



عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد



المحاضرة الأولى (المفاهيم الأساسية)

المدخل إلى الإدارة العامة :

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 في كل المجالات .

مقدمة 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 أفراده .
- 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 الذي يعمل من خلال التعاون .
- والإدارة عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى ، لأن الإدارة المثلى هي تلك التي تعمل بفعالية ورشد من أجل تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل والفعال والمنتج للإمكانيات المتاحة بحيث تحقق الكفاية 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 كمهنة لتنظيم وتوجيه نشاط الآخرين في هيئة عامة .
- إذن : **الإدارة العامة هنا تعني :** تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع ، فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات .

طبيعة الإدارة العامة :

- س : هل الإدارة العامة علم أم فن ؟
- الإدارة علم من خلال أنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في مجالات التخطيط والتنظيم والعلوم السلوكية وغيرها .

- الإدارة فن لأنها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة .
- الإدارة علم وفن لأنها تتميز بوجود اعتبارات علمية وفنية في وقت واحد .

الحدود الدراسية للإدارة العامة :

س: 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 . الرقيب هو المدير المباشر	الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع . صعوبة تغيير النظام . الخضوع 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

تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسية	درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المنافسة من شركات أخرى	محكومة بالرقابة الداخلية والخارجية وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	المنافسة

ثانيا : الإدارة العامة وعلم السياسة :

- الإدارة العامة أداة من أدوات السياسة .
- هي نظام فرعي من النظام السياسي العام .

- الربط بين الاثنين هو :

أ (مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة .

ب) استخدام الإدارة العامة أدوات سياسة في التفاوض والتشاور (مناقشات ، اتخاذ قرارات الصرف) .

- هناك تفاعل وتأثر متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستغلالها بكفاءة وفعالية .
- 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 العامة 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 .

رابعاً : علاقة الإدارة العامة بعلم النفس :

- يهدف علم النفس إلى دراسة الإنسان ككائن بشري ، متنوع الحاجات ، ملئ 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 .

خامساً : علاقة الإدارة العامة بعلم القانون :

- الإدارة العامة يجب أن تكون متوافقة مع مضمون القانون ومنسجمة مع أحكامه وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية والمساءلة .
- يرى البعض أن 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 العامة 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 كفرح من فروع العلوم الاجتماعية .

مراحل تطور الإدارة العامة :

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

مداخل دراسة الإدارة العامة :

المحتوى	المدخل
التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها .	الدستوري القانوني التاريخي
وظائف الإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، الأفراد ، التمويل والموازنة . لم ينظر للإدارة كمنشآت واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي	الوظيفي
مدخل يهتم على علم الاجتماع والنفس و علم النفس الاجتماعي الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي . اهماله الجانب الاقتصادي	الاجتماعي النفسي

<p>مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية .</p> <p>- العلاقة بين البيئة والإدارة .</p> <p>- نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في بلد ما .</p> <p>- ظهر مع الحرب العالمية الثانية وأهم العوامل التي يدرسها هي : المكان ، السكان ، التقدم العلمي ، العادات والتقاليد ، الرغبات الشخصية ، الكوارث والمحن التي يمر بها المجتمع .</p>	<p>المدخل البيئي Ecological approach</p>
--	--

----- نهاية المحاضرة (1) -----

المحاضرة الثانية (الإطار العام للإدارة العامة)

- الفكر الإداري في الإسلام
- الفكر الإداري المعاصر
- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة السلوكية
- مدرسة اتخاذ القرارات
- مدرسة النظم
- مدارس أخرى

الفكر الإداري في الإسلام :

- إن الرسول صلى الله عليه وسلم مؤسس الدولة الإسلامية وباني حضارتها وتابع من بعده الخلفاء الراشدين (رضوان الله عليهم) .

جاء الفكر الإداري يصلح في كل زمان ومكان من خلال التالي :

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

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

تطور الفكر الإداري : أولاً : المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) :

1- النظرية البيروقراطية : Theory of bureaucracy

- صاحب النظرية هو (ماكس فيبر) 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 الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم .

البيروقراطية كتنظيم إداري ضخم ترجع لجهود سابقة 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 إكساب الشرعية يقسم إلى ثلاثة أقسام :

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

الأسس (الخصائص) التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر :

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

مزايا التنظيم البيروقراطي :

- 1- السرعة
- 2- الانضباط
- 3- الاستقرار
- 4- الاستمرارية
- 5- الدقة في تطبيق مبدأ التخصص
- 6- تقسيم العمل
- 7- الاعتماد على المستندات
- 8- التسلسل الهرمي
- 9- الخضوع الكامل للرؤساء
- 10- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية

سلبيات التنظيم البيروقراطي : كثيرة هي الدراسات التحليلية 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 .

2-نظرية الإدارة العلمية :

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

نقاط 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 وبالسرية والمعدل المطلوبين .
- 4- التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تفوق الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ .

3-نظرية التقسيم الإداري (نظرية أكثر عمقاً من الإدارة العلمية) :

- ✚ هنري فايول (1841 ، 1925) كان مديراً ولذلك اهتم بوجود نظرية عامة للإدارة من خلالها اهتم بوظائف الإدارة على كل المستويات واهتم بالإدارة على المستوى الأعلى عكس تايلور الذي اهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج) .
- ✚ كتابه الشهير " الإدارة الصناعية والعامة " والذي ظهر في فرنسا 1916م

نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول :

- 1- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع)
- 2- النشاطات التجارية (المشتريات ، المبيعات ، التبادل)
- 3- النشاطات التمويلية (الموارد المالية ، الاستثمارات والمصرفيات)
- 4- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص)
- 5- النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)
- 6- النشاطات الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق والرقابة)

مساهمات هنري فايول :

- 1- صفات الإداريين وتدريبهم : المديرون يحتاجون لمجموعة صفات (جسمية ، أخلاقية ، ذهنية ، سعة الاطلاع والثقافة العامة) ، ويقول كلما ارتقى المدير نحو الأعلى بالسلم الإداري احتاج لصفات ومهارات إدارية في حين تزداد المهارات الفنية في المستويات الدنيا .
- 2- الأسس للإدارة (مبادئ فايول الـ : 14) تقسيم العمل وفق التخصص ، السلطة والمسئولية ، الالتزام بالقواعد ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه (الأمر) ، الخضوع للمصلحة العامة ، عدالة المكافآت ، المركزية ، تسلسل القيادة ، النظام (وضع كل شي وشخص مكانه) ، العدالة ، الاستقرار الوظيفي ، المبادرة ، العمل بروح الفريق .
- 3- وظائف الإدارة : وهي : التخطيط **planning** ، التنظيم **Organizing** ، التوجيه **Directing** ، التنسيق **coordinating** ، الرقابة **controlling**

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (1930 - 1970) كرد فعل لنظريات المدرسة التقليدية والتي افترضت أن الحوافز المادية هي التي تهتم العاملين ، العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل والذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة .

الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية :

- ظهور الحركة النقابية وتوسعها .
- زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسسهم مشاكل العمل .
- كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة .
- تحسن مستوى الحياة أدى إلى اهتمام بالنواحي الإنسانية .

- زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب هوثورن (1924 – 1932 م).

تجارب هوثورن (1924 – 1932 م) :

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

من أهم النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن :

- 1- ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسمية .
- 2- يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعة .
- 3- تلعب الحوافز المعنوية دورا مهما في التحفيز للعمل .
- 4- طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمور الفيزيولوجية وإنما النفسية والاجتماعية .
- 5- تلعب القيادة غير الرسمية دورا مهما في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم .

الآثار العلمية لتجارب هوثورن :

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

سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية :

- 1- لم تقدم نظرية كاملة للتنظيم فقط ركزت على العنصر البشري .
- 2- ليس بالضرورة وجود تناقض بين العمال والإدارة بل العكس يجب أن يكون هناك تكامل .
- 3- ليس بالضرورة أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم .
- 4- الصراع والمنافسة بين الأفراد تعتبره أمر غير مقبول لكن في الواقع هذا يمكن أن يكون متغير لكفاءة ونجاح التنظيم .
- 5- 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 الخصوصية والخصائص نذكر منها :

- 1- هي مدرسة علمية تطبيقية تعتمد على وضع فرضيات علمية عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية .
- 2- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل لإحداث تغير في اتجاه السلوك .
- 3- هي مدرسة تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجب التأكيد على أهمية هذه الحاجات .
- 4- تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .
- 5- تتميز بنظرتها الشمولية والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئية كالإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي .

- 6- تهتم بالجماعات وتتفاعل هذه الجماعات لتحقيق أهداف المنظمة .
7- تعزز المشاركة الفعالة والتعارض في الرأي (الرأي البناء) .

أهم إسهامات 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 هرمية هذه الحاجات أو 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 .

رابعا : مدرسة اتخاذ القرارات :

تعود هذه النظرية التنظيمية إلى كل من :

- تشستر بارنارد ، صاحب كتاب " وظائف المديرين " عام 1938 م .
- هربرت سيمون ، صاحب كتاب " السلوك الإداري " 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 .
- أضاف (برنارد) أن 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 .

برنارد والنظام التعاوني :

تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر :

- 1- هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم
- 2- إمكانية 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 أول من قدم مفهوم قبول السلطة (قبول القرار من قبل المرؤوسين) ، كما أن القرار يعتمد على المنطق ، وأخيرا فعالية القرارات ترتبط بالعلاقة بين أداء الموظف وأسلوب تحفيزه .

