

المحاضره الأولى

{ المفاهيم الأساسية }

المدخل إلى الإدارة العامه

◀ مقدمه

أدى توسع دور الدوله في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الحكومه والإهتمام بأمور الرفاهيه وتحسين مستوى الحياة ، إضافة إلى الأمور المعروفة والتي تقوم بها الدوله من صحة وتعليم وأمن ودفاع والحفاظ على الأمن العام وسن القوانين وتنظيم كل مناحي الحياة . ويمتد الوضع إلى دور الدوله في تحقيق التنمية الشامله وفي كل المجالات

◀ مقدمه عن الإدارة :

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

تحليل التعريف

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

أما الإدارة العامه

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

إذن الإدارة العامه هنا تعني :

تنفيذ السياسه العامه للدوله وإخراجها إلى حيز الواقع ، فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامه لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات

◀ طبيعة الإدارة العامه

- هل الإدارة العامه علم أم فن ؟
- الإدارة علم من خلال أنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والعلوم السلوكيه وغيرها
- الإدارة فن لأنها تعتمد على الموهبه والقدره الشخصيه على كفاءه وضع الأسس العلميه موضع التنفيذ بكفاءه . الإدارة علم وفن لأنها تتميز بوجود اعتبارات علميه وفنيه في وقت واحد .

◀ الحدود الدراسية للإدارة العامة

- ماهي علاقة الإدارة العامة مع العلوم الأخرى ؟

أولاً : مع إدارة الأعمال

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

<u>إدارة الأعمال</u>	<u>الإدارة العامة</u>	<u>مجال المقارنه</u>
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 عامه للوصول إلى رضا المواطنين	الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحة العامة من : سياسه . أمن . دفاع	طبيعة النشاط
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسييه	درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المنافسه من شركات أخرى	محكومة بالرقابة الداخليه والخارجيه وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	المنافسه

ثانياً : الإدارة العامة وعلم السياسة

- الإدارة العامة أدله من أدوات السياسة
- هي نظام فرعي من النظام السياسي العام
- الربط بين الاثنين هو :

- مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة

- استخدام الإدارة العامة أدوات سياسيه في التفاوض والتشاور)
مناقشات ، اتخاذ قرارات الصرف (

- هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستغلالها بكفاءة والفعالية
- هناك من يدعو لفصل الإدارة العامة عن السياسة وإعطائها استقلاليه 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
- قدّم 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 بالقانون

- 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 مع علم الاقتصاد

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

إذن نستنتج أن :

- يوجد علاقة وثيقة بين الإدارة العامة وسائر العلوم الإجتماعية الأخرى ،
لكن الإدارة العامة مؤخراً أصبح لها بعض الإستقلالية كفرع من فروع
العلوم الإجتماعية

■ مراحل تطور الإدارة العامة

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

■ مداخل دراسة الإدارة العامه

المحتوى	المدخل
التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والتواجبات المفروضة عليها	الدستوري القانوني التاريخي
وظائف الإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، الأفراد ، التمويل والموازنة . لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي	الوظيفي
مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفوس وعلم النفوس الإجتماعي الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي . إهماله الجانب الإقتصادي	الإجتماعي النفسي
مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الإجتماعية والنفسية والإنسانية - العلاقة بين البيئة والإدارة - نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية السائدة في بلد ما - ظهر مع الحرب العالمية الثانية وأهم العوامل التي يدرسها هي : المكان ، السكان ، التقدم العلمي ، العادات والتقاليد ، الرغبات الشخصية ، الكوارث والمحن التي يمر بها المجتمع	المدخل البيئي Ecological approach

المحاضره الثانيه

{ الإطار العام للإداره العامه }

الفكر الإداري في الإسلام

إن الرسول صلى الله عليه وسلم مؤسس الدوله الإسلاميه وباني حضارتها وتابع من بعده الخلفاء الراشدين (رضوان الله عليهم) .

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

١. الأخذ بمبدأ الشورى (وشاورهم في الأمر .. الآية)

٢. الإهتمام بالرقابه الذاتيه

٣. مبدأ : (الأجر ، تقسيم العمل ، مبدأ الجداره ..)

٤. التحفيز الإداري ...



خلاصة القول أن الفكر الإداري في الإسلام والذي أستند على القرآن الكريم والسنه الشريفه واجتهاد العلماء والفقهاء وإجماع عامه المسلمين ، هذا الفكر سبق الأفكار الإداريه المعاصره بتعاليمه السمحه ومبادئه الساميه

■ تطور الفكر الإداري

أولاً : المدرسه التقليديه (الكلاسيكيه)

(١) النظرية البيروقراطيه : Theory of bureaucracy

صاحب النظرية هو (ماكس ويبر) ويقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي والتعبير المجازي هو حكم المكاتب

المعنى الواسع : البيروقراطيه هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسميه محدده على الوظائف ، هنا يتم تنظيم العلاقات والسلطات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفايه الإداريه لإنجاز أهداف التنظيم .

البيروقراطية كتنظيم إداري ضخمة ترجع لجهود سابقة منها :

الحضارة الصينية منذ عام ٢٢٠٠ 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 اكتساب الشرعية يقسم إلى ثلاثة أقسام :

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

◀ الأسس (الخصائص) التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر ؟

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

٩- تطبق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته

■ مزايا التنظيم البيروقراطي

- ١- السرعة
- ٢- الانضباط
- ٣- الاستقرار
- ٤- الاستمراريه
- ٥- الدقه في تطبيق مبدأ التخصص
- ٦- تقسيم العمل
- ٧- الإعتماد على المستندات
- ٨- التسلسل الهرمي
- ٩- الخضوع الكامل للروؤساء
- ١٠- تخفيض التكلفة الإنسانيه والإقتصاديّه

■ الإتجاهات الحديثه في البيروقراطيه

كثيره هي الدراسات التحليليه النقديه التي تناولت النظرية البيروقراطيه والتي أوضحت بأن هناك آثار سلبيه غير متوقعه ظهرت عند تطبيقها منها :

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

٢) نظرية الإدارة العلمية

كانت الشركات الصناعية تعاني من الإسراف وانخفاض الإنتاجية في بداية القرن الماضي فكان يلجأ أصحاب تلك المصانع لتخفيض الأجور ، من هنا جاء بعض المفكرين وفي مقدمتهم فريدريك تايلور في تقديم نظرية تساعد في حل مشكلة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة وهذه الدراسة شكلت حجر الأساس في تحقيق الكفاية الإنتاجية .

