارة العامة



- ❖ **خامساً: علاقة الإدارة العامّة بعلم القانون:** الإدارة العامة يجب أن تكون متوافقة مع مضمون القانون ومنسجمة مع أحكامه وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية والمساءلة . يرى البعض ان علم الإدارة العامة جزء مكمل للقانون وخاصة الإداري . العلاقة هي : أن كليهما يتخذ من الإدارة مجال للدراسة مع فارق في أن الأول يركز على النواحي الفنية التنفيذية من الإدارة . والثاني 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 العامّة بعلم 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 الاثنين 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 أصبح لها بعض الاستقلالية كفرع من فروع العلوم الاجتماعية .

## مراحل تطور الإدارة العامّة

<b>المرحلة الأولى</b>	انفصلت عن السياسة ، الاهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية
<b>المرحلة الثانية</b>	وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الإدارة العامة
<b>المرحلة الثالثة</b>	إنشاء معاهد للإدارة العامة ، إجراء الدراسات والاستشارات ، قيام برامج تنمية الإداريين ، وجود تخصصات منها : أصول الإدارة العامة ، أساليب العمل ، التخطيط الإداري ، العلاقات العامة إدارة التنمية ، تخطيط المدن

## مداخل دراسة الإدارة العامّة

<b>المحتوى</b>	<b>المدخل</b>
التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها .	<b>المستوى القانوني التاريخي</b>
وظائف الإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، الافراد ، التمويل والموازنة . لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي	<b>الوظيفي</b>
مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي . إهماله الجانب الاقتصادي	<b>الاجتماعي النفسي</b>
مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية . - العلاقة بين البيئة والإدارة . - نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في بلد ما . - ظهر مع الحرب العالمية الثانية وأهم العوامل التي بدرسها هي : المكان ، السكان ، التقدم العلمي ، العادات والتقاليد ، الرغبات الشخصية ، الكوارث والمحن التي يمر بها المجتمع .	<b>المدخل البيئي Ecological approach</b>

## نهاية المحاضرة الأولى



Prepared By Special

## المحاضرة الثانية

### الإطار العام للإدارة العامة

#### الفكر الإداري في الإسلام :

إن الرسول ﷺ مؤسس الدولة الإسلامية وباني حضارتها وتابع من بعده الخلفاء الراشدين (رضوان الله عليهم) . جاء الفكر الإداري يصلح في كل زمان ومكان من خلال التالي:

- الأخذ بمبدأ الشورى ( وشاورهم في الأمر " الآية " )
- الاهتمام بالرقابة الذاتية.
- مبدأ : الأجر ، تقسيم العمل ، مبدأ الجدارة... )
- التحفيز الإداري ..

• 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

#### نظور الفكر الإداري : أولاً المدرسة التقليدية [ الكلاسيكية ] :

1. **النظرية البيروقراطية Theory of bureaucracy** : صاحب النظرية هو ( ماكس ويبر ) ويقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي . والتعبير 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 الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم .

♣ البيروقراطية كتنظيم إداري ضخم نرجع لجهود سابقه منها :

✓ الحضارة الصينية منذ 2200 عام قبل الميلاد ، والإدارة اليونانية والتي تبنت دوران الوظيفة وأن تسمو المصلحة العامة فوق الخاصة ، وحضارة الرومان ، ووصولاً 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 :

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

♣ **الأسس ( الخصائص ) التي يفهم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر؟ :**

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

## ◆ مزاجا التنظيم البيروقراطي؟

السرعة ، الانضباط ، الاستقرار ، الاستمرارية ، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص ، تقسيم العمل ، الاعتماد على المستندات ، التسلسل الهرمي ، الخضوع الكامل للرؤساء ، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية .

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

1. احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات والتركيز على القواعد والإجراءات واعتبارها هدف بدل من أن تكون وسائل .

2. كما أن النتائج غير المقصودة قد تصل إلى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين

3.

## 2. نظرية الإدارة العلمية :

كانت الشركات الصناعية تعاني من الإسراف وانخفاض الإنتاجية في بداية القرن الماضي فكان يلجأ اصحاب تلك المصانع لتخفيض الأجر ، 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" عرف الإدارة بأنه " المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداءه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة "

### ◆ نفاط نظرية تايلور :

1. تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية

2. اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ليصل كل فرد لأفضل كفاءة .

3. استخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبان .

4. التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ .

### ◆ نظرية التفسير الإداري ( نظرية أكثر عمقاً من الإدارة العلمية؟ ) : هنري فايول ( 1841 - 1925 ) 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 1916 م

### ◆ نشاطات إدارة الاعمال برأي فايول:

➤ النشاطات الفنية ( الإنتاج والتصنيع )

➤ النشاطات التجارية ( المشتريات ، المبيعات ، التبادل )

➤ النشاطات التمويلية ( الموارد المالية ، الاستثمارات والمصرفيات )

➤ النشاطات الأمنية ( الممتلكات والأشخاص )

➤ النشاطات المحاسبية ( تقدير التكاليف والإحصاءات )

➤ النشاطات الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق والرقابة )

### ◆ مساهمات هنري فايول:

• صفات الإداريين وتدريبهم : المديرون 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 (

• الأسس العامة للإدارة ( مبادئ فايول الـ : 14 ) تقسيم العمل وفق التخصص - السلطة والمسؤولية - الالتزام بالقواعد - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه ( الأمر ) - الخضوع للمصلحة العامة - عدالة المكافآت - المركزية - تسلسل القيادة - النظام ( وضع كل شيء وشخص مكانه - العدالة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة - العمل بروح الفريق .

❖ **وظائف الإدارة :** وهي

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

## ثانياً :مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (1930 - 1970م ) 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 .

□ الإعتراف التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية؟

- ظهور الحركة النقابية وتوسعها ...
- زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسبهم مشاكل العمل .
- كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة ..
- تحسن مستوى الحياة أدى إلى الاهتمام بالنواحي الإنسانية
- زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب هوثورن ( 1924-1932م )

□ تجارب هوثورن (1924 - 1932م) : 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 .

□ من أهم النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن:

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

## الأثار العلمية لتجارب هوثورن:

- ✓ ظهور إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية لأول مرة في المشروعات .
- ✓ حصول العمال على إجازات سنوية وتحديد ساعات العمل الأسبوعية .
- ✓ بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والاجتماعية .
- ✓ بدأ تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للأفراد .

## سلبات 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 الافراد 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 :

- 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 الخصائص والخصائص نذكر منها :
- ▶ هي مدرسة علمية تطبيقية تعتمد على وضع فرضيات علمية عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية .
- ▶ هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل لإحداث تغيير في اتجاه السلوك
- ▶ هي مدرسة تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجعل التأكيد على أهمية هذه الحاجات
- ▶ تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .
- ▶ تتميز بنظرتها الشمولية والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئية كالإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي .
- ▶ هتم بالجماعات وتتفاعل هذه الجماعات لتحقيق أهداف المنظمة .
- ▶ تعزز المشاركة الفعّالة والتعارض في الرأي ( الرأي البناء).

أهم اسهامات هذه المدرسة هي مساهمة أبراهام ماسلو ( هرم الحاجات)



### افتراضات نظرية ماسلو هي:

- كل الناس تحركهم الحاجات الطبيعية وعدد 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 .

### ما هي سلبيات نظرية ماسلو :

- ✓ لا يفترض 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 :
- ✓ حاجات البقاء ( ضرورات الحياة ) — حاجات الارتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئة — حاجات النمو ( حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات ) .

### نظرية ماسلو ونظرية ألدرفر:

- يعتبر ألدرفر 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 ألدرفر يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين معا .

## رابعاً: مدرسة اتخاذ القرارات:

تعود هذه النظرية التنظيمية إلى كل من :

- تشستر بارنارد ، صاحب كتاب " وظائف المديرين " عام 1938 م .
- هيربرت سيمون ، صاحب كتاب " السلوك الإداري عام 1947 م وقد طبعت منه 15 طبعة حتى عام 1970 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 :

1. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم
2. امكانية الاتصال بين الأعضاء .
3. الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء .

اهتم برنارد بالتنظيم غير الرسمي ( تفاعلات الأعضاء بين بعضهم البعض )

**نظرية برنارد هي:** إثراؤه الفكر الإداري في ثلاثة أبعاد :

(العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرارات - 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 . برأيه أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى عنصرين اثنين : عنصر التكلفة أي كم هي تكلفته من وقت وجهد ومال . والثاني 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 :

□ القرار الهادف ( يرتبط بالهدف النهائي ) وغير الهادف

□ والقرار الرشيد( يعتمد على وجود بدائل ) وغير الرشيد

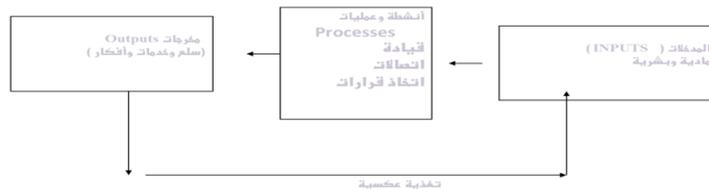
□ والمبرمج ( الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة) وغير المبرمج الذي يعتمد على الابتكار .

( 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 لسلوك الإنساني .

## خامساً: مدرسة النظم:

جوهر نظرية النظم هو أن المنظمة نظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل . والمنظمة 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 تمثل بالشكل التالي:**



## ➤ أنواع الأنظمة:

- النظام المفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئة
  - النظام المغلق : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة ( الساعة )
- أذن مدرسه 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 .

## سادسا: مدارس أخرى حديثة التجربة [ التجربة اليابانية في الإدارة ] النظرية [ Z ]:

نشر وليم أوشي العديد من الأبحاث حول هذه النظرية في كتابه ” كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكية التحديات اليابانية ” . إن جوهر نظريو 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 .

✿ **نظريه أوشي أسماها النظرية Z:** هي جمع بين النظرية الأمريكية واليابانية وتقوم على الأسس التالية :

- الثقة : العلاقة بين الثقة والإنتاجية علاقة وثيقة ، وكذلك الثقة بين الفرد والمنظمة ، لأن هذا يظهر إيجابياً في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية .
- الحدق والمهارة ( وحدة الذهن والمهارة ) ، من خلال الخبرة والممارسة والتجربة والعمل الطويل في المنظمة ، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجية .
- الألفة والمودة : من خلال دعم الآخرين واهتمام بالانضباط وعدم الأنانية 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:

- 1 ( الرؤية الاستراتيجية للجودة من خلال أنها أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي والذي يساهم في خلق الميزة التنافسية
  - 2 ( مشاركة الجميع في إدارة الجودة الشاملة فالجودة مسؤولية الجميع .
  - 3 ( 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
  - 4 ( مدخل الزبون من خلال أن الزبون هو الأساس وهو محور الاهتمام .
  - 5 ( 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 الاستراتيجي ، ويبني على علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد .

## نهاية المحاضرة الثانية

## المحاضرة الثالثة

### التخطيط الحكومي

#### مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة و يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة 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 تقرري حاضر لسلك مستقبلي )) . التخطيط هو ((مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها ))

#### خطوات التخطيط:-

- ▶ تحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها .
- ▶ وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف .
- ▶ تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل .
- ▶ تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي .
- ▶ وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف ( تحديد النشاطات وفق برامج زمنية واضحة )

#### أهمية التخطيط:-

- التخطيط وسيلة فعالة لتنفيذ الاعمال وفق برامج ومناهج .
- يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأمثل للموارد .
- يساعد التخطيط المديرين في تحقيق اهدافهم .
- يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والابتعاد عن المفاجئات .
- التخطيط ضروري لكل المنظمات الصغيرة والكبيرة العامة والخاصة .