هربرت سيمون واتخاذ القرارات :

ركز 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 :

- 1- القرار الهادف (يرتبط بالهدف النهائي) وغير الهادف
- 2- القرار الرشيد (يعتمد على وجود بدائل) وغير الرشيد
- 3- المبرمج (الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة) وغير المبرمج الذي يعتمد على الابتكار

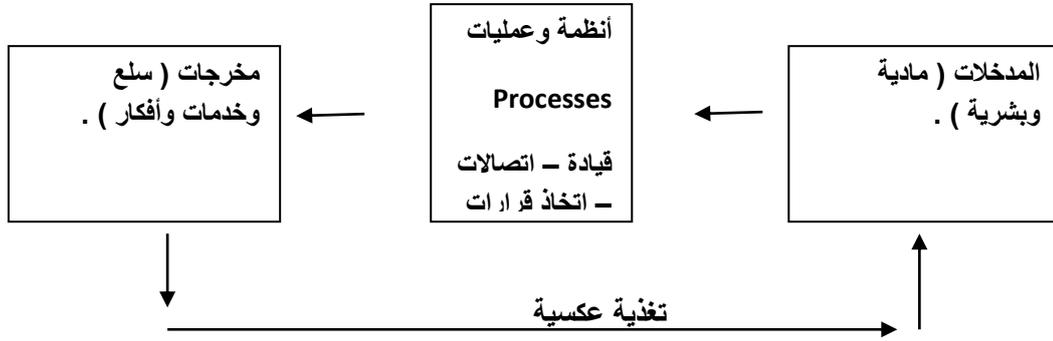
(سيمون من الرواد الذين تنبهوا لضرورة استخدام الآلات الحاسوبية وأثر التقنية في الإدارة) . كما أن دوره مهم في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة واتخاذها من عملية اتخاذ القرار مدخلا للسلوك الإنساني .

خامسا : 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)

إن مدرسة النظم :

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

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 نظرية أوشي هي : أن كثير من المشكلات الإنتاجية التي تواجه المنظمات الأمريكية هي مسألة إنسانية قبل كل شيء .
- إن أهم ما يجب تعلمه من الإدارة اليابانية هو أن الاستثمار في الإنسان هو أفضل استثمار . لأن ذلك يؤدي إلى التغلب على المشكلات والعمل الجماعي وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء .

نظرية أوشي أسماها 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 إيجابيا في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية .
- الحذق 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 والاهتمام 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 والمسئولية 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 .

ماذا 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 الإستراتيجية للجودة من خلال أنها أحد أبعاد التفكير الإستراتيجي والذي يساهم في خلق الميزة التنافسية
- 2- مشاركة الجميع في إدارة الجودة الشاملة فالجودة مسنولية 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 الأداء المتخصص ، يعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي ، ويبنى على علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد .

----- نهاية المحاضرة (2) -----

المحاضرة الثالثة (التخطيط الحكومي)

التخطيط في الإدارة العامة :

- ✓ مفهوم التخطيط
- ✓ أهمية التخطيط
- ✓ مزايا التخطيط
- ✓ مسؤولية التخطيط
- ✓ مقومات التخطيط
- ✓ أنواع التخطيط
- ✓ إعداد الخطة
- ✓ معوقات التخطيط
- ✓ التخطيط في الإدارة الإسلامية

مفهوم التخطيط :

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

التخطيط هو : اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل ؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل ؟ فهو جسر بين الحاضر والمستقبل ، أي تقرير حاضر لسلوك مستقبلي .

التخطيط هو : مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها .

خطوات التخطيط :

1. التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها
 2. وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف
 3. تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل
 4. تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي
 5. وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف (تحديد النشاطات وفق برامج زمنية واضحة)
- # الأهداف يجب أن تكون SMART : محددة ، يمكن قياسها ، يمكن تحقيقها ، ذات علاقة ، محددة بوقت معين .

أهمية التخطيط :

- التخطيط وسيلة فعالة لتنفيذ الأعمال وفق برامج ومناهج
- يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأمثل للموارد
- يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم
- يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والابتعاد عن المفاجآت
- 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 الصدف
- 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 المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها :

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

مقومات التخطيط :

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

أولا : 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 إشراك كل من الرئيس والمرووس في عمليتي التخطيط .

أنواع الأهداف :

- 1- عامة على مستوى المنظمة .
- 2- جزئية لكل قسم أو إدارة .

وفق الزمن :

- ✚ أهداف طويلة الأجل (إستراتيجية)
- ✚ أهداف متوسطة (خطط خمسية)
- ✚ أهداف قصيرة (سنوية أو فصلية وحتى شهرية)

صفات الأهداف :

1- **الوضوح** : لمن يحدد الهدف وللجهة 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 الملائمة 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) .

ثانيا : التنبؤ :

- **التنبؤ** : وهو توقع الأحداث في المستقبل .

الأمر 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)

ثالثا : السياسات :

السياسات هي : مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف ، السياسات هي مرشد ودليل عمل للوصول إلى الأهداف وقد 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 لأن هناك سياسات معروفة وواضحة .
- المساعدة في إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ .

الشروط الواجب توافرها في السياسات :

✓ **الوضوح** : فهمها من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء

- ✓ التناسق والانسجام : بعيدة عن التناقض
- ✓ الإقناع والقبول : عند كل المستويات الإدارية
- ✓ المرونة : التأقلم مع الواقع
- ✓ المشروعية : لا تعارض مع الأنظمة
- ✓ 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 الفرص وكيفية تقديم الخدمات .
- السياسات الوظيفية : تتعلق بالنشاط (النشاط المالي ، التعليمي ، وهي تفصيلية) .
- السياسات الضمنية : غير مكتوبة ومتعارف عليها .

رابعا : 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 :

- 1- الدقة والوضوح : مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع .
- 2- البساطة والسهولة : بسيطة وسهلة الفهم وبعيدة عن التعقيد .
- 3- المرونة : إمكانية التغيير والتعديل .
- 4- التناسق والانسجام : مكملة لبعضها البعض .
- 5- الرقابة : تشمل 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 إتباع 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 السلبيات الأفضل تدوير الوظائف أو التغيير بين الوظائف ، عندها يشعر الموظف بالتجديد ويطور من قدراته الذهنية والعقلية .

خامسا : 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 الخارج أو الداخل (الجهات)
- 4- الفترة الزمنية : الوضوح في تحديد الفترة الزمنية
- 5- التكلفة المالية التقديرية : التكلفة منطقية في حدود الموازنة المحددة

----- نهاية المحاضرة (3) -----

المحاضرة الرابعة (تابع التخطيط الحكومي)

أنواع التخطيط :

أولا : وفقا 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 : كالتعليم ، الصحة أو المواصلات .

ثانيا : وفقا للزمن :

- 1- تخطيط طويل المدى : تخطيط يغطي 15 أو 20 سنة والثمار تأتي متأخرة (الاستثمار في النفط) ، هنا الزمن طويل ونقص 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) .

ثالثا : وفقا لمجال الخطة : ليس له حدود ونذكر منها :

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

رابعا : أنواع التخطيط وفقا للمستوى التنظيمي :

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

الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة :

- 1- الوضوح : بعيدة عن الغموض والتعابير غير المفهومة
 - 2- المرونة : التأقلم مع الظروف
 - 3- المشاركة بوضع الخطة : وضع الخطة هو عمل مشترك وجهود جماعي ، وهو بحاجة لمعلومات وآراء متنوعة ، كلما شارك الأفراد 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 .

4- 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
- ت- الصراع بين الإدارة العليا والإشرافية لعدم معرفة ظروفها
- ث- تقليل التعاون والانسجام بين العمال
- ج- زيادة استخدام أساليب الرقابة بسبب عدم تقيد العمال بأنظمة العمل
- 5- دقة المعلومات والبيانات : هما الأساس في بناء الخطة ، لا بد من وجود معلومات **information** وبيانات **Data** بالطبع لا بد من توفر مجموعة شروط في المعلومات التي تقوم عليها الخطة :
- الشمولية والدقة والصحة .
- الحدثة والواقعية وأن لا تكون متقدمة (المعلومة تموت بعد فترة) .
- 6- الإعلان عن الخطة : أي شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدولة ، الهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضع التفصيلي وماهية أهداف الخطة وهذا يتم من خلال اجتماعات ولقاءات .

مراحل إعداد الخطة :

أولا مرحلة الإعداد : تضم مجموعة عمليات هي :

- 1- تحديد الأهداف : حسب مستوى التخطيط ، فالتخطيط القومي تضعه السلطات التشريعية أما على مستوى المنظمة فإدارة التخطيط تضع الخطة ، هكذا الأهداف العامة تضعها الدولة أما التفصيلية تضعها الإدارات والأقسام .
- 2- 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 ...
- 3- وضع الافتراضات : مجموعة أسئلة وعلاقات حول الظروف الداخلية والخارجية واتجاهات التغيير
- 4- وضع البدائل وتقييمها : مجموعة خطط بديلة وتوضيح مزايا وعيوب كل خطة .
- 5- اختيار البديل الأنسب .
- 6- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة .

ثانيا مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة : هذا يعني الإذن أو السماح بالبدء بتنفيذ الخطة من قبل السلطات صاحبة الصلاحية في الإقرار .

ثالثا مرحلة التنفيذ : أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ .

رابعا 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)

معوقات التخطيط :

1. عدم الدقة في البيانات والمعلومات : لا خطة بلا وجود بيانات ومعلومات ، على المخطط أن يتأكد من صحة ذلك وإلا بنى قراره على أساس خاطئ . في الدول العربية للأسف يتم إخفاء الكثير من البيانات التي تعكس الواقع السلبي .
2. اتجاهات العاملين : أحيانا يأخذ العاملين موقف سلبي من الخطة بسبب انتماءهم 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 .
3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات : صعب التنبؤ بالمستقبل لكن على المخطط أن يبذل جهدا كبيرا لتقليل الانحرافات والوصول إلى تنبؤ دقيق .
4. إغفال العامل الإنساني : على المخطط أن يشارك الأفراد بوضع الخطة ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها .
5. الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة : إن الاعتماد على الجهات الخارجية يحرم الخبير من معرفة البيئة المحيطة بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي .
6. القيود الحكومية : قد تصدر تعليمات حكومية تعيق عملية التنفيذ أثناء مرحلة التنفيذ .
7. التغيرات المستمرة : إن مسابرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات .
8. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط : من الأفضل إتباع 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 صلى الله عليه وسلم من خلال تحديد الأهداف والأولويات والاحتياجات وفقا للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحاء .

كان التخطيط شاملا على النحو التالي :

- 1- التخطيط للدعوة الإسلامية : من خلال الدعوة سرا 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 وقتنذ مثال لضمان الحرية والعقيدة ونصرة المظلوم وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم العلاقة مع اليهود ، كل هذا يعتبر نظام 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 صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثروة والتوارث ، وهذه المؤاخاة أول خطة اقتصادية ، ثم تم فرض الزكاة لتعميق التوازن والتكافل الاقتصادي . مثال عن التوازن 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 بالجهد 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 استنادا للتخطيط العلمي .