تايلور في كتابه الشهير (مبادئ الإدارة العامة) عرّف الإدارة بأنها :

المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين اداؤه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفه

■ نقاط نظرية تايلور

١. تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية
٢. اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ليصل كل فرد لأفضل كفاءه
٣. استخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسرعه والمعدل المطلوبان
٤. التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ

٣) نظرية التقسيم الإداري (نظرية أكثر عمقاً من الإدارة العلمية)

هنري فايول (١٨٤١ – ١٩٢٥) كان مديراً ولذلك أهتم بوجود نظرية عامه للإدارة من خلال اهتم بوظائف الإدارة على كل المستويات واهتم بالإدارة على المستوى الأعلى عكس تايلور الذي اهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج)

كتابه الشهير (الإدارة الصناعية والعامه) والذي ظهر في فرنسا عام ١٩١٦م

■ نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول

- ١- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع)
- ٢- النشاطات التجارية (المشتريات – المبيعات – التبادل)

٣- النشاطات التمويلية (الموارد المالية - الإستثمارات والمصروفات)

٤- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص)

٥- النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)

٦- النشاطات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق والرقابة)

■ مساهمات فايول

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

٢- الأسس العامه للإداره : (مبادئ فايول الـ ١٤) تقسيم العمل وفق التخصص - السلطه والمسئوليه - الإلتزام بالقواعد - وحدة الأمر - وحدة الإلتجاه (الأمر) - الخضوع للمصلحه العامه - عدالة المكافآت - المركزيه - تسلسل القياده - النظام (وضع كل شئ وشخص مكانه العداله) - الإستقرار الوظيفي - المبادره - العمل بروح الفريق

٣- وظائف الإداره :

- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- التوجيه Directing
- التنسيق Coordinating
- الرقابه Controlling

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية

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

■ الإعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

- ظهور الحركه النقابيه وتوسعها ...
- زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسّسهم مشاكل العمل
- كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديده
- تحسن مستوى الحياة أدّى إلى الإهتمام بالنواحي الإنسانية
- زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب هوثورن (١٩٢٤ – ١٩٣٢ م)

■ تجارب هوثورن (١٩٢٤ – ١٩٣٢ م)

تعتبر تجارب التون مايو والتي أنجزت بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو حجر الأساس لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أوضحت أن الإنتاجيه ترتبط بالظروف الإجتماعيه والنفسيه للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات الماديه

■ النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن

- ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسميه
- يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعه
- تلعب الحوافز المعنويه دوراً مهماً في التحفيز للعمل
- طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمور الفيزيولوجيه وإنما النفسيه والإجتماعيه
- تلعب القياده غير الرسميه دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم

■ الآثار العمليه لتجارب الهوثرن

- ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية لأول مره في المشروعات
- حصول العمال على إجازات سنويه وتحديد ساعات العمل الأسبوعيه
- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعايه الصحيه والإجتماعيه
- بدأ تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعامله الحسنه للأفراد

■ سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية

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

ثالثاً: المدرسه السلوكيه Behavioral School

لا تتماثل مع المدارس السابقه بالرغم من وجود بعض النقاط المشتركه مثل :
التأكيد على الكفايه ، وأهميه العلاقات الإنسانية .

■ هذا لا يمنع من أن لها بعض الخصوصيه والخصائص نذكر منها :

- هي مدرسه علميه تطبيقيه تعتمد على وضع فرضيات علميه عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجيه
- هي مدرسه معياريه تقوم على معايير قيميه تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكيه في مجال العمل لإحداث تغيير في اتجاه السلوك
- هي مدرسه تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجل التأكيد على أهميه هذه الحاجات

- تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة
- تتميز بنظرتها الشمولية والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئية كالإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي
- تهتم بالجماعات وتتفاعل هذه الجماعات لتحقيق أهداف المنظمة
- تعزز المشاركة الفعالة والتعارض في الرأي (الرأي البناء)

■ أهم المساهمات في هذه المدرسة هي مساهمة (ابراهيم ماسلو A.Maslow هرمية الحاجات)



■ افتراضات نظرية ماسلو هي :

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

■ ماهي سلبيات نظرية ماسلو :

لا يفترض بالمدير أن يكون عالم نفس لإكتشاف حاجات الأفراد الذين يتعامل معهم المدير . ليس هناك أي دليل عملي قطعي مثبت صدق هرميه هذه الحاجات أو أهميته ترتيبها .

بسبب هذه الإنتقادات 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)

■ الفرق بين النظريتين ماسلو وألدرفر

يعتبر ألدرفر أن الإنسان إذا فشل في الوصول للحاجه العليا يعود للعنصر . كما أن ماسلو يعتبر أن الإنسان يسعى لتحقيق حاجة واحدة فقط في آن واحد ، في حين أن ألدرفر يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين معا .

رابعاً : مدرسة اتخاذ القرارات

تعود هذه النظرية التنظيميه إلى كل من :

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

◀ جوهر النظرية

- اعتبرت هذه النظرية أن التنظيم نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات ، وبالتالي يجب تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار .
- أضاف (بارنارد) أن التنظيم نشاط تعاوني وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف .
- تهتم مدرسة اتخاذ القرارات Decision making بالعلوم السلوكيه المؤثره في اتخاذ القرارات ، وكيف يتم اتخاذ القرار ونقله عبر المستويات

المختلفة للتنظيم ، وهذا يحتم دراسة طرق الإتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وسائر الجوانب التي تؤثر على تنفيذ القرار

■ بارنارد والنظام التعاوني

تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر :

- هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم
- إمكانية الإتصال بين الأعضاء
- الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء

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

■ نظرية بارنارد هي :

إثراؤه الفكر الإداري في ثلاثة أبعاد :

- العلاقات الإنسانية
- اتخاذ القرارات
- نظرية التنظيم

كما أنه أول من قدّم مفهوم قبول السلطة (قبول القرار من قبل الرؤوسين)
كما أن القرار يعتمد على المنطق ، وأخيراً فعالية القرارات ترتبط بالعلاقة بين أداء الموظف وأسلوب تحفيزه .

■ هيربرت سيمون واتخاذ القرارات

ركّز على أن أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرار مدخل لدراسة الإدارة . برأيه أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى عنصرين اثنين :

- عنصر التكلفة أي هي تكلفته من وقت وجهد ومال
 - نتائج القرار سواء تحقيق الربح أو صورة الخدمات العامة وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة
- تناول سيمون صفة الرشده في القرارات وعلى المدير الإكتفاء بالحلول المقبولة بدل من المثاليه

كما أنه يميز بين :

- ١- القرار الهادف (يرتبط بالهدف النهائي) وغير الهادف
- ٢- القرار الرشيد (يعتمد على وجود بدائل) وغير الرشيد
- ٣- المبرمج (الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقه) وغير المبرمج الذي يعتمد على الابتكار