#### فوائد التخطيط:-

- يساعد في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها .
- يساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية الكمية والنوعية .
- يساعد في التنسيق بين الأعمال والأفراد لتحقيق الأهداف .
- يعد وسيلة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية .
- يتناول محاولة توقع أحداث المستقبل والابتعاد عن الصدفة .
- يساعد في الاقتصاد في التكاليف للاستثمار الأمثل للموارد .
- يساعد في تنمية مهارات المديرين واستخدام ما لديهم من موارد مادية وبشرية .

#### مسئولية التخطيط:-

- التخطيط وسيلة لتنفيذ الأعمال .
- التخطيط مسؤولية الجميع كل في موقعه وعلى مقدار مسؤوليته ومستوى السلطة التي يتواجد بها .
- تختلف المسؤولية حسب المستوى الإداري .... ( الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا ( الإشرافية ) ) .

## العلاقة بين المصنويات الإدارية وأنواع الخطط ومدنها:-

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	استراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

### مكونات التخطيط:-

- ✓ الأهداف .
- ✓ التنبؤ .
- ✓ السياسات .
- ✓ الإجراءات .
- ✓ الوسائل والإمكانات .

### □ أولاً : الأهداف:-

- ✓ الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، فإذا كان المستقبل قريب تسمى أهداف تكتيكية وإذا كان بعيد تسمى أهداف إستراتيجية .
- ✓ زاد الاهتمام بأهمية صياغة وبلورة الأهداف بعد انتشار الإدارة بالأهداف والتي تقوم على اشراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط .

### ❖ أنواع الأهداف: أهداف : عامة على مستوى المنظمة ، أهداف جزئية لكل قسم أو إدارة . وفق الزمن :

- أهداف طويلة الاجل ( استراتيجية ) .
- أهداف متوسطة ( خطط خمسية ) .
- أهداف قصيرة ( سنوية أو فصلية وحتى شهرية ) .

### ❖ صفات الأهداف:

1. **الوضوح :** لمن يحدد الهدف ولجهة المنفذة ، ويجب 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 :  
\* 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 .
2. **القناعة بالهدف :** تتولد القناعة من خلال أهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له .
3. **الواقعية :** إمكانية التنفيذ .
4. **التناسق والانسجام :** تناسق الأهداف وعدم التعارض
5. **مشروعية الهدف :** مدى الملاءمة للأهداف والقيم والقوانين
6. **قابلية الهدف للقياس :** هذا يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية ، وهذا يمكن أن 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:

- الدقة في التنبؤ.
- حداثة البيانات المستخدمة بالتنبؤ .
- أن يكون مفيد ( القدرة والمساعدة 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 مختلفة منها المكتوب أو غير المكتوب. وبكل الأحوال تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك .

#### ◆ مزايا السياسات:

- هي مرشد للعاملين في كيفية تحقيق الأعمال وإنجازها .
- تساعد في الثبات من خلال توضيح منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين .
- تحقيق التناسق والانسجام مما يقلل من الانحرافات .
- الاختصار في الوقت والجهد لان هناك سياسات معروفة وواضحة .
- المساعدة في إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ .

#### ◆ الشروط الواجب توافرها في السياسات:

- ✓ الوضوح : فهما من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء
- ✓ التناسق والانسجام: بعيدة عن التناقض .
- ✓ الاقتناع والقبول : عند كل المستويات الإدارية.
- ✓ المرونة : التأقلم مع الواقع .
- ✓ المشروعية : لا تعارض مع الانظمة .
- ✓ الشمولية : تشمل كل المواقف والحالات .
- ✓ الكتابة : مكتوبة

#### ◆ أنواع السياسات:

- ✓ السياسات الأساسية : هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الإستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة .
- ✓ السياسات العامة : هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ فرص وكيفية تقديم الخدمات
- ✓ السياسات الوظيفية : تتعلق بنشاط ( النشاط المالي ، التعليمي وهي تفصيلية ..
- ✓ 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 :

- الدقة والوضوح : مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع
- البساطة والسهولة : بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد .
- المرونة : امكانية التغيير والتعديل .
- التناسق والانسجام : مكتملة لبعضها البعض .
- الرقابة : تشتمل على وسائل رقابية على الأداء

## ✿ فوائد الإجراءات .

- ✓ تساعد في منع التضارب والتعارض .
- ✓ تساعد على التقليل للوقت والجهد .
- ✓ تساعد في تعاون الأفراد لأن كل فرد ينهي عمله ويسلمه للآخر .
- ✓ تساعد على الارتياح النفسي وطمأنينة الأفراد .
- ✓ تساعد في أعمال الرقابة لأن الأعمال متكررة .
- ✓ تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحة .
- ✓ التقليل من احتمال الأخطاء .

## ✿ المشكلات التي تنتج عن اتساع الإجراءات .

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

ملاحظة : لكسر تلك السلبية أفضل 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 :

1. الدقة في تحديد الاحتياجات
2. الواقعية : مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق .
3. تحديد المصدر : من أين من الخراج او الداخل ( الجهات )
4. الفترة الزمنية : الوضوح في تحديد الفترة الزمنية .
5. التكلفة المالية التقديرية : التكلفة منطقية في حدود الموازنة المحددة .

## نهاية المحاضرة الثالثة

## المحاضرة الرابعة

### تابع التخطيط الحكومي

#### أنواع التخطيط :-

##### ❖ أولاً : وفقاً لدرجة الشمول :

1. التخطيط القومي الشامل : تخطيط على مستوى الدولة ويشمل كل القطاعات ويهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة .
2. التخطيط الإقليمي : يختص بالبرامج والأهداف والسياسات في منطقة معينة بهدف تنميتها ، يهتم بالسكان والزراعة والمواصلات ....
3. التخطيط المحلي : يخص مدينة أو قرية ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي ..
4. في مجال خاص ومحدد : مجال كالتعليم أو الصحة أو المواصلات

##### ❖ ثانياً : وفقاً للزمن :

1. تخطيط طويل المدى : تخطيط يغطي 15 أو 20 سنة والشار تأتي متأخرة ( الاستثمار في النفط ) ، هنا الزمن طويل وتقص البيانات يعد عقبة في وجه التخطيط .
2. تخطيط متوسط المدى : هو خطط خمسية تشمل مجالات متنوعة .
3. تخطيط قصير المدى : هو تخطيط لسنة واحدة ( الموازنة العامة للدولة ) .

##### ❖ ثالثاً : وفقاً لمجال الخطط :

ليس له حدود ونذكر منها :

1. السياسي : تخطيط النظام السياسي (مصادر التشريع)
2. الاجتماعي : الاهتمام بالعائلة والتعليم وثقافة المجتمع .
3. البشري : النمو السكاني
4. الطبوغرافي : استغلال الأرض - وتوزيع المرافق .
5. الاقتصادي : الإنتاج القومي الزراعي - الميزان التجاري - تخطيط الموارد البشرية ، الزراعي ، الصناعي .
6. المالي : السيولة النقدية - نسبة الفائدة .

##### ❖ رابعاً : أنواع التخطيط وفقاً للمسنوك التنظيمي :

- السياسي : وضع السياسات - إعطاء الضوء الأخضر
- الاستراتيجي : على مستوى الوزارة أو المنظمة .
- التخطيط للطوارئ : خطط إضافية للطوارئ .
- التكتيكي: خطط تنفيذية لفترة زمنية قصيرة .
- التخطيط للتطبيق : كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق الربح ، تحديد المشروعات وموعد تنفيذها .

## الإعبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة :

- **الوضوح :** بعيدة عن الغموض والتعابير غير المفهومة .
- **المرونة :** التأقلم مع الظروف ...
- **المشاركة بوضع الخطة :** وضع الخطة هو عمل مشترك وجهد جماعي ، وهو بحاجة لمعلومات وآراء متنوعة ، كلما شارك الافراد بوضع الخطة كلما سهل عملية التنفيذ . يحتاج الأمر لتشكيل لجان عمل واجتماعات وتجميع مقترحات ، المشاركة بشكل حقيقي تساعد برفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية مهارات حل المشكلات .
- **مراعاة الجانب الإنساني :** أمر مهم أن تراعي عواطف ومشاعر الأفراد للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية : عدم مراعاة ذلك يؤدي لكثير من النتائج غير المرغوبة : منها
  - (أ) التقليل من طموح الأفراد واندفاعهم لتحقيق الهدف .
  - (ب) زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم الرضا عن الخطة
  - (ج) الصراع بين الإدارة العليا والإشرافية لعدم معرفة ظروفها .
  - (د) تقليل التعاون والانسجام بين العمال .
  - (هـ) زيادة استخدام اساليب الرقابة بسبب عدم تقييد العمال بأنظمة العمل .
- **دفع المعلومات والبيانات :** هما الأساس في بناء الخطة - لابد من وجود معلومات **Data Information** وبالطبع لابد من توفر مجموعة شروط في المعلومات التي تقوم عليها الخطة :
  - الشمولية والدقة والصحة .
  - الحداثة والواقعية وأن لا تكون متقدمة ( المعلومة تموت بعد فترة )
- **الإعلان عن الخطة :** أي شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدولة ، الهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضوح التفصيلي وماهية أهداف الخطة وهذا يتم من خلال اجتماعات ولقاءات .

## مراحل إعداد الخطة:

أولاً ( مرحلة الإعداد : تضم مجموعة عمليات هي :

- ▶ تحديد الأهداف : حسب مستوى التخطيط فالتخطيط القومي تضعه السلطات التشريعية أما على مستوى المنظمة فإدارة التخطيط تضع الخطة ، هكذا الأهداف العامة تضعها الدولة اما التفصيلية تضعها الإدارات والأقسام .
  - ▶ جمع وتحليل البيانات :- بقصد تحليلها لمعرفة الواقع الحالي والانطلاق نحو المستقبل ، كلما كانت دقيقة أعطت نتائج صحيحة . مرحلة التحليل تحدد العلاقة بين الأهداف ويتم ذلك بأدوات رياضية وبرامج ...
  - ▶ وضع الافتراضات :مجموعة أسئلة وعلاقات حول الظروف الداخلية والخارجية واتجاهات التغيير ...
  - ▶ وضع البدائل وتقويمها : مجموعة خطط بديلة وتوضيح مزايا وعيوب كل خطة .
  - ▶ اختيار البديل الأنسب
  - ▶ تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة .
- ثانياً ( مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة : هذا يعني الإذن او 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 :
- (1) مراجعة الخطة نفسها : هل فيها مبالغة أم لا
  - (2) مراجعة التنفيذ : قد تكون هناك مشكلة في التنفيذ
  - (3) الظروف الخارجية : هي ظروف خارجة عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعية ( كوارث - زلازل - براكين )

## مفوقات التخطيط:

- ❑ **عدم الدقة في البيانات والمعلومات :** لا خطة بلا وجود بيانات ومعلومات، على المخطط أن يتأكد من صحة ذلك والا بنى قراره على أساس خاطئ . في الدول العربية للأسف يتم اخفاء الكثير من البيانات التي تعكس الواقع السلبي .
- ❑ **انجاهات العاملين :** أحياناً يأخذ العاملين موقف سلبي من الخطة بسبب انتمائهم للبيئة التي لا تشجع العمل التخطيطي وتعتمد على معالجة الأمور لحظة وقوعها دون ضياع الوقت في التخطيط . على الإدارة معالجة هذه الظواهر السلبية بنوع من المنطق والتوعية والتدريب .
- ❑ **عدم صحة التنبؤات والافتراضات :** صعب التنبؤ بالمستقبل لكن على المخطط أن يبذل جهداً كبيراً لتقليل الانحرافات والوصول إلى تنبؤ دقيق .
- ❑ **إغفال العامل الإنساني :** على المخطط أن يشارك الأفراد بوضع الخطة ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها .
- ❑ **الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة :** إن الاعتماد على الجهات الخارجية يحرم الخبير من معرفة البيئة المحيطة بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي .
- ❑ **الغفوة الحكومية :** قد تصدر تعليمات حكومية تعيق عملية التنفيذ أثناء مرحلة التنفيذ ...
- ❑ **التجربا المسنمة :** إن مسايرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات .
- ❑ **أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط :** من الأفضل اتباع خطوات البحث العلمي في وضع الخطة وعدم الوقوع في المشكلات والتي تنتج عن أهداف خيالية وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحلة وتحديد المسئول عن التنفيذ .