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمة للحكومة والذي يتم على مستوى الإدارة اليومية في الأجهزة الحكومية يعد التخطيط في صورته الإيجابية وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والذي يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسية والتنفيذية .

يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية .

----- نهاية المحاضرة (4) -----

المحاضرة الخامسة (التنظيم)

- مفهوم التنظيم
- فوائد التنظيم
- مبادئ التنظيم
- التنظيم الرسمي
- التنظيم غير الرسمي
- إعادة التنظيم
- التنظيم في الدولة الإسلامية

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 وتقسيم العمل : لأن تقسيم العمل يؤدي للفوائد 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

سلبيات التخصص :

- 1- الوصول إلى الملل
- 2- تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة
- 3- التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصراً في مجال ضيق محدد

ثالثاً مبدأ وحدة القيادة (الأمر) : وجود رئيس واحد للمؤوس يتلقى الأوامر منه .

رابعاً مبدأ نطاق الإشراف **span of control** : أي عدد المؤوسين 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 المؤوسين منها :

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

خامساً : مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

السلطة الإدارية هي : الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المؤوسين لانجاز الأعمال ، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معينة ، 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 المؤوسين أن يكون لديهم بعض السلطات عند تنفيذ الأعمال ، لذا الوضع الأمثل التوازن بين الاثنين بين السلطة والمسؤولية ، يجب عدم مساهلة العاملين إلا في حدود الصلاحيات المعطاة لهم .

أنواع السلطات :

- 1- **السلطة التنفيذية :** هي صلاحية إصدار الأمر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى للأسفل (سلطة مدير الجامعة أكبر من سلطة عميد الكلية) .
- 2- **السلطة الوظيفية :** هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص (وظيفة شؤون أكاديمية في الكلية) .
- 3- **السلطة الاستشارية :** هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة لتقديم 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 للمؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال ، يتم تفويض السلطة لكن المسؤولية يجب أن لا تفوض ، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتوباً أفضل ، تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزيز اللامركزية يمكن تفويض السلطة والعكس صحيح .

مزايا تفويض السلطة :

1. يخفف من أعباء الرئيس ويسهل انسياب العمل
2. فرصة لإعداد صف ثانٍ من الرؤساء
3. رفع الروح المعنوية للمؤوسين وزيادة ولائهم للمنظمة

4. خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار

للولصول 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 :

- 1- عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسئولية
- 2- فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس
- 3- التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
- 4- 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 وأمر الميزانية .

سابعا المركزية واللامركزية : المركزية هي : تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد .

أما اللامركزية فهي 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 :

- 1- درجة الانتشار الجغرافي
- 2- نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري
- 3- أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري
- 4- فلسفة الإدارة تجاه العاملين
- 5- نوعية ومستوى الرؤساء
- 6- نوعية ومستوى المرؤوسين
- 7- درجة التوسع في الأعمال والنشاطات
- 8- الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها

مزايا المركزية :

- 1) تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد
- 2) سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات
- 3) اطلاع المدير على كل الأمور والتمسك بزمام الأمور
- 4) سهولة الرقابة وإجراءاتها
- 5) القدرة على استخدام الاستشارات المتخصصة
- 6) عدم حدوث ازدواجية في القرارات
- 7) التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة

مساوئ المركزية :

- 1- عدم تكوين صف ثانٍ من متخذي القرار

- 2- قتل طموح المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية
- 3- تعطيل الأعمال لطول الوقت
- 4- تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص
- 5- طول الوقت والجهد من المرؤوسين للحصول على الموافقات المركزية
- 6- ضعف مبادرات المستويات الإدارية الدنيا بسبب انتظار التعليمات

مزايا اللامركزية :

- 1) رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار
- 2) سرعة انجاز الأعمال
- 3) تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفرغها للأمور المهمة
- 4) اتخاذ قرار أفضل بسبب معايشة الأمر
- 5) مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم
- 6) رفع الروح المعنوية للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا
- 7) مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة
- 8) التقليل من الفجوة بين المستويات الدنيا والعليا
- 9) تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات
- 10) ظهور أفكار ابتكارية جديدة نتيجة حماس الأفراد

مساوئ 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 (5) -----

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 :

- 1) مجموعة قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرفات الأفراد
- 2) وجود مجموعة مبادئ إدارية مثل (وحدة الأمر ، نطاق الإشراف ، تقسيم العمل ، السلطة والمسئولية)
- 3) يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي

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

1. تقسيم العمل على أسس واضحة
2. تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري
3. سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعة
4. تحديد شبكة اتصالات هابطة (التعليمات التي تأتي من أعلى إلى أسفل) ، وأخرى صاعدة (المعلومات والتقارير التي تأتي من أسفل إلى أعلى)

المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي :

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

بناء الهيكل التنظيمي : تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية :

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

مبادئ البناء التنظيمي لتحقيق الهدف منه :

- 1- يجب أن يكون بناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءة والفعالية .
- 2- أن يمتاز بالبساطة والسهولة .
- 3- أن يتصف بالمرونة .
- 4- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية .

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

المزايا التي تحققها الخرائط التنظيمية :

- 1- تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات
- 2- تعطي صورة واضحة عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام
- 3- تعطي فكرة واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية
- 4- تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله
- 5- تعطي صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والاستشارية والتنفيذية في المنظمة

أنواع الخرائط التنظيمية :

- 1- الخرائط التقليدية (العمودية) : هي خرائط موجودة في المنظمات الكبيرة وخاصة الحكومية ، توضح انسياب خطوط السلطة من أعلى لأسفل ، من مزاياها أنها توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤساؤه . من السلبيات أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا .
- 2- الخرائط الأفقية : من اليمين إلى اليسار ، من مزاياها أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين (العمل كفريق) .

الدليل التنظيمي : هو الدخول في تفاصيل الخريطة التنظيمية وتفصيل جميع الأنشطة والأعمال والإدارات والأقسام الرئيسية وتفصيل كل وظيفة ، وشرح أنظمة العمل ، باختصار ، هو وثيقة رسمية توضح الأمور التفصيلية في العمل .

يسهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد :

1. إعطاء صورة كاملة عن نشاطات وأهداف المنظمة
2. تعريف عملاء المنظمة بأنظمة عمل المنظمة
3. يساعد في توفير وسائل رقابية عن سير الأعمال
4. مرجع لحل الخلافات بين الإدارات
5. يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجهة التي ينتسب إليها

التنظيم الغير رسمي : هو عبارة عن مجموعة اتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل ، (مثلا الاجتماع خارج العمل في أي مكان أو التجمع في كافيه داخل العمل) .

العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي :

- ✓ رغبة الإنسان في الانتماء
- ✓ رغبة الإنسان في الأمن والحماية
- ✓ التخلص من الملل
- ✓ النصح والمشورة
- ✓ النظرة الحديثة إلى التنظيم
- ✓ الانتماء للمهنة

خصائص التنظيم غير الرسمي :

- 1- وجود هدف تسعى إليه المجموعة
- 2- صغر الحجم
- 3- القيادة غير الرسمية

- 4- وجود معايير للمجموعة
- 5- مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محددة

فوائد التنظيم غير الرسمي :

- 1) يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي
- 2) يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي
- 3) يؤمن معلومات مرتدة (شائعات) تتداركها الإدارة مسبقا
- 4) هو نوع من الرقابة الذاتية على التنظيم الرسمي
- 5) يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفردية ورفع الروح المعنوية
- 6) تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات
- 7) يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي

إعادة التنظيم : تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية :

- 1- عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ
- 2- تصرف الموظفون بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم
- 3- عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مهمة
- 4- عندما تضعف كفاءة التنظيم (كثرة الشكاوى ، كثرة دوران العمل ...)
- 5- عند حدوث تغيرات في إدارة المنظمة (إدارة جديدة)

التنظيم في الإدارة الإسلامية :

- 1- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
- 2- مبدأ الشورى
- 3- التخصص وتقسيم العمل ووضع الشخص في المكان المناسب
- 4- السلطة في الإسلام أمانه وتقتضي المسؤولية وتحقيق العدل
- 5- تفويض السلطة للمساعدين والولاة والمرؤوسين
- 6- تنظيم العلاقة بين الوزراء والخلفاء والولاة وتأمين كوادر إدارية متفهمة للمشكلات والقضايا الإدارية المعقدة

----- نهاية المحاضرة (6) -----

المحاضرة السابعة (التمويل والموازنة العامة)

التمويل والموازنة العامة :

1. الإدارة المالية
2. النفقات العامة
3. الإيرادات العامة
4. الموازنة العامة
5. القواعد الأساسية للموازنة العامة
6. مراحل إعداد الموازنة العامة
7. أنواع الموازنات
8. النظام المالي في الدولة الإسلامية

الإدارة المالية : هي مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقا لأوجه الإنفاق المحدودة .

وظيفة الإدارة المالية هي : تحديد مصادر الإيرادات ، تحديد أوجه الإنفاق وفق أولويات محددة وتخضع لرقابة وقوانين ناظمة لذلك .

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

النفقات العامة : هي مبالغ مالية تدفع لإشباع الحاجات العامة .

- النفقات العامة سابقا كانت تشمل نفقات الأمن والدفاع أما الآن فتوسعت لتشمل كثير من الأمور (التعليمية والصحية و) .
- النفقات العامة تشكل عنصر مهم في موازنات الدول ، حيث تم توظيف النفقات لتحقيق فوائد للاقتصاد والمجتمع من خلال زيادة النفقات وتحريك الوضع الاقتصادي وزيادة الدخل للأفراد .
- كل دولة لها نظام مالي ومحاسبي لصرف النفقات ، ومجموع نفقات كل أجهزة الدولة تشكل النفقات العامة للدولة ، ويقابله الإيرادات العامة التي تغطي تلك النفقات .