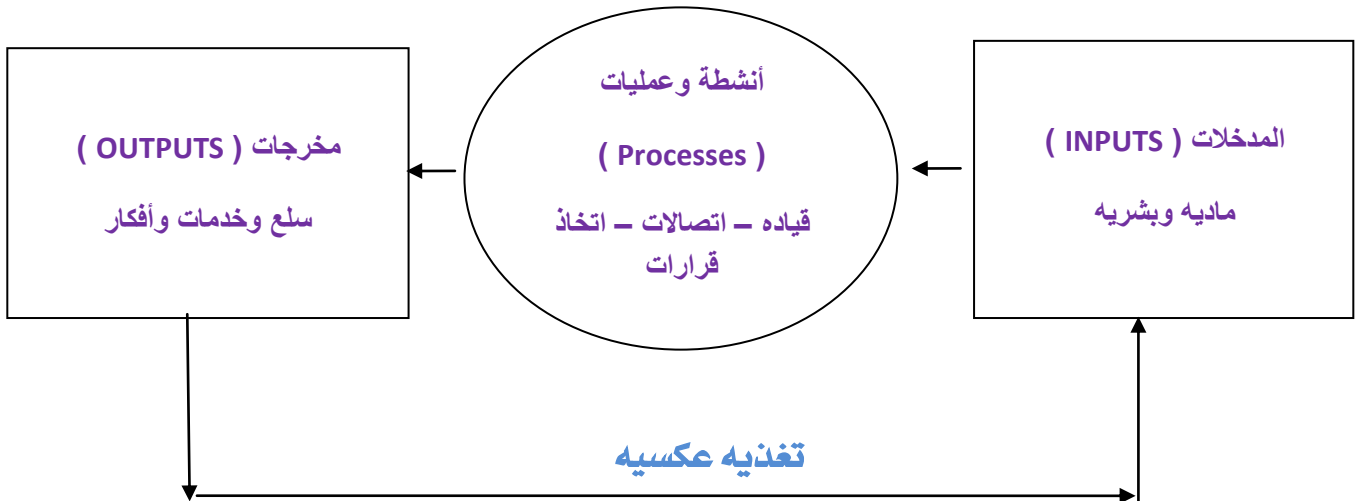
(سيمون من الرواد الذين تنبهوا لضرورة استخدام الآلات الحاسبه وأثر التقنيه في الإدارة) كما أن دوره مهم في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة واتخاذها من عملية اتخاذ القرار مدخلا للسلوك الإنساني

خامساً : مدرسة النظم

جوهر نظرية النظم هو أن المنظمه نظام مؤلف من مجموعه أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل . والمنظمه هي ذاتها جزء من نظام كلي مفتوح على البيئه المحيطة .

المنظمه الإداريه هي نظام يتكون من مجموعه عناصر وهذه العناصر في حالة تفاعل لتحقيق أهداف المنظمه ، هذه العناصر قد تكون ماديه أو بشريه أو معنويه أو تقنيه

العلاقه بين المنظمه والبيئه توضح بالشكل :



■ أنواع الأنظمة

- **النظام المفتوح** : يؤثر ويتأثر بالبيئة
- **النظام المغلق** : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة (الساعة)

◀ أذن مدرسة النظم :

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

سادساً : مدارس أخرى حديثه (التجربة اليابانيه في الإدارة (نظرية Z)

نشر وليم أوشي العديد من الأبحاث حول هذه النظرية في كتابه " كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكيه التحديات اليابانيه "

◀ إن جوهر نظرية أوشي هي :

أن كثير من المشكلات الإنتاجيه التي تواجه المنظمات الأمريكيه هي مسأله إنسانيه قبل كل شئ . إن أهم ما يجب تعلمه من الإدارة اليابانيه هو أن الإستثمار في الإنسان هو أفضل إستثمار . لأن ذلك يؤدي إلى التغلب على المشكلات والعمل الجماعي وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء

■ نظرية أوشي أسماها نظرية Z

هي جمع بين النظرية الأمريكيه واليابانيه وتقوم على الأسس التاليه :

- **الثقه** : العلاقة بين الثقه والإنتاجيه علاقته وثيقه ، وكذلك الثقه بين الفرد والمنظمه لأن هذا يظهر إيجابياً في حسن الأداء وزيادة الإنتاجيه
- **الحدق والمهاره** (وحدة الذهن والمهاره) ، من خلال الخبره والممارسه والتجربه والعمل الطويل في المنظمه ، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجيه
- **الألفه والموده** : من خلال دعم الآخرين واهتمام بالإنضباط وعدم الأنانيه والعيش في أمان ووحدۃ صداقة وأمان ...

تؤكد النظرية اليابانية على الثقة والمهاره والموده وما تحتاجه من روابط متينه بين الفرد والمنظمه ، وتعاون وتكاتف ومشاركة في اتخاذ القرار والإلتزام بتحقيق الأهداف والمسؤولية الجماعية والرقابه الذاتيه ، مما يساعد في رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة

◀ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

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

■ تعريف إ ج ش (إدارة الجودة الشاملة) هي :

- مدخل الإدارة المتكامله من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجوده في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركه بما يحقق رضا الزبون

■ العناصر الأساسية للجوده :

- الرؤية الإستراتيجية للجوده من خلال أنها أحد أبعاد التفكير الإستراتيجي والذي يساهم في خلق الميزه التنافسيه
- مشاركة الجميع في إدارة الجوده الشامله فالجوده مسؤوليه الجميع
- قياس الجوده يرتبط بالشروط الفعلية للسوق والحاجات المحدده للزبون ، فمواصفات المنتج تتحدد جودتها من خلال مقارنتها مع مواصفات منتجات أخرى وتكون فعاله في ضوء الحاجات الحقيقيه للزبون
- مدخل الزبون من خلال أن الزبون هو الأساس وهو محور الإهتمام
- التحسين المستمر حيث ليس هناك حدود للتحسين فالتحسين عمليه مستمره ومتواصله
- نموذج إدارة الجوده الشامله نموذج ميداني يركز على الأداء المتخصص يعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي ويبنى على علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد

المحاضره الثالثه

{ التخطيط الحكومي }

■ مفهوم التخطيط

يعد التخطيط من الوظائف القيادية والمهمه في الإدارة ويقع على عاتق القياده الإداريه وجوب النهوض به كوظيفه من وظائف الإدارة العليا وتستمر هذه الوظيفه 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 مستقبل "

التخطيط هو " مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضروريه لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها "

■ خطوات التخطيط

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها
- وضع السياسات والقواعد المطلوبه لتحقيق الهدف
- تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل
- تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي
- وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف (تحديد النشاطات وفق برامج زمنية واضحه)

■ أهمية التخطيط

- التخطيط وسيله فعاله لتنفيذ الأعمال وفق برامج ومناهج
- يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنميه الإقتصاديّه والإجتماعيه
- يؤدي التخطيط إلى الإستخدام الأمثل للموارد
- يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم
- يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والإبتعاد عن المفاجئات