## التخطيط في الإدارة الإسلامية:

ظهرت فكرة التخطيط في الإدارة الإسلامية منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم ص من خلال تحديد الأهداف والأولويات والاحتياجات وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحاء . كان التخطيط شاملاً على النحو التالي :

- 1- **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 ونام ومحبة بين المهاجرين والأنصار فكانت الحياة وقتئذٍ مثال لضمان الحرية والعقيدة ونصرة المظلوم وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم العلاقة مع اليهود ، كل هذا يعتبر نظام إداري فريد ومثالي .
- 2- **التخطيط الاقتصادي :** يهدف التخطيط الاقتصادي في الإسلام إلى أن 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 ص بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثروة والتوارث ، وهذه المؤاخاة أول خطة اقتصادية ، ثم تم فرض الزكاة لتعميق التكافل والتوازن الاقتصادي . مثال عن التخطيط الاقتصادي هو اجتهاد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النيل لنقل الغلال من مصر على الحجاز .
- 3- **التخطيط الاجتماعي :** الهدف هو : تحقيق الترابط الاجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والاهتمام بمصلحة الجماعة .
- 4- **التخطيط العسكري :** الاهتمام بالجهاد والاستعداد لمواجهة العدو فالإعداد مرحلة من مراحل التخطيط .
- 5- **التخطيط الإداري :** من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لأنها سياسة شرعية ، والاستقرار لتوضيح الخطة 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 وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والذي يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسية والتنفيذية.
- \* يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية.

## نهاية المحاضرة الرابعة

## المحاضرة الخامسة

### التنظيم

#### مفهوم التنظيم:-

هو 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 الدراسة ) .

#### فوائد التنظيم:

- التنظيم وسيلة لتحقيق الهدف والوصول إليه وليس هدف . فوائد التنظيم هي التالية :
- وسيلة للوصول إلى التنسيق والانسجام وعدم التعارض
  - يساعد في الاستفادة من خبرات وتخصص ومميزات الأفراد
  - يساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد والإدارات بشكل دقيق
  - يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات الإدارية
  - يسهل من عملية الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء .
  - يساعد في تحقيق وفرة في موارد المنظمة وزيادة الإنتاجية .
  - يساعد على تضافر الجهود والعمل كفريق عمل
  - يساعد في توزيع السلطات وفق تسلسل الهرم الإداري.

#### مبادئ التنظيم:

✿ أولاً: مبدأ وحدة الهدف : أي وجود هدف قبل البدء بالتنظيم ، الأهداف يجب أن تكون ملائمة لظروف المجتمع حتى تكون مقبولة ، توزع الأهداف على المستويات الإدارية .

✿ ثانياً: مبدأ التخصص ونفسيم العمل : لأن تقسيم العمل يؤدي لفوائد التالية :

- تحقيق الاستفادة القصوى من قدرة الفرد
- يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله
- زيادة المهارة وبالتالي إنجاز العمل ببساطة
- يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت .

#### سليبات التخصص:

1. الوصول إلى الملل
2. تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة .
3. 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 ( 4 - 8 في الإدارات العليا) ومن ( 8 - 15 في المستويات الأخرى ) . هناك عدد من العوامل تحدد عدد المرؤوسين منها :

- (1) طبيعة نشاط المنظمة.
- (2) طبيعة عمل المرؤوسين.
- (3) درجة مهارات وقدرات المرؤوسين.
- (4) قدرة ومهارات الرئيس.
- (5) مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء.
- (6) تأثير نطاق الإشراف على الاتصالات / إذا كانت المستويات الإدارية قليلة فالاتصال أسهل مع عدد كبير من المرؤوسين والعكس صحيح .
- (7) التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف.

❁ خامساً : مبدأ **نطاق السلطة والمسؤولية**:

- ▶ **السلطة الإدارية هي** : الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال ، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معين ومصادر القوة هي : الإثابة والعقاب ، قوة الشخصية ، قوة الخبرة ، المعلومات ، القوة المستمدة من المنصب .
- ▶ **أما المسؤولية فهي**: الالتزام بتنفيذ الأعمال والأوامر التي تصدر من الرؤساء وهنا على المرؤوسين أن يكون لديهم بعض السلطات عند تنفيذ الأعمال ، لذا الوضع الأمثل التوازن بين الاثنين بين السلطة والمسؤولية . يجب عدم مساءلة العاملين إلا في حدود الصلاحيات المعطاة لهم .

أنواع السلطات:

- **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 )
- **السلطة الوظيفية**: هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص ( وظيفة شؤون أكاديمية في الكلية )
- **السلطة الاستشارية**: هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدم للإدارات العليا ، وقد تكون هذه الجهات الاستشارية خارجية أو داخلية بكل الأحوال يجب تنظيم العلاقة بينها وبين التنفيذية وعند التعارض

❁ **سادساً : تفويض السلطة**: هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال ، يتم تفويض السلطة لكن المسؤولية يجب أن لا تفوض ، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتتباً أفضل ، تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزيز اللامركزية يمكن تفويض السلطة والعكس صحيح .

مزايا تفويض السلطة:

- ❖ يخفف من أعباء الرئيس ويسهل انسياب العمل .
- ❖ فرصة لإعداد صف ثانٍ من الرؤساء .
- ❖ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ولائهم للمنظمة .
- ❖ خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .

للوصول للمزايا السابقة ينبغي:

1. على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطة بتمعن ودقة والتأكد من أنه قبل تفويض السلطة .
2. التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء .
3. ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض .

## اعتبارات تنظيمية ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة :

- عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسؤولية .
- فتح خط مباشر بين الرئيس والمؤوس .
- التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .
- عدم جواز التفويض في الأمور التالية :
- القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم .
- الأمور المتعلقة بتوزيع العمل .
- الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة .
- التعيين في الوظائف العليا .
- المسائل المالية وأموال الميزانية .

❁ **سابعاً : المركزيّ واللامركزيّ:** المركزية هي تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد. أما اللامركزية وهي تعني انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة .

**ملاحظة :** تزداد الحاجة للامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية بشكل يصعب إدارة الأمور بشكل مركزي .

## عوامل يتوقف عليها استخدام المركزية واللامركزية في الإدارة :

- ▶ درجة الانتشار 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 المنظمة في ظلها .

## مزايا المركزية :

- تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد .
- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات .
- اطلاع المدير على كل الأمور والمسك بزمام الأمور .
- سهولة الرقابة وإجراءاتها .
- القدرة على استخدام الاستشارات المتخصصة .
- عدم حدوث ازدواجية في القرارات .
- التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة .

## مساوي المركزية :

- ❑ عدم تكوين صف ثانٍ من متخذي القرار .
- ❑ قتل طموح المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية .
- ❑ تعطيل الأعمال لطول الوقت .
- ❑ تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص .
- ❑ طول الوقت والجهد من المرؤوسين للحصول على المواقفات المركزية
- ❑ ضعف مبادرات المستويات الإدارية الدنيا بسبب انتظار التعليمات .

## مزايا اللامركزية :

- رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار .
- سرعة إنجاز الأعمال .
- تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفريفها للأمر المهمة .
- اتخاذ قرار أفضل بسبب معايشة الأمر .
- مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم .
- رفع الروح المعنوية للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا
- مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة .
- التقليل من الفجوة بين المستويات الدنيا والعليا .
- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات .
- ظهور أفكار ابتكاريه جديدة نتيجة حماس الأفراد

## مساوي اللامركزية:

1. تناقض القرارات .
2. ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف .
3. صعوبة الاتصال أفقياً أو عمودياً .
4. إساءة استغلال البعض للامركزية بشكل لا يحقق فائدة التنظيم
5. يوجد بعض الأعمال المالية والتي لا تصلح فيها اللامركزية .
6. إضعاف السلطة المركزية .
7. عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية .

## نهاية المحاضرة الخامسة

## المحاضرة السادسة

### تابع 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:

- مجموعة قواعد وقوانين مكتوبه تحكم تصرفات الأفراد.
  - وجود مجموعة مبادئ إداريه مثل "وحدة الأمر ، نطاق الإشراف ، تقسيم العمل ، السلطة والمسؤوليه."
  - يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي.
- هنا نقول أن التنظيم على أساس الندرج الهرمي يحقق المزايا التالية :**
- تقسيم العمل على أسس واضحه.
  - تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري.
  - سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعه.
  - تحديد شبكة اتصالات هابطه وأخرى صاعده.

#### المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

- ✓ الإدارة العليا ( المستوى الأعلى ويضم مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام).
- ✓ الإدارة الوسطى ( مديرو الإدارات العامه ومديرو الإدارات).
- ✓ الإدارة الدنيا ( رؤساء الأقسام والإدارات الفرعيه ، ورؤساء المجموعات).

#### بناء الهيكل التنظيمي :

تمر عملية [ بناء الهيكل التنظيمي ] بالخطوات التاليه :

- ← تحديد الأهداف التفصيليه أو التشغيليه.
- ← تحديد أوجه النشاط اللازمه للوصول للأهداف المنشوده .
- ← تجميع النشاطات في شكل وظائف.
- ← تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إداريه.
- ← تحديد علاقته بين الأقسام داخل كل إداره وعلاقة هذه الإدارات بالإدارات الأخرى.

#### مبادئ البناء التنظيمي لتحقيق الهدف منه :

- يجب أن يكون البناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم , وأن يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءه والفعالیه.
- أن يمتاز بالبساطه والسهوله.
- أن يتصف بالمرونه.
- 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 نحققها الخرائط التنظيمية:

- تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات.
- تعطي صورة واضحة عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
- تعطي فكره واضح عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية.
- تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله.
- تعطي صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والإستشارية والتنفيذية في المنظمه.

### ❖ أنواع الخرائط التنظيمية :

- الخرائط التقليدية العمودية : هي خرائط موجوده في المنظمات الكبيره وخاصه الحكوميه ، توضح انسياب خطوط السلطه من أعلى لأسفل↓
- ✓ مزاياها : توضح المستويات الإداريه التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤساؤه .
- ✓ سلبياتها : أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإداريه الدنيا.
- الخرائط الأفقيه من اليمين لليسار:
- ✓ مزاياها : أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين.