أنواع النفقات العامة وتقسيماتها :

1- تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف :

أي تقوم الدولة بتوزيع بنود نفقاتها وفقا للغرض من كل نفقة حسب الخدمات التي تقدمها الدولة :
(وظائف التعليم والصحة والدفاع والأمن) ، هذا التقسيم تأخذ به أغلب الدول بحيث يعطي صورة إجمالية عن النفقة بغض النظر عن الجهة التي تنفذه ، مثال : قطاع التعليم يقدم من قبل أكثر من وزارة

2- على أساس نوع الانتفاع منها :

فإذا كانت تقدم نفع عام فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم .

أما إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد كالخدمات الاجتماعية أو الصحية فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم .

3- على أساس نفقات عادية وغير عادية :

النفقات العادية والمتكررة كالرواتب والأجور تمول من الإيرادات العامة (أملاك الدولة ، الضرائب والرسوم)

أما النفقات غير العادية (الكوارث الطبيعية) فهي تمول بشكل استثنائي (قروض ، سندات حكومية ، تبرعات)

4- على أساس الآثار الاقتصادية :

تقسم إلى نفقات جارية (إدارية) وأخرى استثمارية .

- ✓ **النفقات الجارية هي :** نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة مثل : الرواتب ، الصيانة ، شراء السلع والخدمات .. فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات .
- ✓ **أما الاستثمارية (الرأسمالية) :** فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناى والتشييد والاستثمار
- ✓ تختلف كل دولة في تقسيمها لذلك .

الإيرادات العامة : هي مصدر تغطية النفقات العامة وتقسم إلى :

- 1) أملاك الدولة العامة : طرق ، مرافق عامة ، جسور ، مطارات ، نفط ، غاز
- 2) الرسوم : هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمة معينة تقدم له (رسم مغادرة المطار ، رسم الرفاهية)
- 3) الضرائب : هي مبلغ نقدي تقوم الدولة باقتطاعه من أموال و ثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخصص جهاز مالي لتحويلها
- 4) الإصدار النقدي : لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظرا للآثار السلبية على الادخار والاستثمار
- 5) إصدار القروض العامة 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 الاكتتاب ، تلجأ الدولة لهذا الإجراء إذا كانت حاجتها للمال مستمرة كحالة الحروب
- سندات القرض قد تكون اسمية أو لحاملها أو مختلطة بحيث المختلط يكون اسمي ويسجل بسجل خاص لكن الفائدة يمكن أن تدفع لمن يتم التقدم بقسائم السند دون التأكد من شخصيته

6) **القروض الخارجية :** هي لجوء الدولة إلى الاقتراض من دول خارجية أو صناديق عالمية أو مؤسسات دولية وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائدة خلال زمن محدد ، تلجأ الدول لهذه الحالات في حالة وجودها بضائقات مالية لا يمكن الخروج منها إلا بمثل هذه القروض

الموازنة العامة : هي عمل إداري وفني وهي وثيقة تفصيلية لنفقات وإيرادات الدولة خلال سنة كاملة .

- **تعريف :** هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه ، يبين فيه نفقات الدولة ومواردها خلال سنة مقبلة ، تلتزم بها الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه .
- **ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنة العامة للدولة والموازنات الخاصة للمنشآت ؟**

- التشابه : كلاهما مجموعة نفقات وإيرادات خلال سنة ، وكلاهما تهدف لتقديم خدمات بأقل التكاليف .

الموازنة الخاصة	الموازنة العامة	مجال المقارنة
قائمة خصوم وأصول منجزة فعلاً	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	عمل توقعي أو فعلي
القدرة على تحقيق الربح	عام وشامل	الهدف
التأثير محصور على مستوى المنشأة	أشمل وتؤدي لتحويلات اقتصادية واجتماعية	الأثار الاقتصادية والاجتماعية
محدودة (المراجع القانوني ومجلس الإدارة)	جهات رقابية متعددة ومنها خارجية	الرقابة
موافقة صاحب المنشأة فقط أو مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية	خطوات معقدة وتحتاج لوقت وموافقة السلطة التشريعية	خطوات الإعداد

القواعد الأساسية للموازنة العامة :

أولاً : قاعدة السنوية : أي سنة كاملة منطلقين من خلال الاعتبارات التالية :

- 1- صعوبة تقدير الإيرادات والنفقات لأكثر من سنة ، كما أن التقدير لأقل من سنة يضر بالنفقات بسبب أن الإيرادات تختلف من موسم لآخر .
- 2- إعداد الموازنة لأقل من سنة يحتاج لوقت وجهود إضافية كبيرة .
- 3- صعوبة عمل السلطة التشريعية في حال الموازنة أقل أو أكثر من سنة .
- 4- ملاحظة أن كل دولة تختار بداية ونهاية السنة المالية لها .

استثناءات قاعدة السنوية :

- 1) موازنة الدعم : حروب وكوارث طبيعية
- 2) الاعتمادات الشهرية لمدة مؤقتة إلى أن تنتهي مرحلة الموافقة على الموازنة
- 3) البرامج الإنمائية : والتي تستمر لأكثر من سنة خلال أكثر من موازنة

ثانياً : قاعدة الوحدة : ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات ، وهذا يسهل من عمل السلطة التشريعية في عملية الرقابة ويسهل من عملية المقارنات بين النفقات والإيرادات ونسبتها إلى الدخل القومي

هناك بعض الاستثناءات ترد على قاعدة الوحدة :

- 1) الموازنات المستقلة : إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنة مستقلة لسرعة العمل والتحرر من الروتين (لا تخضع لرقابة وزارة المالية)
- 2) الموازنات الملحقة : مؤسسات وهيئات ذات شخصية اعتبارية تعطى موازنات مستقلة لا تخضع لرقابة وزارة المالية
- 3) موازنات غير عادية : على أساس التفرقة بين النفقات العادية وغير العادية (حالات الحروب)

ثالثاً : قاعدة الشمول :

- أي ضرورة إظهار كافة نفقات وإيرادات الدولة في وثيقة واحدة بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكومية من إيراداتها .
- بل يجب إدراج جميع نفقات وإيرادات الجهاز الإداري بشكل متكامل .

- هذا يساعد السلطة التشريعية في عملية الرقابة 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 الاستثناءات في الحالات التالية :

1. تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها (الكهرباء)
2. تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينة (رسم الطرق العامة تخصص لصيانة الطرق)
3. تخصيص بعض القروض والإعانات لمشاريع معينة
4. تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقة

----- نهاية المحاضرة (7) -----

المحاضرة الثامنة (تابع التمويل والموازنة العامة)

مراحل إعداد الموازنة :

أولاً : مرحلة الإعداد

ثانياً : مرحلة الإقرار أو المصادقة

ثالثاً : مرحلة التنفيذ

رابعاً : مرحلة الرقابة

خامساً : مرحلة الحساب الختامي

أولاً : مرحلة الإعداد :

- 1- دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة : يتم هذا من خلال دراسة الاتجاهات السياسية والاجتماعية وتأثير ذلك على مقدار النفقات والإيرادات المتوقعة ، 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 المالية ، تحديد النماذج المستخدمة في تقدير بنود الموازنة) .
- 3- دور الوزارات والمصالح الحكومية في إعداد الموازنات : من خلال دور إدارة الموازنة في الوزارة المعنية وبعد عقد عدة اجتماعات تنسيقية مع مدراء الإدارات المختصة ، بعدها يقوم المدير المختص بإرسالها لوزير المالية .
- 4- دور وزارة المالية في دراسة الموازنات : تستقبل وزارة المالية مشروع الموازنة لكل وزارة وتقوم بمناقشته مع مندوب عن الوزارة المعنية ، وبعد تجميع المشاريع لكل وزارة تقوم إدارة الموازنة برفع مشروع بصورة كاملة لوزير المالية مرفق تقرير مفصل عن الإيرادات والنفقات العامة للدولة من كافة النواحي .

ثانياً : مرحلة الإقرار والموافقة :

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

ثالثاً : مرحلة التنفيذ :

تقوم وزارة المالية بإرسال موازنة كل وزارة أو مؤسسة مرفقا بها التعليمات والإرشادات الواجب التقيد بها عند التنفيذ والتي تشتمل على المراحل التالية :

- 1) تحصيل الإيرادات
- 2) صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب فكل نوع من النفقات له باب نفقة محددة

رابعاً : مرحلة الرقابة :

هي مرحلة مهمة تمر بها الموازنة ، فهي عملية مستمرة تبدأ من ظهور الاستحقاق حتى عملية صرف النفقة وهي مرحلة تظمن من خلالها السلطة التشريعية أن السلطة التنفيذية تمارس عملها وفق الضوابط وبشكل لا يتم تجاوز الاعتمادات وعدم التبذير والإسراف في النفقات وقانونية الوثائق المعتمدة في الصرف .

- **تمارس وزارة المالية الرقابة بأسلوبين :** رقابة سابقة للصرف بهدف منع الوقوع في الخطأ وأخرى لاحقة أي بعد التنفيذ .
- **أما عن جهة الرقابة :** فقد تكون رقابة داخلية أو خارجية .

خامسا : مرحلة الحساب الختامي :

تتولى كل وزارة عمل الحساب الختامي لها وفق أنظمة وتعليمات وزارة المالية ، وهو مجموعة جداول وبيانات عن نتائج الأعمال خلال العام المنصرم ، ترسله لوزارة المالية والتي تقوم بدورها بمراجعة الحسابات الختامية لكل وزارة ثم تقوم بإعداد الحساب الختامي للدولة .

الحساب الختامي هو صورة كاملة عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرم من حيث الإيراد الفعلي والنفقات المصروفة بشكل فعلي ، وهو يفيد في المقارنات والوقوف عند ما هو مقدر وما هو منجز بشكل فعلي .

أنواع الموازنات :

- 1- موازنة البنود
- 2- موازنة البرامج والأداء
- 3- موازنة التخطيط والبرمجة
- 4- موازنة الأساس الصفري

أولا : موازنة البنود :

- 1) **التقسيم الإداري :** يتم توزيع النفقات في موازنة البنود وفقا للجهات الإدارية التابعة لقطاع معين ، يتم تخصيص مبلغ ما لكل جهة حكومية أو مصلحة أو مؤسسة عامة وفقا لنشاطها وأعمالها .
- 2) **التقسيم على أساس نوع النفقة :** نفقات محددة مثل نفقات الرواتب والأجور والصيانة ، هذا النوع هو الأكثر استخداما في الدول النامية .