- التخطيط ضروري لكل المنظمات الصغيره والكبيره العامه والخاصه

■ فوائد التخطيط

- يساعد في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها
- يساعد في تحديد الموارد الماديه والبشريه الكميّه والنوعيّه
- يساعد في التنسيق بين الأعمال والأفراد لتحقيق الأهداف
- يعد وسيلة في تحقيق الرقابه الداخليه والخارجيه
- يتناول محاوله توقع أحداث المستقبل والإبتعاد عن الصدفه
- يساعد في الإقتصاد في التكاليف للإستثمار الأمثل للموارد
- يساعد في تنمية مهارات المديرين واستخدام مالمديهم من موارد ماديّه وبشريّه

■ مسؤوليّة التخطيط

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

العلاقه بين المستويات الإداريه وأنواع الخطط ومدتها

<u>المستوى الإداري</u>	<u>نوع الخطه</u>	<u>فترة الخطه</u>
الإدارة العليا	استراتيجيه	طويله الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكيه	متوسطه الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيليه	قصيره الأجل

■ مقومات التخطيط هي :

- الأهداف
- التنبؤ
- السياسات
- الإجراءات
- الوسائل والإمكانات

أولاً : الأهداف

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

■ أنواع الأهداف

١- أهداف عامه على مستوى المنظمه

٢- أهداف جزئيه لكل قسم أو إداره

وفق للزمن :

(١) أهداف طويلة الأجل (استراتيجية)

(٢) أهداف متوسطه (خطط خمسيه)

(٣) أهداف قصيره (سنويه أو فصليه وحتى شهريه)

■ صفات الأهداف

١- الوضوح : لمن يحدد الهدف وللجهة المنفذه ، يجب التعبير عنه بشكل رقمي ليتم التمكن من قياسه . وهذا يمكن أن يتم من خلال لقاءات وزيارات بين الرؤساء والمؤوسين .

إن تحديد الهدف بشكل دقيق يساعد في :

- توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف
 - مساعدة إدارة المنظمه في القيام بوظائفها
 - المساعدة في وضع معايير الأداء
 - المساعدة في عملية التنسيق بين الأقسام والأفراد بشكل واضح ودقيق
- ٢- القناعة بالهدف : تتولد القناعة من خلال أهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له

٣- الواقعية : إمكانية التنفيذ

٤- التناسق والإنسجام : تناسق الأهداف وعدم التعارض

٥- مشروعية الهدف : مدى الملائمة للأهداف والقيم والقوانين

- ٦- قابلية الهدف للقياس : هذا يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعاليه ، وهذا يمكن أن يتم من خلال : (مقياس كمي ، نوعي ، مقياس زمني (تحديد زمن الإنجاز))

ثانياً : التنبؤ

التنبؤ وهو توقع وقوع الأحداث في المستقبل

الأمور التي يجب مراعاتها في التنبؤ :

- الدقه في التنبؤ
- حداثة البيانات المستخدمه بالتنبؤ
- أن يكون مفيد (القدره والمساعده في حل المشاكل)
- غير مكلف
- أن يكون واضح (سهل وبسيط)

ثالثاً: السياسات

السياسات هي : مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف

السياسات هي : مرشد ودليل عمل للوصول إلى الأهداف .

السياسات قد تأخذ أشكال 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

(١) **الوضوح :** فهمها من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء

(٢) **التناسق والانسجام :** بعيده عن التناقض

(٣) **الإقتناع والقبول :** عند كل المستويات الإدارية

(٤) **المرونة :** التأقلم مع الواقع

(٥) **المشروعية :** لا تعارض مع الأنظمة

(٦) **الشمولية :** تشمل كل المواقف والحالات

(٧) **الكتابة :** مكتوبه

■ أنواع السياسات

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

رابعاً : الإجراءات

هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال (إجراءات التسجيل بالجامعة) هذه تختلف من منظمه لأخرى قد تكون طويلة أو قصيرة ومعقدة أو بسيطة ..

■ شروط الإجراءات السليمة

- ١- **الدقه والوضوح** : مكتوبه بشكل واضح ومعروفه للجميع
- ٢- **البساطه والسهوله** : بسيطه وسهله الفهم بعيدة عن التعقيد
- ٣- **المرونه** : إمكانية التغيير والتعديل
- ٤- **التناسق والإنسجام** : مكمله لبعضها البعض
- ٥- **الرقابه** : تشتمل على وسائل رقابيه 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 الإرتياح النفسي وطمأنينة الأفراد
- تساعد في أعمال الرقابه لأن الأعمال متكرره
- تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحه

- التقليل من احتمال الأخطاء

◀ المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات

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

● ملاحظه :

لكسر تلك السلبيات الأفضل تدوير الوظائف أو التغيير بين الوظائف عندها يشعر الموظف بالتجديد ويطور من قدراته الذهنيه والعقليه

خامساً : تدبير الوسائل والإمكانات

يحتاج تنفيذ الخطه لإمكانات ماديه وبشريه وهنا يجب مراعاة مجموعه معايير منها :

- ١- الدقه في تحديد الاحتياجات
- ٢- الواقعيه : مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق
- ٣- تحديد المصدر : من أين من الخارج أو الداخل (الجهات)
- ٤- الفتره الزمانيه : الوضوح في تحديد الفتره الزمانيه
- ٥- التكلفة الماليه التقديرية : التكلفة منطقيه في حدود الموازنه المحدده

المحاضره الرابعه

{ تابع التخطيط الحكومي }

◀ أنواع التخطيط

أولاً : وفقاً لدرجة الشمول :

١. التخطيط القومي الشامل : تخطيط على مستوى الدوله ويشمل كل القطاعات ويهدف إلى تحقيق التنميه الشامله
٢. التخطيط الإقليمي : يختص بالبرامج والأهداف والسياسات في منطقه معينه بهدف تنميتها ، يهتم بالسكان والزراعه والمواصلات ...
٣. التخطيط المحلي : يخص مدينه أو قريه ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي
٤. في مجال خاص ومحدد : مجال كالتعليم أ ، الصحه أو المواصلات

ثانياً : وفقاً للزمن

١. تخطيط طويل المدى : تخطيط يغطي ١٥ أو ٢٠ سنه والثمار تأتي متأخره (الإستثمار في النفط) هنا الزمن طويل ونقص البيانات يعد عقبه في وجه التخطيط
٢. تخطيط متوسط المدى : هو خطط خمسيه تشمل مجالات متنوعه
٣. تخطيط قصير المدى : هو تخطيط لسنه واحده (الموازنه العامه للدوله)

ثالثاً : وفقاً لمجال الخطه

ليس له حدود ونذكر منها :

١. السياسي : تخطيط النظام السياسي (مصادر التشريع)
٢. الإجتماعي : الإهتمام بالعائله والتعليم وثقيف المجتمع
٣. البشري : النمو السكاني
٤. الطبوغرافي : استغلال الأرض - توزيع المرافق

٥. الإقتصادي : الإنتاج القومي الزراعي – الميزان التجاري – تخطيط الموارد البشرية ، الزراعي ، الصناعي
٦. المالي : السيولة النقدية – نسبة الفائدة