❖ **الدليل التنظيمي :** هو الدخول في تفاصيل الخريطه التنظيميه وتفاصيل جميع الأنشطة والأعمال والإدارات والأقسام الرئيسيه وتفاصيل كل وظيفه ، وشرح أنظمة العمل. باختصار هو: وثيقه رسميه توضح الأمور التفصيليه في العمل .

### ■ بسهلهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد :

- ← إعطاء صورة كامله عن نشاطات وأهداف المنظمه.
- ← تعريف عملاء المنظمه بأنظمة عمل المنظمه.
- ← يساعد في توفير وسائل رعاييه عن سير الأعمال.
- ← مرجع لحل الخلافات بين الإدارات.
- ← يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجبهه التي ينتسب لها.

❖ **التنظيم غير الرسمي:** هو عباره عن مجموعه اتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل.

### - العوامل التي تساعده على ظهور التنظيم غير الرسمي:

1. رغبة الإنسان في الإنتماء.
2. رغبة الإنسان في الأمن والحمايه.
3. التخلص من الملل.
4. النصح والمشوره.
5. النظرة الحديثه إلى التنظيم.
6. الإنتماء للمهنه.

## ❖ خصائص التنظيم غير الرسمي :

- ▶ وجود هدف تسعى إليه المجموعة.
- ▶ صغر الحجم.
- ▶ القيادة غير الرسمية.
- ▶ وجود معايير للمجموعة.
- ▶ مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محدد.

## ❖ فوائد التنظيم غير الرسمي :

- يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
- يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي.
- يؤمن معلومات مرتده "شائعات" تتداركها الإدارة مسبقاً.
- هو نوع من الرقابة الذاتية على التنظيم الرسمي.
- يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفردية ورفع الروح المعنوية.
- تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات.
- يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي.

## ❖ إعادة التنظيم: تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية :

- عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ.
- تصرف الموظفون بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم.
- عند حدوث تغييرات داخلية أو خارجية مهمة.
- عندما تضعف كفاءة التنظيم " كثرة الشكاوى ، كثرة دوران العمل..".
- عند حدوث تغييرات في إدارة المنظمة "إدارة جديدة".

## ❖ التنظيم في الإدارة الإسلامية:

- ◆ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- ◆ مبدأ الشورى.
- ◆ التخصص وتقسيم العمل ووضع الشخص في المكان المناسب.
- ◆ السلطة في الإسلام أمانة وتقتضي المسؤولية وتحقيق العدل .
- ◆ تفويض السلطة للمساعدين والولاة والمرؤوسين.
- ◆ تنظيم علاقته بين الوزراء والخلفاء والولاة وتأمين كوادر إدارية متفهمه للمشكلات والقضايا الإدارية المعقدة.

## نهاية المحاضرة السادسة

## المحاضرة السابعة

### التمويل والموازنه العامة

#### الإدارة الماليه:

هي مجموعة النشاطات الإداريه التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمه وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدوده.

#### وظيفة الإدارة الماليه :

- ◀ تحديد مصادر الإيرادات.
  - ◀ تحديد أوجه الإنفاق وفق أولويات محدده وتخضع لرقابة وقوانين ناظمه لذلك.
- الإدارة الماليه: هي أحد فروع الإدارة العامه تهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين.

#### النفقات العامه :

- هي مبالغ نقديه تدفع لإشباع الحاجات العامه.
- النفقات العامه سابقاً كانت تشمل نفقات الأمن والدفاع أما الآن فتوسعت لتشمل كثير من الأمور "التعليميه والصحيه و..."
- النفقات العامه 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 دوله لها نظام مالي ومحاسبي لصرف النفقات ، ومجموع نفقات كل أجهزة الدوله تشكل النفقات العامه لدولته ، ويقابله الإيرادات العامه التي تغطي تلك النفقات.

#### أنواع [النفقات العامه] ونقسيماتها:

- **نفسبم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف :** أي تقوم الدوله بتوزيع بنود نفقاتها وفقاً لغرض من كل نفقة حسب الخدمات التي تقدمها الدوله : " وظائف التعليم - الصحه - الدفاع والأمن " .... هذا التقسيم تأخذ به أغلب الدول بحيث يعطي صورته إجماليه عن النفقه بغض النظر عن الجبهه التي تنفذه . مثال : قطاع التعليم يقدم من قبل أكثر ووزاره.
- **على أساس نوع الإنفاق منها:** فإذا كانت تقدم "نفع عام" فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم. أما إذا كانت تحقق "نفع خاص" لبعض الأفراد كالخدمات الإجتماعيه أو الصحيه فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.
- **على أساس نفقات عاديه وغير عاديه :**
  - النفقات العاديه المتكرره : كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامه.مثل : ( أملاك الدوله - الضرائب والرسوم).
  - النفقات الغير عاديه الكوارث الطبيعيه : فهي تمول بشكل استثنائي. مثل: ( قروض - سندات حكوميه - تبرعات ).
- **على أساس الآثار الإقتصاديه :** تقسم إلى نفقات جاريه " إداريه " وأخرى استثماريه .
  - **النفقات الجاريه " إداريه " :** هي نفقات ضروريه لتسيير المرافق العامه لدولته. مثل: " الرواتب ، الصيانه ، شراء السلع والخدمات. " [ فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات. ]
  - **أما الإستثماريه " الرأسماليه: "** فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناى والتشييد والإستثمار. و [تختلف كل دوله في تقسيمها لذلك].

## الإيرادات العامة :

- هي مصدر تغطية النفقات العامة وتنقسم إلى :
  - **أملاك الدولة العامة:** طرق ، مرافق عامه ، جسور ، مطارات ، نفط ، غاز.
  - **الرسوم:** هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمه معينه تقدّم له. "رسم مفادرة المطار ، رسم الرقاهيه."
  - **الضرائب:** هي مبلغ نقدي تقوم الدولة باقتطاعه من أموال وثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخص جهاز مالي لتحصيله.
  - **الإصدار النقدي:** لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أم يكون في أضيق الحدود نظراً للأثار السلبيه على الإدخار والإستثمار.
  - **إصدار القروض العامه عبر السندات:** حصول الدولة على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين تتعهد الدولة 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 فالدولة تقبل كل المبلغ المكتتب به ، عندها يتحدد مقدار القرض بحلول تاريخ انتهاء مدة الإكتتاب ، تلجا الدولة 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 .
  - **القروض الخارجيه:** هي لجوء الدولة إلى الإقتراض من دول خارجيه أو صناديق عالميه أو مؤسسات دوليه وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائده خلال زمن محدد. تلجأ الدول لهذه الحالات في "حالة وجودها بضائقات ماليه لا يمكن الخروج منها إلا بمثل هذه القروض ."

## الموازنة العامة :

هي عمل إداري ومالي وفني وهي وثيقة تفصيليه لنفقات وإيرادات الدولة خلال سنه كامله. ويمكن تعريف الموازنة العامه : هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه ، يبين فيه نفقات الدولة ومواردها خلال سنه مقبله ، تلتزم بها الدولة وتكون مسؤوله عن تنفيذها .

### ❖ النشابه : كلاهما :

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

### ❖ الإختلاف: " بالجدول التالي."

الموازنة الخاصه	الموازنة 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 لتحويلات اقتصاديه واجتماعيه	الأثار الإقتصاديّه والاجتماعيه
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 :
  - صعوبة تقدير الإيرادات والنفقات لأكثر من سنة ، كما أن التقدير لأقل من سنة يضر بالنفقات بسبب أن الإيرادات تختلف من موسم لآخر.
  - إعداد الموازنة لأقل من سنة يحتاج لوقت وجهود إضافية كبيره .
  - صعوبة عمل السلطة التشريعيه في حال الموازنة أقل أو أكثر من سنة.
  - ملاحظه أن كل دوله تختار بداية ونهاية السنه الماليه لها.

استثناءات قاعدة السنوية:

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

✿ ثانياً : قاعدة الوحدة: 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 تُرد على قاعدة الوحدة :

1. الموازنات المستقلة : إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنة مستقلة لسرعة العمل والتحرر من الروتين " لا تخضع لرقابة وزارة الماليه "
2. الموازنات الملحقه : مؤسسات وهيئات ذات شخصيه اعتباريه تعطي موازنات مستقلة لا تخضع لرقابة وزارة الماليه
3. 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 السلطة 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 التاليه :

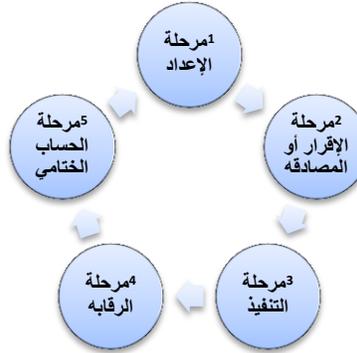
- تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها "الكهرباء."
- تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينه " رسم الطرق العامه تخصص لصيانة الطرق."
- تخصيص بعض القروض والإعلانات لمشاريع معينه.
- تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقه.

## نهاية المحاضرة السابعة

## المحاضرة الثامنة

### تابع التمويل والموازنة العامة

#### مراحل إعداد الموازنة:



أولاً : مرحلة الإعداد:

1. **دراسة الوضع الإقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة:**
  - يتم هذا من خلال دراسات عن الوضع الإقتصادي داخلياً وخارجياً.
  - وكذلك دراسة الإتجاهات السياسيـة والإجتماعية وتأثير ذلك على مقدار النفقات والإيرادات المتوقعه.
  - قد تقوم الدراسات على أساس قياس نتائج العام الماضي مضافاً إليها نسبة 10 - 15 % عن العام الماضي.
2. **إصدار المنشور الدوري:** والذي يتضمن " طرق تقدير النفقات والإيرادات - تحديد موعد تقديم مشروع الموازنة لوزارة الماليـة - تحديد النماذج المستخدمه في تقدير بنود الموازنه."
3. **دور الوزارات والمصالح الحكوميه:** في إعداد الموازنات من خلال دور إدارة الموازنه في الوزاره المعنيه وبعد عقد عدة اجتماعات تنسيقيه مع مدراء الإدارات المختصة ، بعدها يقوم الوزير المختص بإرسالها لوزير الماليـة.
4. **دور وزارة الماليـة في دراسة الموازنات:** تستقبل وزارة الماليـة مشروع الموازنه لكل وزارة وتقوم بمناقشته مع مندوب عن الوزاره المعنيه وبعد تجميع المشاريع لكل وزاره تقوم إدارة الموازنه برفع مشروع بصوره كامله لوزير الماليـة مرفق تقرير مفصل عن الإيرادات والنفقات العامه للدولة من كافة النواحي.

ثانياً : مرحلة الإقرار والموافقه:

- يقوم وزير الماليـة بعرض المشروع على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة وزارية تقدم تقرير تفصيلي عن مشروع الموازنه.
- يكون تقرير شامل بعدها تتم مناقشته وإقراره من قبل مجلس الوزراء الذي يحيله بدوره للسلطه التشريعيه لإقراره بالشكل النهائي.

ثالثاً : مرحلة التنفيذ: تقوم وزارة الماليـة بإرسال موازنة كل وزارة أو مؤسسه مرفقاً بها التعليمات والإرشادات الواجب

التقيد بها عند التنفيذ والتي تشمل على المراحل التاليه :

- ✓ تحصيل الإيرادات.
  - ✓ صرف النفقات الشهريه والسنوويه من كل باب من الأبواب،
- فكل نوع من النفقات له باب نفقه محدد.