فوائد موازنة البنود :

- التركيز على الرقابة على مصروفات الدولة
- وسيلة مقارنة أوجه الصرف بين عام وآخر
- هي أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة
- تساعد على سهولة اكتشاف الأخطاء والتجاوزات

صعوبات موازنة البنود :

- 1) الرقابة التي تقوم بها هي مستندية ، لأن عملية متابعة نتائج الإنفاق غير متوفرة في هذا النوع من الموازنات .
- 2) صعوبة ربطها بخطة التنمية لأنها لا تربط بين النفقات وبين البرامج والنشاطات .
- 3) هي مدعاة للإسراف والتبذير لأن الجهة الحكومية تصرف كل المبالغ المخصصة لها حتى لا تؤثر على موازنتها في العام القادم .
- 4) إن تخصيص المبلغ لكل بند لا يرتبط بالهدف لأن الجهة الحكومية تتبالغ في المبلغ المطلوب لها لأنه سيكون مجال تفاوض مع ممثل وزارة المالية .

ثانيا : موازنة البرامج والأداء :

الولايات المتحدة أول من طبقت هذا النوع وكثير من الدول تقوم بتطبيقه .

الهدف هو تحديد الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الاعتمادات ، وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج .

أهداف موازنة البرامج والأداء :

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

مزايا موازنة البرامج والأداء :

1. توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنة
2. القضاء على الإسراف من خلال الربط مع الهدف
3. التخلص من إجراءات التفاوض والمساومة
4. الوصول إلى وسيلة سهلة في عملية الرقابة والمتابعة لنتائج الأعمال
5. إعطاء المواطنين فكرة عن إنجاز الموازنات والمراحل التي يتم فيها هذا الإنجاز والأهداف التي يحققها

إلا أن السلبيات هي صعوبة تطبيقها في الدول النامية وصعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائدة المتحققة منها .

ثالثا : موازنة التخطيط والبرمجة :

تم تطبيقه لأول مره في وزارة الدفاع الأمريكية من خلال الطلب من كل إدارة حكومية تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والبدائل اللازمة لتحقيق كل هدف ، وتقدير التكلفة والعائد لكل بديل من البدائل المختلفة الممكن العمل بها لتحقيق الهدف .

تهدف الموازنة لتحقيق الأمور التالية :

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

دعونا نفكر التخطيط والبرمجة والموازنة :

1. هل هي معقدة وتحتاج لخبرة متخصصة للإعداد والتطبيق ؟
2. هل مفهومها غير واضح بالنسبة للعاملين وغير محدود ويثير اللبس والغموض أحيانا ؟
3. هل هناك صعوبة توفير كم هائل من المعلومات التي يحتاج إليها هذا النوع من الموازنات ؟

رابعا : موازنة الأساس الصفري :

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

أهداف موازنة الأساس الصفري :

- 1) التركيز على تقويم البرامج والنشاطات

- (2) تحديد أهداف كل وحدة إدارية
- (3) تحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأهداف
- (4) تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات من خلال مقارنة البرامج القائمة والجديدة للإدارات الحكومية

فوائد موازنات الأساس الصفري :

1. إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم
2. استخدام الإدارة لأسلوب الموازنة بين التكلفة والعائد
3. الاستغناء عن البرامج ذات الكفاءة المنخفضة

المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري :

- الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل الإدارة لتبرير طلب الموازنة كل سنة
- الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد
- صعوبة مشاركة المستويات الإدارية في عملية الإعداد

النظام المالي في الدولة الإسلامية :

بدأ النظام المالي مع بداية قيام الدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة .

- ✓ أهم مصادر إيرادات الدولة هي الزكاة .
- ✓ **النفقات فتمثل في :** نفقات المصالح العامة (الرواتب ...) والثاني في النفقات الاجتماعية والدفاعية ، تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية وتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجوانب الاقتصادية والعقائدية .

----- نهاية المحاضرة (8) -----

المحاضرة التاسعة (إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة)

محتويات الفصل :

1. تعريف إدارة الموارد البشرية
2. عوامل الاهتمام بالموارد البشرية
3. وظائف إدارة الموارد البشرية
4. الوظيفة العامة في الإسلام

تعريف إدارة الموارد البشرية :

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

نستنتج من التعريف الأمور التالية :

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

لماذا الاهتمام بالموارد البشرية ؟

- 1) تعاطف دور الدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري
- 2) الاهتمام بالقوى العاملة للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءة وفعالية
- 3) ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العاملة
- 4) التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك
- 5) ضرورة وأهمية الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد
- 6) ضرورة التركيز والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل
- 7) نمو النقابات العمالية وضرورة سماع رأيها من قبل الإدارة العليا
- 8) أهمية رأي الفرد في اختيار ممثليه وقيادته المحلية والسياسية
- 9) نمو قيمة قوة العمل واعتباره عامل من عوامل الإنتاج

وظائف إدارة الموارد البشرية :

الوظيفة الأولى : الحصول على الموارد البشرية

الوظيفة الثانية : تنمية الموارد البشرية

الوظيفة الثالثة : حسن استخدام الموارد البشرية

1- وظيفة الحصول على الموارد البشرية :

تعد الموارد البشرية دعامة قوية للاقتصاد القومي ومن خلال الوظائف الفرعية التالية :

- 1- تصنيف الوظائف
- 2- تخطيط الموارد البشرية
- 3- الاستقطاب والاختيار والتعيين

1-تصنيف الوظائف : هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة كل مجموعة تضم تخصص محدد ، بعد ذلك تقسم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية (مجموعة الوظائف القانونية) ثم تقسم إلى مجموعات فئات (مستشارين قانونيين) وتقسم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية .

2-تخطيط الموارد البشرية : هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال فترة قادمة ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والاستقالة والنقل ومن ثم تحدي آلية ونوع الاستقطاب ومن ثم الحاجة للتدريب والتأهيل وغير ذلك ...

✚ الدرجة الوظيفية هي شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل .

3-الاستقطاب والاختيار والتعيين : هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف .

✚ الاستقطاب الايجابي هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم ، أما الاستقطاب السلبي هو الاكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم .

المبادئ الأساسية في الاستقطاب :

المبدأ الأول : حتمية المركزية في الاستقطاب : أي وجود إدارة واحدة سواء شخص أو مجموعة على مستوى الدولة تتولى عملية الاستقطاب .

المبدأ الثاني : حتمية معرفة طبيعة سوق العمل : ومن خلال العناصر التالية : حدود سوق العمل ، المهارات المتاحة ، الظروف الاقتصادية ، جاذبية العمل الحكومي .

المبدأ الثالث : حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب (لمعرفة نجاح أو فشل الاستقطاب ، والعدد وحركة الاستقطاب ...) .

طرق الاستقطاب :

- 1) الاستقطاب الداخلي : هو إعلان داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة أو ملء الشواغر من خلال الترقية ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى .
- 2) الاستقطاب الخارجي : إعلان عن وظائف واستقطاب أفراد من خارج المنظمة وأحياناً من خارج الوطن ، وهذا يساعد في إدخال دم جديد للمنظمة وردف المنظمة بتخصصات غير متاحة في المنظمة ، لكن قد تكون تكلفته عالية . وهنا كطرق مختلفة للوصول للعمالة منها : زيارة الجامعات والتعرف على الخريجين وحثهم على التوظيف .

الاختيار والتعيين :

يتم اختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق مبدأ الأجدر وهذا يعتمد على حقيقتين :

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

الثانية : تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضلة بينهم ، وفي العادة تتم عملية المفاضلة من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض المهام للترتيب

الاختبارات وأهميتها في التعيين : تعد الاختبارات أهم معايير عملية الاختيار والتي تهدف إلى التالي :

1) التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين

- (2) استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط
(3) إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين

أنواع الاختبارات :

- اختبارات عملية
- اختبارات شفوية
- اختبارات كتابية

التعيين : يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهة المختصة (مدير ، وزير ، مجلس وزراء ...) .

2- وظيفة 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 صقل الموارد البشرية وتنميتها :

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

مفهوم التدريب :

- التدريب : هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنية مع الأخذ بالحسبان إمكانية تطبيقها في مكان العمل .
- القدرة لا تكفي بل لابد من التعرف على كيفية أداء الوظيفة والرغبة بالأداء :
- معادلة الأداء = القدرة × الرغبة
- فالعمل يتم وفق تعاون مع الجماعة وليس بشكل منفرد .

أنواع التدريب وأساليبه :

النوع الأول : التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمة) : هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمدة وغير ذلك .

يحقق هذا النوع المزايا التالية :

- التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي

- تطبيق ما تدرّب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي
- التدرّب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرّجة

صعوبات هذا النوع من التدريب :

- (1) عدم كفاءة الرئيس المباشر وقدم معلوماته الإدارية والفنية
- (2) عدم تمكن الرئيس من أسلوب التدريب السليم وكيفية توصيل المعلومة بشكل صحيح
- (3) انشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه
- (4) العلاقة غير الودية بين الرئيس والمرؤوس وعدم اطمئنان المرؤوس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب

من أساليب التدريب هذه (التدوير الوظيفي ، المكتب المجاور ، شغل وظائف الغائبين ، توجيه الأسئلة وإحالة ملف لمعرفة التصرف ، المشاركة في أعمال اللجان ، الوثائق والمنشورات) .

النوع الثاني : التدريب الخارجي :

أو التدريب الرسمي ممكن أن يتم في قسم آخر أو في دولة أخرى ، أو جهة مختصة ، معهد إدارة عامة أو جامعة ، هذا يخضع لمجموعة إجراءات وموافقات من قبل الجهة العليا .