رابعاً : وفقاً للمستوى التنظيمي

١. السياسي : وضع السياسات – إعطاء الضوء الأخضر
٢. الإستراتيجي : على مستوى الوزارة أو المنظمه
٣. التخطيط للطوارئ : خطط إضافية للطوارئ
٤. التكتيكي : خطط تنفيذيه لفته زمنية قصيره
٥. التخطيط للتطبيق : كيفية تطبيق الخطه الإستراتيجيه لتحقيق الربح ، تحديد المشروعات وموعد تنفيذها

الإعتبرات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطه

- (١) **الوضوح** : بعيده عن الغموض والتعابير غير المفهومه
- (٢) **المرونه** : التأقلم مع الظروف ...
- (٣) **المشاركه بوضع الخطه** : وضع الخطه هو عمل مشترك وجهد جماعي وهو بحاجه لمعلومات وآراء متنوعه كلما شارك الأفراد بوضع الخطه كلما سهل عملية التنفيذ . يحتاج الأمر لتشكيل لجان عمل واجتماعات وتجميع مقترحات ، المشاركه بشكل حقيقي تساعد برفع الروح المعنويه للعاملين وتنمية مهارات حل المشكلات
- (٤) **مراعاة الجانب الإنساني** : أمر مهم أن تراعي عواطف ومشاعر الأفراد للوصول إلى الهدف بكفاءه وفعاليه وعدم مراعاة ذلك يؤدي لكثير من النتائج غير المرغوبه . ومنها :
- أ- التقليل من طموح الأفراد واندفاعهم لتحقيق الهدف
- ب- زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم الرضا عن الخطه
- ج- الصراع بين الإدارة العليا والإشرافيه لعدم معرفه ظروفها
- د- تقليل التعاون والإنسجام بين العمال
- هـ - زيادة استخدام أساليب الرقابه بسبب عدم تقيد العمال بأنظمة العمل

٥) **دقة المعلومات والبيانات :** هما الأساس في بناء الخطه . لابد من وجود معلومات Information وبيانات Data بالطبع لابد من توفر مجموعة شروط في المعلومات التي تقوم عليها الخطه (الشموليته والدقه والصحه) .
الحدائنه والواقعيه وأن لا تكون متقادمه (المعلومه تموت بعد فتره)

٦) **الإعلان عن الخطه :** أي شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدوله ، الهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضع التفصيلي وماهيته أهداف الخطه وهذا يتم من خلال اجتماعات ولقاءات

◀ مراحل إعداد الخطه

أولاً : مرحلة الإعداد

تضم مجموعه عمليات هي :

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

٥- اختيار البديل الأنسب

٦- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمه

ثانياً : مرحله الإقرار أو الموافقه على الخطه :

هذا يعني الإذن أو السماح بالبدء بتنفيذ الخطه من قبل السلطات صاحبة الصلاحيه في الإقرار

ثالثاً : مرحلة التنفيذ

أي إرسائها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ

رابعاً : مرحلة المتابعة

التأكد من متابعة التنفيذ وهل هناك من انحرافات أم لا وما أسباب تلك الانحرافات ...

تتم المتابعة من خلال وجود جهاز مركزي خاص ووفق التالي :

- (١) **مراجعة الخطه نفسها :** هل فيها مبالغه أم لا
- (٢) **مراجعة التنفيذ :** قد تكون هناك مشكله في التنفيذ
- (٣) **الظروف الخارجيه :** هي ظروف خارجه عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعيه (كوارث ، زلازل ، براكين)

◀ معوقات التخطيط

١. **عدم الدقه في البيانات والمعلومات :** لاخته بلا وجود بيانات ومعلومات على المخطط أن يتأكد من صحة ذلك وإلا بنى قراره على أساس خاطئ . في الدول العربيه للأسف يتم إخفاء الكثير من البيانات التي تعكس الواقع السلبي
٢. **اتجاهات العاملين :** أحيانا يأخذ العاملين موقف سلبي من الخطه بسبب انتمائهم للبيئه التي لا تشجع العمل التخطيطي وتعتمد على معالجه الأمور لحظه وقوعها دون ضياع الوقت في التخطيط . على الإداره معالجه هذه الظواهر السلبيه بنوع من المنطق والتوعيه والتدريب
٣. **عدم صحة التنبؤات والإفتراضات :** صعب التنبؤ بالمستقبل لكن على المخطط أن يبذل جهداً كبيراً لتقليل الانحرافات والوصول إلى تنبؤ دقيق
٤. **إغفال العامل الإنساني :** على المخطط أن يشارك الأفراد بوضع الخطه ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها
٥. **الإعتماد على الجهات الخارجيه في وضع الخطه :** إن الإعتماد على الجهات الخارجيه يحرم الخبير من معرفه البيئه المحيطه بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي

٦. **القيود الحكومية :** قد تصدر تعليمات حكومية تعيق عملية التنفيذ أثناء مرحلة التنفيذ

٧. **التغيرات المستمرة :** إن مساهمة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات

٨. **أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط :** من الأفضل اتباع خطوات البحث العلمي في وضع الخطه وعدم الوقوع في المشكلات والتي تنتج عن أهداف خياليه وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحله وتحديد المسؤول عن التنفيذ

◀ التخطيط في الإدارة الإسلامية

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

(١) **التخطيط للدعوة الإسلامية :** من خلال الدعوة سراً ثم الجهر بالدعوة ثم الأمر بالهجرة إلى الحبشة لتجنب الأذى بالمسلمين ثم التخطيط للهجرة إلى المدينة وقيام المجتمع الإسلامي المدني الأول والعيش في وئام ومحبة بين المهاجرين والأنصار فكانت الحياة وقتئذٍ مثال لضمان الحرية والعقيدة ونصرة المظلوم وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم علاقه مع اليهود كل هذا يعتبر نظام إداري فريد ومثالي

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

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

٤) التخطيط العسكري: الإهتمام بالجهد والإستعداد لمواجهة العدو
فالإعداد مرحله من مراحل التخطيط

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

أدى اتساع نشاطات الدوله وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها لزيادة مسؤوليته
الدوله نحو تحقيق مجموعه كامله من الأهداف المترابطه للتنميه الشامله
استناداً للتخطيط العلمي

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمه للحكومه والذي يتم على مستوى
الإداره اليوميه في الأجهزة الحكوميه

يُعد التخطيط في صورته الإيجابيه وسيله فاعله لتحقيق أهداف التنميه
الشامله والذي يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسيه
والتنفيذيه

يؤدي التخطيط إلى الإستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإداره بكفاءه
وفاعليه

المحاضره الخامسه

{ التنظيم }

■ مفهوم التنظيم

- هو وسيلة توزيع الأعمال وتدرج السلطات والصلاحيات
- في اللغة العربيه مشتق من نظم ويعني مجموعه أفراد بينهم علاقات ويسعون لتحقيق هدف