رابعاً : مرحلة الرقابة : هي مرحلة مهمة تمر بها الموازنه فهي عمليه "مستمرة" تبدأ من:  
 ◆ ظهور الإستحقاق حتى عملية صرف النفقه: وهي مرحلة تطمئن من خلالها السلطه التشريعيه أن السلطه التنفيذية تمارس عملها وفق الضوابط وبشكل لا يتم تجاوز الإعتمادات وعدم التبذير والإسراف في النفقات وقانونية الوثائق المعتمده في الصرف .

◆ تمارس وزارة المايله الرقابيه بأسلوبين:

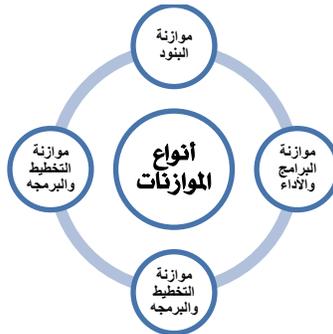
(1) رقابة سابقه للصرف بهدف منع الوقوع في الخطأ.

(2) وأخرى لاحقه أي بعد التنفيذ.

◆ أما عن جهة الرقابيه فقد تكون رقابيه داخلية أو خارجي.

خامساً : مرحلة الحساب الختامي: تتولى كل وزارة عمل الحساب الختامي لها وفق أنظمه وتعليمات وزارة المايله وهو مجموعه جداول وبيانات عن نتائج الأعمال خلال العام المنصرم ، ترسله لوزارة المايله والتي تقوم بدورها بمراجعة الحسابات الختامييه لكل وزارة ثم تقوم بإعداد الحساب الختامي للدولة . الحساب الختامي هو صورته كامله عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرم من حيث الإيراد الفعلي والنفقات المصروفه بشكل فعلي ، وهو يفيد في المقارنات والوقوف عند ما هو مقدر وما هو منجز بشكل فعلي.

## انواع الموازنات:



□ أولاً : موازنه البنود :

▪ **التقسيم الإداري:**

← يتم توزيع النفقات في موازنه البنود وفقاً للجهات الإداريه التابعه لقطاع معين،

← يتم تخصيص مبلغ ما لكل جهه حكوميه أو مصلحه أو مؤسسه عامه وفقاً لنشاطها وأعمالها.

▪ **التقسيم على أساس نوع النفقه:** نفقات محدده مثل نفقات الرواتب والأجور والصيانه هذا النوع هو الأكثر استخداما في الدول النامييه.

▪ **فوائد موازنه البنود:**

▶ التركيز على الرقابيه على مصروفات الدوله.

▶ وسيله مقارنه أوجه الصرف بين عام وآخر.

▶ هي أسلوب سهل في الإعداد والمراقبه.

▶ تساعد على سهوله اكتشاف الأخطاء والتجاوزات.

## ■ صعوبات موازنة البنود:

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

□ **ثانياً : موازنة البرامج والأداء:** الولايات المتحده أول من طبقت هذا النوع وكثير من الدول تقوم بتطبيقه. الهدف هو تحديد الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الإعتمادات وتكاليف البرامج المقترحه لتحقيق هذه الأهداف وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج.

## # أهداف موازنة البرامج والأداء :

- ✓ التركيز على النتائج وليس المدخلات.
- ✓ التركيز على استخدام الأساليب القياسيه التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ومقارنتها بالأهداف التي تحققها.
- ✓ التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة معايير تقويم الأداء.

## # مزايا موازنة البرامج والأداء :

- توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنه.
- القضاء على الإسراف من خلال الربط مع الهدف.
- التخلص من إجراءات التفاوض والمساومه.
- الوصول إلى وسيلة سهله في عملية الرقابه والمتابعه لنتائج الأعمال.
- 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 :

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

✓ دعونا نفكر ... التخطيط والبرمجه والموازنه ؟

- ← هل هي معقده وتحتاج لخبرة متخصصه للإعداد والتطبيق ؟
- ← هل مفهومها غير واضح بالنسبه للعاملين وغير محدود ويثير اللبس والغموض أحياناً ؟
- ← هل هناك صعوبة توفير كم هائل من المعلومات التي يحتاج إليها هذا النوع من الموازنات ؟

□ رابعا: موازنه الأساس الصفري : فوائد موازنات الأساس الصفري

✿ إشراك جميع المستويات الإداريه في التخطيط والتقويم.

✿ استخدام الإدارة لأسلوب الموازنه بين التكلفة والعائد.

✿ الإستغناء عن البرامج ذات الكفاءه المنخفضه.

◀ المشكلت التي تواجه عملبه موازنه الأساس الصفري:

- الحاجه لوقت وجهد كبيرين من قبل الإدارة لتبرير طلب الموازنه كل سنه.
- الحاجه لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد.
- صعوبة مشاركة المستويات الإداريه في عملية الإعداد.

## النظام المالي في الدوله الإسلامية:

بدأ النظام المالي مع بداية قيام الدوله الإسلاميه في عهد الرسول ﷺ في المدينه المنوره. أهم مصادر إيرادات الدوله هي الزكاة. النفقات تتمثل في:

- نفقات المصالح العامه "الرواتب."
- والثاني في "النفقات الإجتماعيه والدفاعيه."
- تحقيق مبدأ العداله الإجتماعيه وتطبيق مبادئ الشريعه الإسلاميه في الجوانب الإقتصاديّه والعقائديه.

## نهاية المحاضرة الثامنة

## المحاضرة التاسعة إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة

### تعريف: إدارة الموارد البشرية:

هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة ، بما يضمن جذب العناصر البشرية الأكفاء. وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لإستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

### • نستنتج من التعريف الأمور التالية :

1. هي مجموعة قواعد ومبادئ وأساليب للتعامل مع الأفراد وتضمين المهارة.
  2. تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءة.
  3. المعاملة الإنسانية الحسنة للأفراد تحفزهم للعمل بحماس.
- هكذا نقول أن إدارة الموارد البشرية هي : إحدى وظائف المنشأة إضافة إلى الوظائف الأخرى.

### س/ لماذا الإهتمام بالموارد البشرية؟!

- تعاضد دور الدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري.
- الإهتمام بالقوى العاملة للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءة وفعاليته.
- ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العاملة.
- التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك.
- ضرورة وأهمية الإهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد.
- ضرورة التركيز والإهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل.
- نمو النقابات العمالية وضرورة سماع رأيها من قبل الإدارة العليا.
- أهمية رأي الفرد في اختيار ممثليه وقيادته المحليه والسياسيه.
- 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 التالية :

- تصنيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- الإستقطاب والإختيار والتعيين.

- ❖ **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]
  - ← وتقسم 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.

- ❖ **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.
  - ❖ **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 الإقتصاديّه - جاذبية العمل الحكومي".
- **المبدأ الثالث:** حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب معرفة "نجاح أو فشل الإستقطاب و العدد و حركة الإستقطاب".

## طرف [الإستقطاب]:

- ◀ **الإستقطاب الداخلي:** هو إعلان داخل المنظمه عن الوظائف الشاغره أو ملء الشواغر من خلال الترقيه ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى.
- ◀ **الإستقطاب الخارجي:** إعلان عن وظائف واستقطاب أفراد من خارج المنظمه وأحيانا من خارج الوطن وهذا يساعد في إدخال دم جديد للمنظمه وردف المنظمه بتخصصات غير متاحه في المنظمه لكن قد تكون تكلفته عاليه وهنا كطرق مختلفه للوصول للمعامله منها : زيارة الجامعات والتعرف على الخريجين وحثهم على التوظيف.

## [الإختيار والتعيين]:

- ✓ **الأولى:** أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير لذلك لابد من تحليل الوظائف وتحديد خصائص ومواصفات شاغل هذه الوظيفة.
- ✓ **الثانيه:** تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضله بينهم وفي العاده تتم عملية المفاضله من قبل لجنة مختصه تقوم ببعض المهام لترتيب موضوع الإختيار والتعيين.

## الإجراءات وأهميتها في [التعيين]:

1. التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصيه للمتقدمين
2. استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط
3. إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الإختيار والتعيين.

## أنواع الإختبارات:

- اختبارات عمليه , اختبارات شفويه , اختبارات كتابيه.
- يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهه المختصه "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 الاختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لأقصى حد ممكن . هذا الأمر لا يختلف عليه أصحاب الرأي العلمي بأن الإنسان هو مصدر التطور والتنمية وبالتالي الاستثمار به أفضل أنواع الاستثمارات ، فالتطور هو يأتي من مصدرين : "مادي وبشري".

## # التعليم والتدريب وأثرهما في صفل 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**: 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 :  
معادلة الأداء = القدره × الرغبة  
فالعامل يتم وفق تعاون مع الجماعة وليس بشكل منفرد.

## ➤ أنواع التدريب وأساليبه:

- ✿ **النوع الأول** : التدريب في مكان العمل [ أثناء الخدمه ] : هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر لتجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمده وغير ذلك . يحقق هذا النوع المزايا التالية :  
1- التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي.  
2- تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي.  
3- التدريب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرجه.

## ➤ صعوبات هذا النوع من التدريب :

- ← عدم كفاءة الرئيس المباشر وقدم معلوماته الإداريه والفنيه.
- ← عدم تمكن الرئيس من أسلوب التدريب السليم وكيفية توصيل المعلومه بشكل صحيح.
- ← انشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه.
- ← علاقه غير الوديه 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 دوله أخرى أو جهه مختصه ، معهد إدارة عامه أو جامعه . هذا يخضع لمجموعة إجراءات ومواقفات من قبل الجهه العليا.

## ➤ ماهي مزايا التدريب الخارجي ؟

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

## ← سلبات هذا النوع منها :

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

## ← أساليب التدريب :

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| 1- المحاضره.           | 6- دراسة الحالة.        |
| 2- الحلقات الدراسية.   | 7- تمثيل الأدوار.       |
| 3- المؤتمرات.          | 8- سلة القرارات.        |
| 4- المناقشات الجماعيه. | 9- المباريات الإداريه.  |
| 5- الحوار المفتوح.     | 10- الزيارات الميدانيه. |

## ← الاعتبارات التي يمكن الاعتماد عليها للمفاضله بين الأساليب :

- (1) مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والماده التدريبيه.
- (2) طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلميه.
- (3) توفر الوسائل المساعده للتدريب.
- (4) نفقات استخدام كل وسيله تدريبيه.
- (5) مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب.
- (6) درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب.
- (7) عدد المشتركين بالتدريب.

□ الوظيفة الثالثة : حسن استخدام الموارد البشرية: يتم ذلك من خلال مجموعه أمور هي : ( الرواتب - الحوافز - تقويم الأداء - الترقيته - النقل ).

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

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

❖ **الحوافز :** مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج.

### أنواع الحوافز هي :

- حوافز ماديه مباشره: (الأجر - العلاوات الدوريه - بدل طبيعة العمل - حوافز الإنتاج - ساعات العمل الإضافي).
- حوافز ماديه غير مباشره: ( تغذيته - إسكان - مواصلات - انتقالات - تعليم - خدمات طبيه )
- حوافز معنويه :
- A. حوافز متعلقه بالعمل ( العمل المناسب ).
- B. حوافز متعلقه ببيئة العمل ( الإشراف المعنوي - ظروف العمل الماديه - علاقته مع الزملاء - المشاركة في الإدارة ).