ما هي 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

سلبيات هذا النوع منها :

- ✓ يكون المتدرب حبيس قسمه أو مكان عمله
- ✓ تفاوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع
- ✓ صعوبة متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة تقدمهم بالعمل
- ✓ صعوبة معرفة انطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه
- ✓ تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض
- ✓ صعوبة إعطاء أمثلة واقعية عن التطبيق وحل المشكلات

أساليب التدريب متعددة منها :

المحاضرة ، الحلقات الدراسية ، المؤتمرات ، المناقشات الجماعية ، الحوار المفتوح ، دراسة الحالة ، تمثيل الأدوار ، سلة القرارات ، المباريات الإدارية ، الزيارات الميدانية .

الاعتبارات التي يمكن الاعتماد عليها للمفاضلة بين الأساليب ؟

- مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والمادة التدريبية
- طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلمية
- توفر الوسائل المساعدة للتدريب
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية
- مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب
- درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب

• عدد المشتركين بالتدريب
3- وظيفة حسن استخدام الموارد البشرية :

يتم ذلك من خلال مجموعة أمور هي الحوافز : الرواتب ، الحوافز ، تقويم الأداء ، الترقية ، النقل .

- (أ) **الراتب** : مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فترة محددة في الغالب شهر واحد .
الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها (المالية : أي تضمنه ضمن نفقات الموازنة وفي بند الرواتب . قانونية : الخضوع لتشريعات وضوابط . اجتماعية : توفير حد أدنى ووجود أسس عادلة لمنح الرواتب) .
(ب) **الحوافز** : مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج .

أنواع الحوافز هي :

1. حوافز مادية مباشرة : (الأجر ، العلاوات الدورية ، بدل طبيعة العمل ، حوافز الإنتاج ، ساعات العمل الإضافي)
2. حوافز مادية غير مباشرة : (تغذية ، إسكان ، مواصلات ، انتقالات ، تعليم ، خدمات طبية)
3. حوافز معنوية : حوافز متعلقة بالعمل (العمل المناسب) حوافز متعلقة ببيئة العمل (الإشراف المعنوي ، ظروف العمل المادية ، العلاقة مع الزملاء ، المشاركة في الإدارة)

(ج) **تقويم الأداء** : عملية منظمة تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وإمكانات تقدمه ، بهدف تحفيزه للعمل ومساعدته للنمو والتطوير .

تقارير الكفاية هي : تقارير دورية يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين .

(د) **الترقية** : نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى مع زيادة الصلاحيات والمسؤوليات ، من أسس الترقية الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة .

(هـ) **النقل** : نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينة ، منها : (النقل التدريبي ، النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف التعيين ، النقل العلاجي لعدم الكفاءة أو عدم الانسجام مع الزملاء أو مع الرئيس) .

الوظيفة العامة في الإسلام :

الوظيفة العامة 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 الأصلح للعمل وفق التالي :

- تصنيف الوظائف (واجبات كل وظيفة وفوائدها)
- الالتزام بالسلوك الإسلامي الظاهري (الالتزام بالشعائر الإسلامية وخاصة الصلاة)
- القرعة (في حالة تساوي المرشحين)

----- نهاية المحاضرة (9) -----

المحاضرة العاشرة (الرقابة في الإدارة العامة)

محتويات الفصل :

1. أهمية الرقابة
2. تعريف الرقابة
3. أهداف الرقابة
4. عناصر الرقابة
5. مبادئ الرقابة
6. وسائل الرقابة
7. أنواع الرقابة
8. الرقابة في الإسلام

الرقابة هي التأكد من سلامة العملية الإدارية وخاصة وظيفة التخطيط

الهدف الأساسي للرقابة الإيجابية 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 دورا مهما في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعاليتها .
- تطور الدولة الحديثة أدى إلى اتساع دور الإدارة في ممارسة عملها .
- عندما توضع الخطط والبرامج والمشروعات لتحقيق أهداف التنمية لابد من متابعة التنفيذ .
- إن دور الرقابة هو في التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعدة بشكل مسبق والتي تمت الموافقة عليها من السلطات المختصة .
- كما أن دور الرقابة هو في اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تعيق تنفيذ الخطة وبالتالي حل تلك المشكلات وتصحيح مسار التنفيذ للوصول للأهداف المرجوة والمحددة بشكل مسبق .

تعريف الرقابة :

هي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ، ومقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه .
أو هي مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعه .

بكل الأحوال **الرقابة** هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة ومتجددة ، وهنا هي رقابة إدارية أي رقابة تمارسها الحكومة على نشاطاتها المختلفة ضمانا لحسن التنفيذ وكفاية الأداء للتأكد من الأهداف ومدى تحققها بكفاية وإتقان وسرعة .

في هذا الإطار تصبح الرقابة شديدة الارتباط بأهداف الحكومة :

- من هنا يصبح وضوح الأهداف مطلب ضروري للرقابة الفعالة التي تتطلب بالضرورة وجود فنيين ومراقبين
- فلا يمكن وجود تصور نظام إداري ناجح دون وجود نظام رقابي فعال ، هنا تصبح مهمة الرقابة للتأكد من الأنشطة الحكومية وهل تمارس بكفاءة وفعالية .

أهداف الرقابة الإدارية :

- ✓ تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق الصالح العام من خلال : التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاطات وفعالية التخطيط وحسن التنظيم والعقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
- ✓ والرقابة لا تقتصر على الشؤون المالية بل تتعدى ذلك للشؤون التنظيمية من خلال : الوقوف على المشاكل واكتشاف الأخطاء قبل أو لحظة حدوثها والتأكد من تنفيذ القوانين ضمن الحقوق والواجبات للوصول إلى أفضل خدمة للمواطن .

إن أهداف الرقابة تتمثل في :

- 1- حماية المصالح العامة
- 2- توجيه القيادة الإدارية 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 : داخلية أم خارجية واتخاذ القرار التصحيحي .
- رابعاً تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ : من خلال تحديد البديل المناسب وتأمين الإمكانيات الضرورية لنجاحه وتنفيذ الأهداف .

مبادئ الرقابة الإدارية :

- 1- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة
- 2- تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة
- 3- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية
- 4- الوضوح وسهولة الفهم
- 5- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- 6- توفر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لأعضاء الرقابة
- 7- وضوح المسؤوليات والواجبات
- 8- الاقتصاد والمرونة
- 9- استمرارية الرقابة
- 10- دقة النتائج ووضوحها

وسائل الرقابة :

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

أنواع الرقابة :

أولاً : حسب المعايير :

- 1- الرقابة على أساس الإجراءات : الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات .
- 2- الرقابة على أساس النتائج : قياس النتائج النهائية .

ثانياً : الرقابة حسب موقعها من الأداء :

- 1- رقابة سابقة
- 2- رقابة لاحقة

ثالثاً : الرقابة وفق المصادر :

- 1- رقابة داخلية
- 2- رقابة خارجية

الرقابة في الإسلام :

الرقابة الإدارية منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم من خلال الرقابة على العمال ، وتمت متابعة ذلك في عهد الخلفاء الراشدين ، وكانت الدولة الإسلامية حريصة على توفير أجهزة الرقابة ، وكانت الرقابة : 1- ذاتية ، 2- رئاسية ، 3- جماعية .

----- نهاية المحاضرة (10) -----

المحاضرة الحادية عشر (القيادة الإدارية في الإدارة العامة)

محتويات الفصل :

1. مفهوم القيادة
2. القيادة والرئاسة
3. نظريات القيادة
4. أنماط القيادة
5. فعالية القيادة
6. القيادة الإدارية في الإسلام

مفهوم القيادة الإدارية : هناك عدة تعريفات نأخذ منها :

- هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشودة .
- من هذا المفهوم نستنتج أن القيادة تتكون من العناصر التالية :
- 1- وجود مجموعة أفراد يعملون في تنظيم معين : لا قيادة من دون جماعة ، ويجب أن يشتركوا في عمل ما .
- 2- وجود قائد من بين أفراد الجماعة يتولى أمورهم وتوجيههم .
- 3- هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه : يجب على الجماعة الإقتناع بالهدف ، والقائد يستمد سلطته بشكل رسمي (سلطة القانون) وبشكل غير رسمي (محبة المرؤوسين له) .

القيادة والرئاسة :

- الرئيس يستمد سلطته من القوانين والتشريع والأنظمة ، بينما القائد يستمد قوته من محبة الأفراد له ومن قدرته على التأثير على الأفراد وإقناعهم بتنفيذ الأعمال وإنجاز المهام .
- يمكن للقائد أن يصبح رئيس لكن لا يمكن للرئيس أن يصبح قائد .

نظريات القيادة الإدارية :

أولا : نظرية السمات : تركز على وجود سمات وصفات شخصية عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها :

- الذكاء ، الثقة بالنفس ، المهارة وحسن الأداء
- الحزم والسرعة ، القدرة على الإقناع
- الاستعداد لتحمل المسؤولية
- القدرة على التعلم
- مهارة الاتصالات
- الأمانة والاستقامة ، دافع للإنجاز
- حب العمل
- القدرة على فهم الآخرين

إضافة إلى وجود مجموعة مهارات منها :

- مهارات فنية : معرفة تخصص دقيق من المعرفة والمأمور أخرى مكمل كالحاسب الآلي مثلا
- مهارات إنسانية : أي القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد
- مهارات ذهنية : رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزاؤه وعناصره ، وعلاقته مع البيئة والمجتمع المحيط به

- مهارات إدارية : تتمثل في توزيع العمل ووضع معدلات الأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والقيام بأعمال الرقابة
- مهارات سياسية : وضوح الرؤية السياسية ومعالجة المنظمة ضمن إطار المجتمع وقيادة المنظمة وفق رؤية البلد السياسية والاقتصادية

نقد نظرية السمات :

- عدم الاتفاق على عدد ومفهوم السمات
- صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد
- صعوبة عملية قياس الصفات
- صعوبة نجاح القائد في كل مواقف الحياة ، لذلك عليه التغير بشكل دائم

ثانيا : نظرية الموقف :

فلسفة هذه النظرية هي : أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم ، وبالتالي تختلف القادة باختلاف الظروف والمواقف القيادية التي يتواجد فيها 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 فتوجد بعض المآخذ عليها منها :

- عدم الاتفاق على عناصر الموقف
- ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي (أوتوقراطي ، ديمقراطي ، الحر ...)
- الأفضل هو التوفيق بين النظريتين على اعتبار أن القيادة هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة

ثالثا : النظرية التفاعلية :

ترتكز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السابقتين ، فالقيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع الأفراد ، فسمات 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 الجماعة والعمل على حلها .