المفهوم الثاني هو: وظيفة المدير لتجميع أوجه النشاط ووضع علاقات إداريه لتحقيق الهدف (هو المقصود في الدراسه)

■ فوائد التنظيم

التنظيم وسيله لتحقيق الهدف والوصول إليه وليس هدف

فوائد التنظيم هي التاليه :

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

■ مبادئ التنظيم

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

(ثانياً) مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

لأن تقسيم العمل يؤدي للفوائد التالية :

- تحقيق الإستفاده القصوى من قدرة الفرد
- يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله
- زيادة مهاره وبالتالي إنجاز العمل ببساطه
- يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت

■ سلبيات التخصص

- الوصول إلى الملل
- تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عمليه صعبه
- التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرها في مجال ضيق محدد

(ثالثاً) مبدأ وحدة القياده (الأمر) :

وجود رئيس واحد للمرؤوس يتلقى الأوامر منه

(رابعاً) مبدأ نطاق الإشراف Span of Control

أي عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد وهو في حدود (٤ - ٨ في الإدارات العليا) ومن (٨ - ١٥ في المستويات الأخرى)

هناك عدد من العوامل تحدد عدد المرؤوسين منها :

- ١- طبيعة نشاط المنظمه
- ٢- طبيعة عمل المرؤوسين
- ٣- درجة مهارات وقدرات المرؤوسين

- ٤- قدرة ومهارات الرئيس
٥- مدى توفر الخدمات الإستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء
٦- تأثير نطاق الإشراف على الإتصالات / إذا كانت المستويات الإدارية قليلة فالإتصال أسهل مع عدد كبير من الرؤوسين والعكس صحيح
٧- التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف

(خامساً) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

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

■ ومصادر القوة هي :

- الإثابة
- العقاب
- قوة الشخصية
- قوة خبره
- المعلومات
- القوة المستمدة من المنصب

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

■ أنواع السلطات

١- **السلطة التنفيذية :** هي صلاحية إصدار الأمر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى ، تتدرج السلطات من الأعلى للأسفل (سلطة مدير الجامعة أكبر من سلطة عميد الكلية)

٢- **السلطة الوظيفية :** هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص (وظيفة شؤون أكاديميه في الكلية)

٣- السلطة الإستشارية : هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدّم للإدارات العليا ، وقد تكون هذه الجهات الإستشارية خارجيه أو داخلية بكل الأحوال يجب تنظيم العلاقة بينها وبين التنفيذيه وعند التعارض

(سادساً) تفويض السلطة :

هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال ، يتم تفويض السلطة لكن المسؤوليه يجب أن لا تفوّض ، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتبا أفضل ، تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزيز اللامركزية يمكن تفويض السلطة والعكس صحيح

■ مزايا تفويض السلطة

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

للوصول للمزايا السابقه ينبغي :

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

اعتبارات تنظيميه ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة :

- ١- عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسؤوليه
- ٢- فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس
- ٣- التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومه وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءه وفعاليه

٤- عدم جواز التفويض في الأمور التالية :

- القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم
- الأمور المتعلقة بتوزيع العمل
- الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة
- التعيين في الوظائف العليا
- المسائل المالية وأموال الميزانية

(سابعاً) المركزي واللامركزي

- المركزي هي تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد
- أما اللامركزي وهي تعني انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة

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

عوامل يتوقف عليها استخدام المركزي واللامركزي في الإدارة :

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

■ مزايا المركزيه

- تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد
- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات
- إطلاع المدير على كل الأمور والمسك بزمام الأمور
- سهولة الرقابه واجراءاتها
- قدره على استخدام الإستشارات المتخصصة
- عدم حدوث ازدواجيه في القرارات
- التشغيل الإقتصادي الأمثل للموارد المتاحة

■ مساوئ المركزيه :

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

■ مزايا اللامركزيه :

- رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار
- سرعة إنجاز الأعمال
- تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفرغها للأمور المهمه
- اتخاذ قرار أفضل بسبب معاشية الأمر
- مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم
- رفع الروح المعنويه للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا
- مساعدة التنظيم على سرعة الإستجابة لمتغيرات البيئه
- التقليل من الفجوه بين المستويات الدنيا والعليا

- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات
- ظهور أفكار ابتكاريه جديده نتيجة حماس الأفراد

■ مساوئ اللامركزية

- تناقض القرارات
- ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف
- صعوبة الإتصال أفقياً وعمودياً
- إساءة استغلال البعض للامركزية بشكل لا يحقق فائدة التنظيم
- يوجد بعض الأعمال الماليه والتي لا تصلح فيها اللامركزية
- إضعاف السلطه المركزيه
- عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية

{ التنظيم }

■ التنظيم الرسمي

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

■ أسس التنظيم الرسمي

١. مجموعة قواعد وقوانين مكتوبه تحكم تصرفات الأفراد
٢. وجود مجموعة مبادئ إداريه مثل (وحدة الأمر ، نطاق الإشراف ، تقسيم العمل ، السلطه والمسؤوليه)
٣. يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي

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

- ١- تقسيم العمل على أسس واضحه
- ٢- تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري
- ٣- سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعه
- ٤- تحديد شبكة اتصالات هابطه وأخرى صاعده

■ المستويات الإداريه في التنظيم الرسمي

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

■ بناء الهيكل التنظيمي

تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية :

- ١- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية
- ٢- تحديد أوجه النشاط اللازمه للوصول للأهداف المنشوده
- ٣- تجميع النشاطات في شكل وظائف
- ٤- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إداريه
- ٥- تحديد علاقه بين الأقسام داخل كل إداره وعلاقه هذه الإدارات بالإدارات الأخرى

■ مبادئ البناء التنظيمي لتحقيق الهدف منه :

- ١- يجب أن يكون البناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسيـه للتنظيم وأن يساهم في بلوغ درجة عاليه من الكفاءه والفعالـيه
- ٢- أن يمتاز بالبساطه والسهوله
- ٣- أن يتصف بالمرونه
- ٤- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإداريه

■ الخرائط التنظيميه

هي شكل بياني يوضح بعض الجوانب المهمه في التنظيم مثل :

النشاطات والوظائف والأقسام والوحدات الإداريه فيها والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات

■ المزايا التي تحققها الخرائط التنظيميه

- ١- تعطي صورته عن كفاءه تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات
- ٢- تعطي صورته واضحه عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام
- ٣- تعطي فكره واضحه عن حجم ومستويات الأعمال الإداريه
- ٤- تساعد الأفراد في معرفه ما يمكن عمله

٥- تعطي صورته واضحه عن أنواع السلطات الوظيفيه والإستشاريه والتنفيذيه في المنظمه

■ أنواع الخرائط التنظيميه

١- الخرائط التقليديه (العموديه) :

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

مزاياها : توضح المستويات الإداريه التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤوساؤه .

سلبياتها : أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإداريه الدنيا

٢- الخرائط الأفقيه من اليمين لليسار .

مزاياها : أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين

■ الدليل التنظيمي

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

يسهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد :

١- إعطاء صورته كامله عن نشاطات وأهداف المنظمه

٢- تعريف عملاء المنظمه بأنظمة عمل المنظمه

٣- يساعد في توفير وسائل رقابيه عن سير الأعمال

٤- مرجع لحل الخلافات بين الإدارات

٥- يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجبهه التي ينتسب لها

■ التنظيم غير الرسمي

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

العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي :

- رغبة الإنسان في الانتماء
- رغبة الإنسان في الأمن والحماية
- التخلص من الملل
- النصيح والمشورة
- النظره الحديثه إلى التنظيم
- الانتماء للمهنه

■ خصائص التنظيم غير الرسمي :

- وجود هدف تسعى إليه المجموعه
- صغر الحجم
- القياده غير الرسميه
- وجود معايير للمجموعه
- مشاركة أفراد الجماعه في أوجه نشاط محدد

■ فوائد التنظيم غير الرسمي

- يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي
- يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي
- يؤمن معلومات مرته (شائعات) تتداركها الإدارة مسبقاً
- هو نوع من الرقابه الذاتيه على التنظيم الرسمي
- يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفرديه ورفع الروح المعنويه
- تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات
- يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي

■ إعادة التنظيم

تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية :

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

■ التنظيم في الإدارة الإسلامية

- الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
- مبدأ الشورى
- التخصص وتقسيم العمل ووضع الشخص في المكان المناسب
- السلطة في الإسلام أمانه وتقتضي المسؤولية وتحقيق العدل
- تفويض السلطة للمساعدين والولاة والمرؤوسين
- تنظيم العلاقة بين الوزراء والخلفاء والولاة وتأمين كوادر إداريه متفهمه للمشكلات والقضايا الإداريه المعقده

{ التمويل والموازنه العامه }

■ الإدارة الماليه

هي مجموعه النشاطات الإداريه التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمه وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقا لأوجه الإنفاق المحدوده

وظيفة الإدارة الماليه هي :

تحديد مصادر الإيرادات ، تحديد أوجه الإنفاق وفق أولويات محدده وتخضع لرقابة وقوانين ناظمه لذلك

الإدارة الماليه هي أحد فروع الإدارة العامه تهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين

النفقات العامه : هي مبالغ نقديه تدفع لإشباع الحاجات العامه

- النفقات العامه سابقاً كانت تشمل نفقات الأمن والدفاع أما الآن فتوسعت لتشمل كثير من الأمور (التعليميه والصحيه و)
- النفقات العامه تشكل عنصر مهم في موازنات الدول ، حيث تم توظيف النفقات لتحقيق فوائد للإقتصاد والمجتمع من خلال زيادة النفقات وتحريك الوضع الإقتصادي وزيادة الدخل للأفراد
- كل دوله لها نظام مالي ومحاسبي لصرف النفقات ، ومجموع نفقات كل أجهزه الدوله تشكل النفقات العامه للدول ، ويقابله الإيرادات العامه التي تغطي تلك النفقات

■ أنواع النفقات العامه وتقسيماتها

١) تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف : أي تقوم الدوله بتوزيع بنود نفقاتها وفقاً للغرض من كل نفقة حسب الخدمات التي تقدمها الدوله :

- (وظائف التعليم والصحه والدفاع والأمن) هذا التقسيم تأخذ به أغلب الدول بحيث يعطي صوره إجماليه عن النفقه بغض النظر عن الجبهه التي تنفذه

مثال :

قطاع التعليم يقدم من قبل أكثر ووزاره

(٢) على أساس نوع الإنتفاع منها : فإذا كانت تقدم نفع عام فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم ، أما إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد كالخدمات الإجتماعيه أو الصحيه فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم

(٣) على أساس نفقات عاديه وغير عاديه :

- النفقات العاديه : والمتكرره كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامه (أملاك الدوله ، الضرائب والرسوم)

- النفقات الغير عاديه (الكوارث الطبيعيه) فهي تمول بشكل استثنائي (قروض ، سندات حكوميه ، تبرعات)

(٤) على أساس الآثار الإقتصاديّه :

تقسم إلى نفقات جاريه (إداريه) وأخرى استثماريه .

- **النفقات الجاريه :** هي نفقات ضروريه لتسيير المرافق العامه للدوله مثل الرواتب ، الصيانه ، شراء السلع والخدمات ... فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات

- **أما الإستثماريه (الرأسماليه)** فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناء والتشييد والإستثمار وتختلف كل دوله في تقسيمها لذلك

■ الإيرادات العامه

هي مصدر تغطية النفقات العامه وتقسم إلى :

- **أملاك الدوله العامه :** طرق ، مرافق عامه ، جسور ، مطارات ، نفط ، غاز
- **الرسوم :** هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدوله مقابل خدمه معينه تقدم له (رسم مغادرة المطار ، رسم الرفاهيه)
- **الضرائب :** هي مبلغ نقدي تقوم الدوله بإقتطاعه من أموال وثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيله

- **الإصدار النقدي :** لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظراً للآثار السلبية على الإدخار والاستثمار

- **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 الإكتتاب ، تلجأ الدولة لهذا الإجراء إذا كانت حاجتها للمال مستمره كحالة الحروب

❖ سندات القرض قد تكون اسميه أو لحاملها أو مختلطة بحيث المختلط يكون اسمي ويسجل بسجل خاص لكن الفائده يمكن أن تدفع لمن يتم التقدم بقسائم السند دون التأكد من شخصيته

- **القروض الخارجية :**

هي لجوء الدولة إلى الاقتراض من دول خارجيه أو صناديق عالميه أو مؤسسات دوليه وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائده خلال زمن محدد .

تلجأ الدول لهذه الحالات في حالة وجودها بضائقات ماليه لا يمكن الخروج منها إلا بمثل هذه القروض

■ **الموازنه العامه :**

هي عمل إداري ومالي وفني وهي وثيقة تفصيليه لنفقات وإيرادات الدولة خلال سنه كامله

تعريف : هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه ، يبين فيه نفقات الدولة ومواردها خلال سنه مقبله ، تلتزم بها الدولة وتكون مسؤوله عن تنفيذه .