- ❖ **تقويم الأداء :** عمليه 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.
- ❖ **الترقيه :** نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى من زيادة الصلاحيات والمسؤوليات من أسس الترقيه الأقدميه والترقيه على أساس الكفاءه.
- ❖ **النقل :** نقل الموظف الى 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).

## الوظيفة العامه فحج الإسلام :

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

1. تصنيف الوظائف ( واجبات كل وظيفه وفوائدها ).
2. الإلتزام بالسلوك الإسلامي الظاهري ( الإلتزام بالشعائر الإسلاميه وخاصه الصلاة ).
3. القرعه ( في حالة تساوي المرشحين ).

## نهاية المحاضرة التاسعة

## المحاضرة العاشرة

### الرقابة في الإدارة العامة

#### مقدمة:

الرقابة هي التأكد من سلامة العملية الإدارية وخاصة وظيفة التخطيط . الهدف الأساسي للرقابة الإيجابي هو : التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية. وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة .

#### أهمية الرقابة:

الرقابة هي عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة الأخرى فهي تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعاليتها. تطور الدوله الحديثه أدى إلى اتساع دور الإدارة في ممارسة عملها عندما توضع الخطط والبرامج والمشروعات لتحقيق أهداف التنمية لا بد من متابعة التنفيذ. إن دور الرقابة هو في التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعده بشكل مسبق والتي تمت الموافقه عليها من السلطات المختصة. كما أن دور الرقابة هو في اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تعيق تنفيذ الخطه وبالتالي حل تلك المشكلات وتصحيح مسار التنفيذ للوصول للأهداف المرجوه والمحدده بشكل مسبق.

#### تعريف الرقابة:

هي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومه ومقارنته ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه . أو هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعه . بكل الأحوال الرقابة هي وظيفه إداريه وهي :عملية 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 الإرتباط 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. وتصبح مهمه الرقابه للتأكد من الأنشطة الحكوميه وهل تمارس بكفاءه وفعاليه .

#### أهداف الرقابه الإداريه :

تستهدف الرقابه الإداريه تحقيق الصالح العام من خلال:

- 1- التأكد من دقة للأداء
- 2- وكفاءة النشاطات
- 3- فعالية التخطيط
- 4- حسن التنظيم
- 5- العقلانيه في اتخاذ القرارات
- 6- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة

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

( الوقوف على المشاكل, اكتشاف الأخطاء قبل أو بعد لحظة حدوثها, التأكد من تنفيذ القوانين ضمن الحقوق والواجبات للوصول إلى أفضل خدمة للمواطن ).

#### أهداف [ الرقابه ] نتمثل فيج :

1. حماية المصالح العامه.
2. توجيه القيادة الإداريه لحماية الصالح العام لتصحيح الخطأ.
3. تشجيع الأفراد على اكتشاف الخطأ وبالتالي تكريم العنصر البشري وفق ذلك.

## عناصر الرقابة الإدارية

- أولاً : تحديد الهدف : يساعد تحديد الهدف بدقة على وضع المعايير التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل.
- ثانياً : مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة : التطابق ينهي عمل الرقابة والتفاوت يبقي العمل مستمر لتحديد أهداف عدم التطابق ومعالجتها.
- ثالثاً : قياس الفروقات والتعرف على أسبابها : داخليه أم خارجيه واتخاذ القرار التصحيحي.
- رابعاً : تصحيح الإنحرافات ومناجعة سبر التنفيذ : من خلال تحديد البديل المناسب وتأمين الإمكانيات الضرورية لنجاحه وتنفيذ الأهداف.

## مبادئ الرقابة الإدارية:

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة.
- تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- إمكانية تصحيح الأخطاء والإنحرافات.
- توفر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لأعضاء الرقابة.
- وضوح المسؤوليات والواجبات.
- الإقتصاد والمرونة.
- استمرارية الرقابة.
- دقة النتائج ووضوحها.

## وسائل الرقابة

- ✓ الموازنة التقديرية : هي ترجمة فورية للخطة وهي وسيلة رقابة حيث أرقامها هي أهداف ينبغي تحقيقها خلال مدة الخطة وفي نفس الوقت هي معيار رقابي.
- ✓ البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.
- ✓ السجلات.
- ✓ الملاحظات الشخصية.
- ✓ التقارير الدورية : الشفوية أو الكتابية هذه يجب أن تكون دقيقة وصادقة وصحيحة.

## أنواع الرقابة

### أولاً : حسب المعايير:

- الرقابة على أساس الإجراءات: الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات.
  - الرقابة على أساس النتائج: قياس النتائج النهائية.
- ثانياً : الرقابة حسب موقعها من الأراء : ( رقابة سابقة ، رقابة لاحقه ).
- ثالثاً : وفق المصادر : ( رقابة داخليه ، رقابة خارجيه ).

## الرقابه في الاسلام

الرقابه الإداريه منذ عهد الرسول ﷺ من خلال الرقابه على العمال وتمت متابعة ذلك في عهد الخلفاء الراشدين وكانت الدوله الإسلاميه حريصه على توفير أجهزة الرقابه. وكانت الرقابه :

- ✓ ذاتيه.
- ✓ رئاسيه .
- ✓ جماعيه.

## نهاية المحاضرة العاشرة

## المحاضرة الحادية عشر

### القيادة الإداريه في الإدارة العامة

#### مفهوم القيادة الإداريه:

هناك عدة تعريفات نأخذ منها : هي القدره على التأثير في سلوك أفراد الجماعه وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشوده. من هذا المفهوم نستنتج أن القيادة تتكون من العناصر التاليه :

- وجود مجموعة أفراد يعملون في تنظيم معين : لا قياده من دون جماعه ويجب أن يشتركوا في عمل ما.
- وجود قائد من بين أفراد الجماعه يتولى أمورهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعه لتحقيقه : يجب على الجماعه الإفتناع بالهدف والقائد يستمد سلطته.
- ✓ بشكل رسمي [سلطة القانون].
- ✓ وبشكل غير رسمي [محبه المرؤوسين له].

#### القيادة والرئاسه :

الرئيس يستمد سلطته من القوانين والتشريع والأنظمه بينما القائد يستمد قوته من محبة الأفراد له ومن قدرته على التأثير على الأفراد وإقتناعهم بتنفيذ الأعمال وإنجاز المهام.

- ✓ يمكن للقائد أن يصبح رئيس
- ✓ لكن لا يمكن للرئيس أن يصبح قائد

#### نظريات القيادة الإداريه:

✿ أولاً : نظرية السمات : تركز على وجود [ سمات وصفات شخصيه ] عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها :

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1- الذكاء.                    | 7- القدره على التعلم.       |
| 2- الثقة بالنفس.              | 8- مهارة الإتصالات.         |
| 3- المهارة وحسن الأداء.       | 9- الأمانه والإستقامه.      |
| 4- الحزم والسرعه.             | 10- دافع للإنجاز .          |
| 5- القدره على الإقتناع.       | 11- حب العمل.               |
| 6- الإستعداد لتحمل المسؤوليه. | 12- القدره على فهم الآخرين. |

اضافه الى وجود مجموعة مهارات منها :

- **مهارات فنيه** : معرفة تخصص دقيق من المعرفة والمام بأمر أخرى مكمله " كالحاسب الآلي مثلا "
- **مهارات إنسانيه** : أي القدره على التعامل مع الجماعه وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد.
- **مهارات ذهنيه** : رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزاءه وعناصره وعلاقته مع البيئه والمجتمع المحيط به.
- **مهارات إداريه** : تتمثل في توزيع العمل ووضع معدلات للأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والقيام بأعمال الرقابه.
- **مهارات سياسيه** : وضوح الرؤيه السياسيه ومعالجة المنظمه ضمن إطار المجتمع وقيادة المنظمه وفق رؤية البلد السياسيه والإقتصادييه.

## نقد نظرية السمات :

- ← عدم الإتفاق على عدد ومفهوم السمات.
- ← صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد.
- ← صعوبة عملية قياس الصفات.
- ← صعوبة نجاح القائد في كل مواقف الحياة لذلك عليه التغيير بشكل دائم.

✽ **ثانياً : نظرية الموقف:** فلسفة هذه النظرية هي : أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم وبالتالي تختلف القادة باختلاف الظروف والموقع القيادي التي يتواجد فيه القائد. فالقائد العسكري غير القائد المدني ، كما أن القائد في المستوى الإداري الأعلى غير المستوى الإداري الأدنى.

**نقد نظرية الموقف :** تميزت نظرية الموقف بمفهوم [ديناميكي للقيادة] من خلال عدم ربطها بالسمات الشخصية مع هذا توجد بعض المآخذ عليها منها :

1. عدم الإتفاق على عناصر الموقف.
2. ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي ( أوتوقراطي ، ديموقراطي ، الحر ... ) .
3. الأفضل هو التوفيق بين النظريتين على اعتبار أن القيادة هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعه.

✽ **ثالثاً : النظرية التفاعلية:** تركز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السابقتين فالقيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع الأفراد ، سمات القائد لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الأفراد بها فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات . فالقائد يجب أن يعرف مشكلات الجماعه والعمل على حلها. القيادة هي إذن تفاعل إجتماعي تتحدد خصائصها على أساس: [ سمات القائد - عناصر الموقف - متطلبات وخصائص الجماعه ] .

**نقد النظرية التفاعلية :** يجب على النظرية مراعاة المرؤوسين ك عامل مهم لتحديد صلاحية القائد كما يظهر دور البيئه الإجتماعية. فالقائد الناجح هو الذي يتفاعل مع خصائص المجتمع ويراعي العادات والتقاليد والأعراف ويراعي المصلحه الإجتماعية العليا.

## أنماط القيادة الإدارية وفق [المفهوم الكلاسيكي]:

✦ أولاً : **القيادة الأوتوقراطية ( Autocratic Leadership ):** هي قيادة فريده يقوم القائد بتركيز السلطة كلها

بيده. هذه النوع يقوم على الإقتراضات التاليه :

- ✓ طبيعة الإنسان السلبية والتي تجعل منه حبه للكسل والتهرب من المسؤولية
- ← وبالتالي يكون مهيناً للإقتياد والإعتماد على الغير.
- ✓ تبني القائد للحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية.
- ✓ يحتاج الفرد إلى قيادة مباشرة ولصيقة من قيادته.

من هنا فإن القائد ينفرد بإتخاذ القرار لوحده.

• **تندرج ضمن ذلك نمطين من القيادة متباينتين في الأسلوب ومتفقتين في الغايه :**

1. **قياده أوتوقراطية صالحه :** محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته.
2. **قياده أوتوقراطية لبقه :** خلق شعور بمشاركة المرؤوسين إتخاذ القرار.

❖ **ثانياً : القيادة الديمقراطية ( Democratic Leadership )**: المبدأ هو: المشاركة وتفويض السلطة والتفاعل مع

الجماعة باتخاذ القرار. من إيجابيات هذا النوع : رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاغفة الإنتاج. نتراوح نماذج هذا النوع ( القيادة الديمقراطية ) بالشكل التالي :

- قائد يطرح المشكله ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار.
- قائد يضع حدود لمرؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك.
- قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع المرؤوسين.
- قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصه للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ.
- قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات.

القائد يجب أن لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسميه التي يستمدها من القانون حيث الفرق بين السلطة الرسميه وغير الرسميه هي مصدر السلطة ، قياده غير الرسميه تتولد من خلال الدور الإجتماعي الذي يلعبه الأفراد وهي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي.