القيادة هي إذن : تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس : سمات القائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة .

نقد النظرية التفاعلية :

يجب على النظرية مراعاة المروسين كعامل مهم لتحديد صلاحية القائد ، كما يظهر دور البيئة الاجتماعية ، فالقائد الناجح هو الذي يتفاعل مع خصائص المجتمع ويراعي العادات والتقاليد والأعراف ويراعي المصلحة الاجتماعية العليا .

أنماط القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي :

أولا : القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership) :

هي قيادة فردية يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده ، هذا النوع يقوم على الافتراضات التالية :

- (أ) طبيعة الإنسان السلبية والتي تجعل منه حبه للكسل والتهرب من المسؤولية وبالتالي يكون مهينا للانقياد والاعتماد على الغير .
- (ب) تبني القائد للحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية .
- (ت) يحتاج الفرد إلى قيادة مباشرة ولصيقة من قيادته .
- من هنا فإن القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده .

تدرج ضمن ذلك نمطين من القيادة متباينتين في الأسلوب ومتفقتين في الغاية :

- 1- قيادة أوتوقراطية صالحة : محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته
- 2- قيادة أوتوقراطية لبقة : خلق شعور بمشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار

ثانيا : القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership) :

المبدأ هو المشاركة وتفويض السلطة والتفاعل مع الجماعة باتخاذ القرار ، من ايجابيات هذا النوع : رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج . تتراوح نماذج هذا النوع بالشكل التالي :

- (أ) قائد يطرح المشكلة ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار
- (ب) قائد يضع حدود لمؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك
- (ت) قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع المرؤوسين
- (ث) قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ
- (ج) قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات

القائد يجب أن لا يتمسك كثيرا بالسلطة الرسمية التي يستمدّها من القانون ، حيث الفرق بين السلطة الرسمية وغير الرسمية هي مصدر السلطة ، القيادة غير الرسمية تتولد من خلال الدور الاجتماعي الذي يلعبه الأفراد وهي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي .

أنماط أخرى للسلوك القيادي :

أشهر هذه الأنماط نوعين :

الأول : نمط تنبؤ وشميت (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 أيا منها وفقا للمتغيرات التي تواجهه المواقف :

- 1- قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مؤوسيه
- 2- قائد يتخذ القرار ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين
- 3- قائد يقدم أفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها
- 4- قائد يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل
- 5- قائد يقدم مشكلة ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار
- 6- قائد يحدد الإطار العام ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار
- 7- قائد يسمح لمؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة

وفقا لنظرية سلسلة السلوك يوجد عدة أنماط قيادية هي كما يلي :

- 1) الاقتناع بأهداف المنظمة
- 2) التطلع إلى الأمام
- 3) مراعاة العوامل البيئية
- 4) التصرف على مستوى المسؤولية
- 5) مراعاة المصلحة العامة

القيادة في الإسلام تركز على :

1. يؤكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية
2. أهم سمات القيادة في صدر الإسلام هي : القدوة الحسنة ، الإخاء ، البر والرحمة ، والإيثار
3. كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشروع وهو القائد

مزايا القيادة في الإسلام :

1. قيادة وسطية تراعي الحقوق والواجبات
2. قيادة تنتمي إلى الجماعة
3. قيادة ذات مهام سياسية
4. قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقادة الإداريين

----- نهاية المحاضرة (11) -----

المحاضرة الثانية عشر (اتخاذ القرارات)

محتويات الفصل :

1. أهمية اتخاذ القرارات
2. مراحل اتخاذ القرارات
3. المشاركة في اتخاذ القرارات
4. أنواع القرارات
5. اتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام

المقدمة :

- تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية ، فالإدارة كما يقول هيربيرت سيمون (هي اتخاذ القرار) ، وكفاءة الإدارة بشكل عام مرتبطة 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 اتخاذ 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 ببساطة هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة بدائل لكل مشكلة ، وهذا يحتاج لجمع معلومات ووضعها بين يدي متخذ القرار لتحليلها واختيار البديل المناسب والذي يؤدي للهدف بالشكل الأمثل .

مراحل اتخاذ القرارات :

- المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة : هي أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار
- المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات : وجمع البيانات Data كأرقام وإحصاءات وحقائق ومعلومات Information والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري ، وتصنف البيانات والمعلومات إلى التالي :
- 1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية باستخدام الطرق المعروفة (مباشرة ، استبيان)
- 2- بيانات ومعلومات كمية
- 3- بيانات ومعلومات نوعية (أحكام وتقديرات غير محددة بأرقام)
- 4- الآراء والحقائق (آراء خبراء ومستشارين تتضمن اقتراحات وتوصيات)
- المرحلة الثالثة : تحديد البدائل المتاحة وتقويمها : يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديلة أو الخطط وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذه والوسائل وغير ذلك ، هذا ويتوقف عدد الحلول البديلة على عدة عوامل منها : حجم المنظمة وسياستها وفسفتها وإمكاناتها واتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي ،،،
- المرحلة الرابعة : اختيار البديل المناسب لحل المشكلة : وهذا الحل يجب أن يكون هو الأنسب والأفضل وفق المعايير التالية :
- 1) اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف
- 2) اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وأهميتها وقيمتها

- (3) قبول الأفراد للحل المقترح
 - (4) درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة
 - (5) درجة السرعة في الحل البديل
 - (6) كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار
- **المرحلة الخامسة :** متابعة تنفيذ القرار وتقويمه : من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبة ووضع الاحتياطات 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 الحديثة ، درجة المشاركة بالقرار تعتمد إلى حد كبير على الفرصة التي يتيحها المدير للآخرين وخاصة للمرووسين ودرجة مشاركتهم بالقرار ونوع وشكل المشاركة .

إن المشاركة باتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها :

- 1- تحسين نوعية القرار .
- 2- جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المرووسين بحماس .
- 3- تعزيز الثقة مع الآخرين وهذا يؤدي لتحسن العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية .

أنواع القرارات الإدارية :

تعد القرارات الإدارية **جوهر** عمل القائد الإداري ، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة ، بل وفي تفاعلها وعلاقتها مع البيئة الخارجية ، وتزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمة ، كما تزداد أهمية القرارات في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال لأسباب منها :

- ✓ تعكس القرارات اتجاه السلطة التنفيذية .
- ✓ آثارها أعم وأوسع وأخطر ، لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها .
- ✓ أهمية القرارات بالنسبة للدول النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات أخيرا .

إن تعدد القرارات الإدارية يأخذ الأشكال التالية :

- **النوع الأول :** القرارات التقليدية : هي قرارات يومية وتقليدية وتقسّم إلى نوعين :
 - (1) قرارات تنفيذية : مشكلات بسيطة ويومية (انصراف وخروج ودوام) .
 - (2) قرارات تكتيكية : هي أكثر تفصيل وتتعلق بالإدارة الوسطى من مديري إدارات ورؤساء وأقسام ، وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقدمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابة وكيفية استخدام الموارد .
- **النوع الثاني :** قرارات غير تقليدية (ظروف غير عادية) .
 - (1) قرارات حيوية : تعود لمشكلات حيوية لذلك يدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكلة وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعة فيها (مشاركة جماعية) .
 - (2) قرارات إستراتيجية : تعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لاتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والاستعانة بالبيانات وبأنظمة المعلومات ، وهي تمس الاقتصاد القومي وإعداد السياسات .

اتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام :

- عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام ، عرفوها في السياسة والتوجيه وإعداد الجيوش والنصر ، ونشر الدين الحنيف والموعظة الحسنة والممارسة الرشيدة .
- الإدارة في الفكر الإسلامي تتمثل في المشاركة والتشاور في الرأي ، والتداول عند اتخاذ القرار ، وتنمية المعارف ، وتفويض السلطات .

----- نهاية المحاضرة (12) -----

المحاضرة الثالثة عشر (الاتصالات الإدارية)

محتويات الفصل :

1. مفهوم الاتصالات الإدارية
2. عناصر الاتصالات
3. أنواع الاتصالات
4. وسائل الاتصالات
5. فعالية الاتصالات
6. معوقات الاتصالات
7. إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات

المقدمة :

تعد الاتصالات الإدارية عصب المنظمة وهي قلب الإدارة النابض ، فبدونها تبقى الإدارة من دون نشاط وفي حالة جمود ، هكذا إن المعلومات التي تساعد المدير باتخاذ 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 إدارية 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 أساسية هي :

- 1) وجود طرفين متصل ومستقبل
- 2) أسلوب الاتصال كتابي أو شفوي
- 3) أن يكون للاتصال هدف (توصيل معلومة أو خبر)

عناصر الاتصالات الإدارية :

- 1) المرسل Sender مصدر المعلومات
- 2) الرسالة Message المادة المرسلة
- 3) قناة الاتصال Channel الطريقة
- 4) المستقبل Receiver المستهدف من الرسالة
- 5) درجة الاستجابة Response ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال

أنواع الاتصالات الإدارية :

أولاً : الاتصالات الرسمية : اتصالات تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء هيكل تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية وأبعادها ، وتأخذ ثلاثة اتجاهات :

1. اتصالات هابطة (نازلة) ، 2. صاعدة ، 3. أفقية أو عرضية

تتوقف فعالية الاتصالات على العوامل التالية :

- وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة
- صلاحية هذه القنوات للعمل بشكل فعال

- استخدام خطوط الاتصال وعدم تخطي الرؤساء
- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب غياب البعض
- أن تتم الاتصالات في الإطار الرسمي ، أي تصدر من المسنول وتكون مقبولة وتؤثر بالمتلقي لتحديث تغيير في قناعته أو رأيه

تابع

- (1) اتصالات هابطة : هي اتصالات من الأعلى للأسفل ، من الرؤساء للمرؤوسين حاملة توجيهات وتعليمات وقرارات إدارية وبرامج عمل .
 - (2) اتصالات صاعدة : اتصالات من القاعدة باتجاه القمة على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للاستفادة 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 النظر المختلفة والمتنوعة .