## أنماط أخرى للسلوك القيادي:

أشهر هذه الأنماط نوعين :

**الأول : نمط نخبوم وشمبب:** أساس هذا النمط هو أن السلوك القيادي يعتمد على طرفين المرؤوسين والقائد فإذا زادت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تضعف مشاركة القائد في اتخاذ القرار. وبالتالي يتفرع عن ذلك سبع أنماط للسلوك يختار القائد أيها منها وفقاً للمتغيرات التي تواجهه الموقف.

1. قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه.
2. قائد يتخذ القرار ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين.
3. قائد يقدم أفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها.
4. قائد يقدم قرارات مبدئيه قابله للتعديل.
5. قائد يقدم مشكله ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار .
6. قائد يحدد الإطار العام ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار .
7. قائد يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامه للإداره.

• ووفقاً لنظرية سلسلة السلوك يوجد عدة أنماط قياده هي كما يلي :

يزداد مقدار الحرية الممنوحة للتابعين →

1	2	3	4	5	6	7
قائد	قائد	قائد	قائد	قائد	قائد	قائد
يصنع	يبيع	يقدم	يعرض	يعرض	يعرض	يسمح
القرار	قرارة	أفكاره	قرار	مشكلة	مشكلة	لمرؤوسيه
ويعلنه		ويدعو للمناقشة	يخضع	ويحصل	ويطلب	بأن
			للتغيير	على آراء	قراراً لها	يتخذوا
				لاتخاذ القرار	من المرؤوسين	القرار

← تزداد مقدار السلطة الممنوحة للقائد

**الثاني : نمط القيادة لبلبك ومونون:** يرتكز هذا النمط على أساس درجة اهتمام القائد بالإنتاج أو بالعاملين والعلاقات الإنسانية: تشكل هذه الأنماط 81 نمط ضمن مصفوفة مؤلفه من 9 أعمده و 9 صفوف. أفضلها النمط ( 9-9 ) وفق الشكل التالي :

الإهتمام بالعاملين



- النمط ( 9-9 ) هو الأفضل ويحاول كل مدير الوصول إليه, فهو يسعى لتحقيق أهداف المنظمه وتحقيق أهداف المرؤوسين أو الأفراد إلى أقصى حد ممكن.
- يسمى هذا [نمط الإدارة الجماعية] والتي يشترك كل العاملين في العمل بحماس وتفاعل.

## فمالية القيادة:

❁ **القيادة الصالحة:** هي التي تكون قريبه من الواقع. أهم العوامل والاعتبارات التي تجعل من القائد قائداً فعالاً :

- الإقتناع بأهداف المنظمه. - التطلع إلى الأمام. - مراعاة العوامل البيئية.
- التصرف على مستوى المسؤولية. - مراعاة المصلحة العامة.

❁ **القيادة في الإسلام تركز على:**

1. يؤكد الإسلام على حتمية القيادة كضروره إجتماعيه.
2. أهم سمات القيادة في صدر الإسلام هي: [ القدوة الحسنه - الإخاء - البر - الرحمه - الإيثار].
3. كان الرسول ﷺ هو المشرع وهو القائد.

❁ **مزايا القيادة في الإسلام :**

- قياده وسطيه تراعي الحقوق والواجبات.
- قيادة تنتمي إلى الجماعه.
- قيادة ذات مهام سياسيه.
- قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقاده الإداريين.

## نهاية المحاضرة الحادي عشر

## المحاضرة الثانية عشر اتخاذ القرارات

### مقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية فالإدارة كما يقول هيربيرت سيمون ( هي اتخاذ القرار ) وكفاءة الإدارة بشكل عام مرتبطه بالقرار الإداري. والقرار الإداري: هو جهد جماعي وليس جهد فردي وهو حصيلة مجموعة أفكار وجهد متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة على كافة المستويات الإدارية .

### أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن إتخاذ القرار هو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فهي تتخذ قرار بوضع الهدف والسياسات والبرامج وتحديد الموارد وغيرها وما ينطبق على التخطيط ينطبق على التنظيم والوظائف الأخرى. إن اتخاذ القرار ببساطه هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة بدائل لكل مشكله وهذا يحتاج لجمع معلومات ووضعها بين يدي متخذ القرار لتحليلها واختيار البديل المناسب والذي يؤدي للهدف بالشكل الأمثل.

#### مراحل اتخاذ القرارات



- ❑ **المرحلة الأولى:** تشخيص المشكله وهي أهم خطواته في عملية اتخاذ القرار.
- ❑ **المرحلة الثانية:** جمع البيانات والمعلومات وجمع البيانات Data كأرقام وإحصاءات وحقائق والمعلومات Information والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري. تصنّف البيانات والمعلومات الى التالي:
  - ← البيانات والمعلومات الأولية والثانوية باستخدام الطرق المعروفة " مباشرة ، استبيان ... "
  - ← بيانات ومعلومات كمييه.
  - ← بيانات ومعلومات نوعيه " أحكام وتقديرات غير محدد بآرقام "
  - ← الآراء والحقائق " آراء خبراء ومستشارين تتضمن اقتراحات وتوصيات "
- ❑ **المرحلة الثالثة:** تحديد البدائل المتاحة وتقويمها يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديله أو الخطط وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذه والوسائل وغير ذلك .. هذا ويتوقف عدد الحلول البديله على عدة عوامل منها:
  - ✓ حجم المنظمه - سياستها - فلسفتها - إمكاناتها.
  - ✓ واتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي.
- ❑ **المرحلة الرابعة:** اختيار البديل المناسب لحل المشكله وهذا الحل يجب أن يكون هو الأنسب والأفضل وفق المعايير التاليه :
  - اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف
  - اتساق البديل مع أهداف المنظمه وأهميتها وقيمتها
  - قبول الأفراد للحل المقترح
  - درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانيه بين أفراد المنظمه
  - درجة السرعة في الحل البديل
  - كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار .

□ **المرحلة الخامسة:** متابعة تنفيذ القرار وتقويمه من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبه ووضع الإحتياجات اللازمة لذلك هنا المدير يجرب البديل قبل البدء به ويجب أن يكون واضح وبسيط وعلى المدير اتخاذ الزمن المناسب للبدء به.

## المشاركة باتخاذ القرار:

المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الجميع [رؤساء ومرووسين] من صفات الإدارة الحديثه. ودرجة المشاركة بالقرار تعتمد إلى حد كبير على الفرصه التي يتيحها المدير للآخرين وخاصة للمرووسين ودرجة مشاركتهم بالقرار ونوع وشكل المشاركة. إن المشاركة باتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها :

- تحسين نوعية القرار.
- جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المرووسين بحماس.
- تعزيز الثقة مع الآخرين وهذا يؤدي لتحسن العلاقات الإنسانيه ورفع الروح المعنويه.

## أنواع القرارات الإداريه:

تعد القرارات الإداريه جوهر عمل القائد الإداري وهي نقطة الإنطلاق بالنسبه لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمه بل وفي تفاعلها وعلاقتها مع البيئه الخارجيه. تزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمه. كما تزداد أهمية القرارات في الإدارة العامه عن منظمات الأعمال لأسباب منها :

- ✓ تعكس القرارات اتجاه السلطه التنفيذيه.
- ✓ أثارها أعم وأوسع وأخطر لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها.
- ✓ أهمية القرارات بالنسبه للدول الناميه بسبب التطورات الكبيره التي تشهدها المنظمات أخيرا.

## اشكال القرارات الإداريه:

- ❖ **النوع الأول: القرارات التقليديه:** هي قرارات يومية وتقليديه وتقسم إلى نوعين:
  - قرارات تنفيذيه : مشكلات بسيطه ويوميه " انصراف وخروج ودوام "
  - قرارات تكتيكيه : هي أكثر تفصيل وتتعلق بالإداره الوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقدمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابه وكيفية استخدام الموارد.
- ❖ **النوع الثاني: قرارات غير تقليديه (ظروف غير عاديه):**
  - قرارات حيويه : تعود لمشكلات حيويه لذلك يدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكله وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعه فيها " مشاركته جماعيه "
  - قرارات استراتيجيه : تعود للإداره العليا وتستغرق بعض الوقت لإتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والإستعانه بالبيانات وبأنظمة المعلومات وهي تمس الإقتصاد القومي وإعداد السياسات.

## إنخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام :

عرف المسلمون للإداره منذ فجر الإسلام ، عرفوها في السياسه والتوجيه وإعداد الجيوش والنصر ، ونشر الدين الحنيف والموعظه الحسنه والممارسه الرشيده. الإدارة في الفكر الإسلامي تتمثل في المشاركة والتشاور في الرأي ، التداول عند اتخاذ القرار ، تنمية المعارف وتفويض السلطات.

## نهاية المحاضرة الثانية عشر

## المحاضرة الثالثة عشر الاتصالات الإدارية

### مقدمة:

تعد الاتصالات الإدارية عصب المنظمه وهي قلب الإدارة النابض ، ف بدونها تبقى الإدارة من دون نشاط وفي حالة جمود. إن المعلومات التي تساعد المدير بإتخاذ القرار هي جوهر عمل القائد الإداري. تعتمد دقة وصحة البيانات على توفر الأجهزة والآلات والتنظيم الذي يحلل البيانات ، وكذلك لها طابع إنساني من خلال كيفية الحصول على البيانات وبالتالي تعاون جميع الموظفين في توصيل المعلومات وبالوقت المناسب ، فبدون اتصالات إداريه لا يمكن التنسيق بين الأقسام والإدارات.

### مفهوم الاتصالات الإدارية:

كلمة اتصالات تعني محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الإمكان . عملية الاتصال تتطلب مجموعة أفكار أساسيه هي :

- ← وجود طرفين متصل ومستقبل
- ← أسلوب الإتصال كتابي أو شفوي
- ← أن يكون للإتصال هدف ( توصيل معلومه أو خبر ).

### عناصر الاتصال:

- |    |                |   |          |   |                                       |
|----|----------------|---|----------|---|---------------------------------------|
| 1- | المرسل         | = | Sender   | ← | مصدر المعلومات.                       |
| 2- | الرساله        | = | Message  | ← | الماده المرسله.                       |
| 3- | قناة الإتصال   | = | Channel  | ← | الطريقه.                              |
| 4- | المستقبل       | = | Receiver | ← | المستهدف من الرساله.                  |
| 5- | درجة الإستجابه | = | Response | ← | ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الإتصال. |

### انواع الاتصالات الإدارية:

✿ أولاً : الإتصالات الرسميه: هي اتصالات تتم من خلال خطوط السلطه الرسميه في إطار بناء هيكل تنظيمي يحدد قنوات

الإتصال الرسميه وأبعادها ، وتأخذ ثلاثة اتجاهات :

- اتصالات هابطه (نازله).
- صاعده.
- أفقيه أو عرضيه.

تتوقف فعالية الاتصالات على العوامل التاليه :

1. وجود قنوات اتصال واضحه ومنظمه.
2. صلاحية هذه القنوات للعمل بشكل فعال.
3. استخدام خطوط الإتصال وعدم تخطي الرؤساء.
4. عدم توقف قنوات الإتصال بسبب غياب البعض.
5. أن تتم الإتصالات في الإطار الرسمي أي تصدر من المسؤول وتكون مقبوله, وتؤثر بالملتمى لتحداث تغيير في قناعته أو رأيه.

- A.** اتصالات هابطة: هي اتصالات من الأعلى للأسفل من الرؤساء للمرؤوسين حامله توجيهات وتعليمات وقرارات إدارية وبرامج عمل.
- B.** اتصالات صاعدة: اتصالات من القاعدة باتجاه القمة على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للإستفادة منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإدارية والقوانين.
- الأهمية تتجلى من خلال: الوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات نظر المختلف والمتنوعة.

ملاحظه

كلما زادت الإتصالات الصاعدة عن النازله ← كلما أثر ذلك في كفاية المنظمه وزيادة

- C.** الإتصالات الأفقيه: اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمه بهدف التنسيق الضروري للعمل وذلك من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر.

❁ **ثانياً : الإتصالات غير الرسميه:** اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصيه أو هاتفيه أو لقاءات اجتماعيه غير رسميه.

## وسائل الإتصالات:

- أولاً : الإتصال الشخصي أو الشفوي: **Oral Or Personal Communication** اتصال بين مصدر الرساله ومستقبلها بطريقه مباشره بما يتيح الفرصه لوجود اتصال باتجاهين للوقوف على وجهات النظر والإطمئنان على وصول الرساله وفهمها بشكل جيد. والإتصال المباشر هو الأفضل في حالة وجود مشكله معقده يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت تلك المناقشه كتابه. **الأمثله هي:** اجتماعات - مقابلات شخصيه - مؤتمرات - لجان ، محادثات هاتفيه.
- ثانياً : الإتصال الكتابي: اتصال رسمي بين المنظمات الحكوميه على شكل خطابات أو مذكرات أو أوامر أو تقارير دوريه أو غير ذلك.

## فعالية الإتصالات:

إن الإتصال هو إحدى الوظائف المهمه للمدير الفعّال خاصه في المنظمات الكبيره والتي يجب أن يكون فيها مركز أو جهة تقوم بتوصيل المعلومات. تتأثر الإتصالات [بحجم المنظمه وطبيعه النشاط] ففي المنظمه العسكريه يكون النظام الرسمي هو السائد أما في المنظمات العلميه أو البحثيه يقل. كما تتأثر عمليه الإتصال بعدد الوحدات والتنوع الجغرافي. تتوقف فعالية الإتصال على كل من المرسل والمرسل إليه والماده المقوله وقناة الإتصال. يعتمد نجاح المنظمه على تبادل المعلومات بين الأفراد عن طريق الإتصالات الإداريه. أن وظائف الإدارة كلها تعتمد على البيانات والمعلومات والجداول والمقارنات وغير ذلك.

ملاحظه :

المعلومات هي عصب المنظمات والإتصالات الإداريه، وهي الشريان الذي نسري من خلاله تلك المعلومات.

## العوامل التي تساعد في الوصول إلى إتصالات فعّاله وناجحه:

1. أن يكون موضوع الإتصال أو الرساله واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه.
2. أن تكون كميه المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمه للمستقبل.
3. وجود معلومات مرتهه ليتأكد المرسل من وصول الرساله وفهمها بشكل صحيح.
4. يجب أن تركز الرساله على الحقائق والمعلومات المهمه مع شرح للتعريفات والمصطلحات.

## مفوقات الإنصالت:

### ← الإنصال الفعّال يؤدّي للنناجئ النالبة :

- فهم المستقبل لرساله بشكل جيد.
- أن تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعته حول أمر ما.
- أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أرادها نصدّر رساله.

### ← ومن أهم مفوقات الإنصال هيّ النالبة :

❖ أولاً : مفوقات شخصبه: تعود لفرق المستوى والفهم والإستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات.

❖ ثانياً : مفوقات ننظيمبه: وترجع للأسباب التاليه :

- ✓ عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطه الرسميه في المنظمه.
- ✓ وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفه ( عماله أجنبيه ).
- ✓ عدم وجود سياسة فعّاله للإتصال من قبل الإدارة العليا.
- ✓ الإعتماد على اللجان في كل أمر.
- ✓ عدم نشر البيانات.

❖ ثالثاً : مفوقات ببئبه:

- تعود للمجتمع ومنها اللغة ، صعوبة الكلمات وتعقد معانيها ومفاهيمها.
- إن طريق الإتصال تعتمد على التفاهم والتعاون القائم بين العاملين.
- على الإدارة العليا وضع سياسة فعّاله للإتصال وتبادل المعلومات.
- من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والإتصال ونقل المعلومات ، هذه الإدارة تسمى [اتصالات إداريه] أو غير ذلك من المسميات.

## إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الإنصالت:

يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي :

1. الإتصالات هي عملية إداريه وإجتماعيه تتم بين الجماعات.
2. هي عمليه نفسيه تطلب فهم نفسيه الأفراد وكيفية التعامل معهم.
3. تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات.
4. استخدام لغة سهله ومفهومه في الإتصال.
5. تشجيع علاقات شخصيه ووديه طيبه والإبتعاد عن المظاهر السلبيه الأنايه الفرديه.
6. اعتماد أسلوب مخاطبة لبق ويعبر عن الإحترام والتقدير.
7. استخدام الآداب العامه من خلال:

- السلام وتبادل التحيات.

- الإبتعاد عن الجدل العقيم.

## نهاية المحاضرة الثالثة عشر

## المحاضرة الرابعة عشر الإلكتروقراطية

### ماهية الإلكترونيقراطية ؟

هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم أن تتحول إليه ولو جزئياً لعلمهم بما سيفيد ويرفع من معدلات الرفاهية في المجتمع. يقوم التحول على أحداث ما توصلت إليه التقنيات الحديثه في علوم الإتصالات والإدارة عن بُعد وتقنيات الحاسب الآلي.

### لماذا الإلكترونيقراطية ؟ وكيف نتم ؟

الإلكتروقراطية نمط جديد لإدارة الدولة يعتمد على التقنيه لتوفير المزيد من الراحة والإستقرار للمواطن. ويمكن تسميتها ( حكم الإلكتروني ) أو ( حكم الومضات ) .

س / كيف نتم ؟

1. تتم من خلال التحول من نمط الإدارة التقليديه إلى الإدارة الإلكترونيه.
2. إتاحة الفرصه للمواطن لإنجاز معاملته بنفسه لا عن طريق الآخرين.

### الطورات التي مهدت لقيام الإلكترونيقراطية:

- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- التقدم السريع في شبكة الإتصالات والإنترنت.
- العولمه.
- تزايد شح الموارد والإتجاه نحو الخصصه.
- انتشار الثقافه الإلكترونيه.

### استراتيجيات ومراحل الإلكترونيقراطية:

❁ النموذج المركزي : [ النموذج المصري ومركز دعم اتخاذ القرار ]

- المرحلة الأولى: عقد جديد بين الحكومه والمواطنين في تقديم الخدمات العامه (كل وزاره بالحكومته لها موقع إلكتروني)
- المرحلة الثانيه: ( مكتب الإستقبال الإلكتروني ) أي وضع الخدمه بين الموظف والمواطن وجعل الإنترنت وسيطاً في التعامل.
- المرحلة الثالثه: إعادة هندسة الإجراءات الحكوميه وميكنة العمليات.
- المرحلة الرابعه: مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكوميه ، بهدف الربط بين كافة الخدمات والجهات الحكوميه.

❁ النموذج اللامركزي [ نموذج كندا وهولندا وأستراليا وأمريلكا ] ومراحلها :

- تطوير استراتيجيه لتقديم الخدمه إلكترونياً تكون شامله وبسيطه تقوم على دراسة بيئة المنظمه الخارجيه.
- تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمه تلدياً وإلكترونياً.
- مقارنة كيفية أداء الخدمه مع التجارب المماثله مع مؤسسات ودول أخرى.
- القيام بتجريبه اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمه.
- تحليل نتائج المشروع التجريبي ( على المواطن والموظف والجهه الحكوميه ، والرضا العام ) .
- اختيار البديل الأنسب لنوع التقنيه والأجهزه والسعه والبرمجيات.
- وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمه وتحليل التكلفة والعائد.
- تحليل بيانات متابعة ومراجعة أداء والنظام وتكلفته وعائده.

## نحتاج الأجهزة الحكومية إلى

تحولات جذرية في التنظيم والإدارة لتطبيق الإلكترونيات:

- ← إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفترضة وليست الهرمية والنظر في السلطات والمسؤوليات والأدوار والواجبات.
- ← تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنيه الرقمية على العمل الحكومي.
- ← استحداث إدارات جديدة.

## أهداف الإلكترونيات:

□ أهداف مباشرة تترجم [لمكاسب ماديه] مثل :

- إنجاز سريع للأعمال " بلا زمان "
- الإنجاز عن بُعد فتتقلص الحاجه لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور.
- تقليل مساحات العمل داخل المنظمات " إداره بلا مكان "
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإداريه " بلا ورق "

□ أهداف غير مباشرة [نصب ترجمتها إلى مكاسب ماديه ملموسه]:

- التقليل من الأخطاء البشريه.
- التوافق مع بقية دول العالم خاصه المتقدمه.
- زيادة وتعزيز القدره التنافسيه.

## موقنات الإلكترونيات في الدول الناميه:

- ❁ قلة عدد مستخدمي الإنترنت " فضلاً عن أمية الحاسب الآلي "
  - ❁ قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومه الإلكترونيه.
  - ❁ عدم استعداد الإدارة والتنظيم بالأجهزة الحكوميه لعصر الحكومه الإلكترونيه.
  - ❁ الفساد الإداري " الموظفين القدامى - المعارف الشخصيه - عدم قدرة الموظف لإختراق النظام في ظل شفافية العمل الإلكتروني "
- أمثله على ذلك في العالم العربي :

<http://www.dubai.ae>

1. بوابة حكومة دبي الإلكترونيه ( أكتوبر 2001 ) :



<http://www.egypt.gov.eg>

2. البوابه الإلكترونيه للحكومه المصريه ( 2002 ).



3. البوابة الإلكترونية السعودية (يسر) ( 2007 ) <http://www.yesser.gov.sa>.



★ **الإلتروقراطية ونظامها الإقتصادي وأهم أسسه هي :**

- ✓ تقوم على رأس المال المعرفي.
- ✓ بنية تحتية رقميه قويه.
- ✓ الشركات الإقتراضيه تأخذ دور ريادي في الإقتصاد.
- ✓ يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الإلكترونية لإنجاز أعماله.
- ✓ يعتمد على الإستراتيجيات الإلكترونية بمواصفاتها الخاصه إلا أنه يعتمد في كثير من أموره على الإستراتيجيات التقليديه.

★ **الإلتروقراطية ونظامها الإجتماعي وأهم أسسه هي :**

- # ظهور قيم وعادات جديده وصاحب الثقافه الأقوى هو الذي يفرض نفسه على الجميع.
- # ذوبان الطبقات حيث أن التحول الإلكتروني يقوم على الشفافيه وعدم المحسوبيه في تقديم الخدمات.
- # تلعب دوراً توعوياً ريادياً للمجتمع لتوحيد وجهته ورؤيته للمستقبل.

★ **الإلتروقراطية والعولمه :**

- تعتبر الإلتروقراطية النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمه.
- تساهم الإلتروقراطية في دعم العولمه كما أن العولمه تساهم في دفع عجلة التطور إلى الإلتروقراطية.
- بيئة الإلتروقراطية أحد اشتقاقات العولمه ودعم تقنية الإتصالات والحاسب الآلي نحو النمو هو دعم لكليهما معاً.

## نهاية المحاضرة الرابعة عشر