ملاحظة : كلما زادت الاتصالات الهابطة عن النازلة كلما أثر ذلك في كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها

- (3) الاتصالات الأفقية : اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمة بهدف التنسيق الضروري للعمل وذلك من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر .

ثانيا : الاتصالات غير رسمية : اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصية أو هاتفية أو لقاءات اجتماعية غير رسمية .

وسائل الاتصالات :

أولا : الاتصال الشخصي أو الشفوي Communication Oral or Personal : اتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال باتجاهين للوقوف على وجهات النظر والاطمئنان على وصول الرسالة وفهمها بشكل جيد . والاتصال المباشر هو الأفضل في حالة وجود مشكلة معقدة يفضل مناقشتها أولا ثم تثبت تلك المناقشة كتابة ، الأمثلة هي : اجتماعات ، مقابلات شخصية ، مؤتمرات ، لجان ، محادثات هاتفية .

ثانيا : الاتصال الكتابي : اتصال رسمي بين المنظمات الحكومية على شكل خطابات أو مذكرات أو أوامر أو تقارير دورية أو غير ذلك .

فعالية الاتصالات :

- إن الاتصال هو إحدى الوظائف المهمة للمدير الفعال ، خاصة في المنظمات الكبيرة والتي يجب أن يكون فيها مركز أو جهة تقوم بتوصيل المعلومات .
- تتأثر الاتصالات بحجم المنظمة وطبيعة النشاط ، ففي المنظمة العسكرية يكون النظام الرسمي هو السائد أما في المنظمات العلمية أو البحثية يقل ، كما تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات والتوزيع الجغرافي . تتوقف فعالية الاتصال على كل من المرسل والمرسل إليه والمادة المنقولة وقناة الاتصال ، كما يعتمد نجاح المنظمة على تبادل المعلومات بين الأفراد عن طريق الاتصالات الإدارية ، وإن وظائف الإدارة كلها تعتمد على البيانات والمعلومات والجداول والمقارنات وغير ذلك .
- **ملاحظة :** المعلومات هي عصب المنظمات ، والاتصالات الإدارية هي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات .

العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعالة وناجحة :

- 1) أن يكون موضوع الاتصال أو الرسالة واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه .
- 2) أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة للمستقبل .
- 3) وجود معلومات مرتدة (التغذية المرتدة) ليتأكد المرسل من وصول الرسالة وفهمها بشكل صحيح .
- 4) يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح للتعريفات والمصطلحات .

معوقات الاتصالات :

الاتصال الفعال يؤدي للنتائج التالية :

1. فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد
2. أن تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعاته حول أمر ما
3. أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أرادها مصدر الرسالة

ومن أهم معوقات الاتصال هي التالية :

- أولاً معوقات شخصية : تعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات .
- ثانياً معوقات تنظيمية : وترجع لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، ومنها أيضاً وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفة (عمالة أجنبية) عدم وجود سياسة فعالة للاتصال من قبل الإدارة العليا ، الاعتماد على اللجان في كل أمر ، عدم نشر البيانات .
- ثالثاً معوقات بيئية : تعود للمجتمع ومنها اللغة ، صعوبة الكلمات وتعقد معانيها ومفاهيمها ، إن طرق الاتصال تعتمد على التفاهم والتعاون القائم بين العاملين ، على الإدارة العليا وضع سياسة فعالة للاتصال وتبادل المعلومات .

من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والاتصال ونقل المعلومات ، هذه الإدارة تسمى : اتصالات إدارية أو غير ذلك من المسميات .

إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات :

يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي :

- ✓ الاتصالات هي عملية إدارية واجتماعية تتم بين الجماعات
- ✓ هي عملية نفسية تتطلب فهم نفسية الأفراد وكيفية التعامل معهم
- ✓ تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات
- ✓ استخدام لغة سهلة ومفهومة في الاتصال
- ✓ تشجيع علاقات شخصية وودية طيبة والابتعاد عن المظاهر السلبية والأنانية الفردية
- ✓ اعتماد أسلوب مخاطبة لبق ويعبر عن الاحترام والتقدير
- ✓ استخدام الآداب العامة من خلال (السلام وتبادل التحيات والابتعاد عن الجدل العقيم)

----- نهاية المحاضرة (13) -----

المحاضرة الرابعة عشر (الإلكتروقرابية)

محتويات الفصل :

- ما هي الإلكتروقرابية ؟
- لماذا الإلكتروقرابية ؟ وكيف تعمل ؟
- التطورات التي مهدت لقيام الإلكتروقرابية
- إستراتيجيات ومراحل الإلكتروقرابية
- أهداف الإلكتروقرابية

ماهي الإلكتروقرابية :

- هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم أن تتحول إليه ولو جزئيا لعلمهم بما سيفيد ويرفع من معدلات الرفاهية في المجتمع .
- يقوم التحول على أحدث ما توصلت إليه التقنيات الحديثة في علوم الاتصالات والإدارة عن بعد وتقنيات الحاسب الآلي .

لماذا الإلكتروقرابية ؟ وكيف تتم ؟

- الإلكتروقرابية نمط جديد لإدارة الدولة يعتمد على التقنية لتوفير المزيد من الراحة والاستقرار للمواطن .
- ويمكن تسميتها (حكم الإلكترون) أو (حكم الومضات) .
- كيف تتم ؟
- تتم من خلال التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية .
- إتاحة الفرصة للمواطن لإنجاز معاملاته بنفسه لا عن طريق الآخرين .

التطورات التي مهدت لقيام الإلكتروقرابية :

- 1- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته
- 2- التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت
- 3- العولمة
- 4- تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة
- 5- انتشار الثقافة الإلكترونية

استراتيجيات ومراحل الإلكتروقرابية :

- النموذج المركزي (النموذج المصري ومركز دعم اتخاذ القرار) :
- المرحلة الأولى : عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة (كل وزارة بالحكومة لها موقع إلكتروني)
- المرحلة الثانية : (مكتب الاستقبال الإلكتروني) أي وضع الخدمة بين الموظف والمواطن وجعل الانترنت وسيطا في التعامل
- المرحلة الثالثة : إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات

- المرحلة الرابعة : مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية ، بهدف الربط بين كافة الخدمات والجهات الحكومية

- النموذج اللامركزي (نموذج كندا وهولندا وأستراليا وأمريكا ومراحلها) :
- تطوير إستراتيجية لتقديم الخدمة الكترونيا تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية .
- تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة تقليديا و الكترونيا .
- مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول أخرى .
- القيام بتجربة اختبار شبكة الانترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة .
- تحليل نتائج المشروع التجريبي (على المواطن والموظف والجهة الحكومية ، والرضا العام) .
- اختيار البديل الأنسب لنوع التقنية والأجهزة والسعة والبرمجيات .
- وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد .

تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية في التنظيم والإدارة لتطبيق الإلكترونيات :

- 1- إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفترحة وليست الهرمية والنظر في السلطات والمسؤوليات والأدوار والواجبات .
- 2- تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي .
- 3- استحداث إدارات جديدة .

أهداف الإلكترونيات :

- أهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية مثل :
- 1. إنجاز سريع للأعمال (بلا زمان)
- 2. الإنجاز عن بعد فتتقلص الحاجة لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور
- 3. تقليل مساحات العمل داخل المنظمات (إدارة بلا مكان)
- 4. الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية (بلا ورق)
- أهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة :
- 1. التقليل من الأخطاء البشرية
- 2. التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة
- 3. زيادة وتعزيز القدرة التنافسية

معوقات الإلكترونيات في الدول النامية :

- 1- قلة عدد مستخدمي الانترنت (فضلا عن أمية الحاسب الآلي)
- 2- قلة استخدام الانترنت في مجالات الحكومة الإلكترونية
- 3- عدم استعداد الإدارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الإلكترونية
- 4- الفساد الإداري (الموظفين القدامى ، والمعارف الشخصية ، عدم قدرة الموظف لاختراق النظام في ظل شفافية العمل الإلكتروني)

أمثلة على ذلك في العالم العربي :

- حكومة دبي الإلكترونية (أكتوبر 2001)
- بوابة الخدمات الإلكترونية المصرية (2002)
- بوابة الحكومة الإلكترونية (يسر) الخاصة بالمملكة العربية السعودية (2007)

يمكنكم الاطلاع على مواقع البوابات عبر الانترنت .

الإلكتروقراتية ونظامها الاقتصادي : أهم أسسه هي :

- تقوم على رأس المال المعرفي
- بنية تحتية رقمية قوية
- الشركات الافتراضية تأخذ دور ريادي في الاقتصاد
- يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الإلكترونية لانجاز أعماله
- يعتمد على الاستراتيجيات الإلكترونية بمواصفاتها الخاصة إلا أنه يعتمد في كثير من أموره على الاستراتيجيات التقليدية

الإلكتروقراتية ونظامها الاجتماعي : أهم أسسه هي :

- ظهور قيم وعادات جديدة ، وصاحب الثقافة الأقوى هو الذي يفرض نفسه على الجميع
- ذوبان الطبقات حيث أن التحول الإلكتروني يقوم على الشفافية وعدم المحسوبية في تقديم الخدمات
- تلعب دورا توعويا رياديا للمجتمع لتوحيد وجهته ورؤيته للمستقبل

الإلكتروقراتية والعولمة :

- تعتبر الإلكترونيقراتية النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمة
- تساهم الإلكترونيقراتية في دعم العولمة كما أن العولمة تساهم في دفع عجلة التطور إلى الإلكترونيقراتية
- بيئة الإلكترونيقراتية أحد اشتقاقات العولمة ودعم تقنية الاتصالات والحاسب الآلي نحو النمو وهو دعم لكليهما معا

----- نهاية المحاضرة (14) -----

تم بحمد الله الانتهاء من عمل ملخص مقرر مبادئ الإدارة العامة

للدكتور مصدق الريح وهو مطابق للمحتوى والشرح

الفصل الدراسي الثاني 1437 / 2016

أتمنى أن أكون وفققت في انجاز هذا العمل بالشكل المطلوب

دعواتكم لي بالتوفيق والسداد

أختكم : Tott