ماهي أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنه العامه للدولة والموازنات الخاصه للمنشآت ؟

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

◀ **أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنه العامه للدوله والموازنات الخاصه للمنشآت**

التشابه : كلاهما عباره عن مجموعه نفقات وإيرادات خلال سنة ، وكلاهما تهدف لتقديم خدمات بأقل التكاليف

<u>مجال المقارنه</u>	<u>الموازنه العامه</u>	<u>الموازنه الخاصه</u>
<u>عمل توقعي أو فعلي</u>	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	قائمة خصوم وأصول منجزه فعلا
<u>الهدف</u>	عام وشامل	القدره على تحقيق الربح
<u>الآثار الإقتصاديـه والإجتماعيـه</u>	أشمل وتؤدي لتحولات اقتصاديـه واجتماعيـه	التأثير محصور على مستوى المنشأه
<u>الرقابه</u>	جهات رقابيـه متعدده ومنها خارجيـه	محدوده (المراجع القانوني ومجلس الإداره)
<u>خطوات الإعداد</u>	خطوات معقده وتحتاج لوقت وموافقـه السلطه التشريعيـه	موافقـه صاحب المنشأه فقط أو مجلس الإداره أو الجمعيـه العموميـه

■ القواعد الأساسية للموازنه العامه

أولاً : قاعدة السنويه أي سنة كامله منطلقين من خلال الإعتبارات التاليه :

- صعوبة تقدير الإيرادات والنفقات لأكثر من سنة ، كما أن التقدير لأقل من سنة يضر بالنفقات بسبب أن الإيرادات تختلف من موسم لآخر
- إعداد الموازنه لأقل من سنة يحتاج لوقت وجهود إضافيه كبيره .
- صعوبة عمل السلطه التشريعيـه في حال الموازنه أقل أو أكثر من سنة
- ملاحظه أن كل دوله تختار بدايـه ونهايـه السنه الماليـه لها

استثناءات قاعدة السنويه

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

ثانياً : قاعدة الوحده ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات : وهذا يسهل من عمل السلطه التشريعيه في عملية الرقابه ويسهل من عملية المقارنات بين النفقات والإيرادات ونسبتها إلى الدخل القومي

هناك بعض الإستثناءات ترد على قاعدة الوحده :

- **الموازنات المستقله** : إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنه مستقله لسرعة العمل والتحرر من الروتين (لا تخضع لرقابة وزارة المالىه)
- **الموازنات الملحقه** : مؤسسات وهيئات ذات شخصيه اعتباريه تعطي موازنات مستقله لا تخضع لرقابة وزارة المالىه
- **موازنات غير عاديه** : على أساس التفرقه بين النفقات العاديه وغير العاديه (حالات الحروب)

ثالثاً : قاعدة الشمول

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

رابعاً : قاعدة التخصيص

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

يوجد بعض الإستثناءات في الحالات التاليه :

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

المحاضره الثامنه

{ التمويل والموازنه العامه }

◀ مراحل إعداد الموازنه

أولاً : مرحلة الإعداد

ثانياً : مرحلة الإقرار أو المصادقه

ثالثاً : مرحلة التنفيذ

رابعاً : مرحلة الرقابه

خامساً : مرحلة الحساب الختامي

◀ أولاً : مرحلة الإعداد

(١) دراسة الوضع الإقتصادي وتقدير الإيرادات العامه للدولة

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

(٢) إصدار المنشور الدوري

والذي يتضمن (طرق تقدير النفقات والإيرادات ، تحديد موعد تقديم مشروع الموازنه لوزارة الماليه ، تحديد النماذج المستخدمه في تقدير بنود الموازنه)

(٣) دور الوزارات والمصالح الحكوميه

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

٤) 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 بصوره كامله لوزير المالية مرفق تقرير مفصل عن الإيرادات والنفقات العامه للدولة من كافة النواحي

ثانياً : مرحلة الإقرار والموافقه

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 التشريعيه لإقراره بالشكل النهائي

ثالثاً : مرحلة التنفيذ

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

١) تحصيل الإيرادات

٢) صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب فكل نوع من النفقات له باب نفقه محدد

رابعاً : مرحلة الرقابه

هي مرحلة مهمه تمر بها الموازنه فهي عمليه مستمره تبدأ من ظهور الإستحقاق حتى عمليه صرف النفقه .

وهي مرحلة تطمئن من خلالها السلطه التشريعيه أن السلطه التنفيذيه تمارس عملها وفق الضوابط وبشكل لا يتم تجاوز الإعتمادات وعدم التبذير والإسراف في النفقات وقانونية الوثائق المعتمده في الصرف .

تمارس وزارة المالية الرقابه بأسلوبين رقابه سابقه للصرف بهدف منع الوقوع في الخطأ وأخرى لاحقه أي بعد التنفيذ .

أما عن جهة الرقابه فقد تكون رقابه داخليه أو خارجيه

خامساً : مرحلة الحساب الختامي

تتولى كل وزارة عمل الحساب الختامي لها وفق أنظمه وتعليمات وزارة المالىه وهو مجموعه جداول وبيانات عن نتائج الأعمال خلال العام المنصرم ، ترسله لوزارة المالىه والتي تقوم بدورها بمراجعة الحسابات الختامييه لكل وزارة ثم تقوم بإعداد الحساب الختامي للدولة .

الحساب الختامي هو صورته كامله عن الوضع المالى للدولة خلال العام المنصرم من حيث الإيراد الفعلي والنفقات المصروفة بشكل فعلي ، وهو يفيد في المقارنات والوقوف عند ماهو مقدر وماهو منجز بشكل فعلي

■ أنواع الموازنات

أولاً : موازنة البنود

ثانياً : موازنة البرامج والأداء

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجه

رابعاً : موازنة التخطيط والبرمجه

أولاً : موازنة البنود

(١) **التقسيم الإداري** : يتم توزيع النفقات في موازنة البنود وفقاً للجهات الإداريه التابعه لقطاع معين ، يتم تخصيص مبلغ ما لكل جهه حكوميه أو مصلحه أو مؤسسه عامه وفقاً لنشاطها وأعمالها

(٢) **التقسيم على أساس نوع النفقه** : نفقات محددده مثل نفقات الرواتب والأجور والصيانه هذا النوع هو الأكثر استخداماً في الدول الناميه

■ فوائد موازنة البنود :

- التركيز على الرقابه على مصروفات الدوله
- وسيله مقارنه أوجه الصرف بين عام وآخر
- هي أسلوب سهل في الإعداد والمراقبه
- تساعد على سهوله اكتشاف الأخطاء والتجاوزات

■ صعوبات موازنة البنود

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

ثانياً: موازنة البرامج والأداء

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

أهداف موازنة البرامج والأداء :

- التركيز على النتائج وليس المدخلات
- التركيز على استخدام الأساليب القياسيه التي تساعد على معرفه تكلفه البرامج ومقارنتها بالأهداف التي تحققها
- التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعه معايير تقويم الأداء

مزايا موازنة البرامج والأداء :

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

إلا أن **السلبيات** هي صعوبة تطبيقها في الدول النامية وصعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائده المتحققه منها

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجه

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

تهدف هذه الموازنه لتحقيق الأمور التاليه :

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

دعونا نفكر ... التخطيط والبرمجه والموازنه

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

فوائد موازنات الأساس الصفري

- ١) إشراك جميع المستويات الإداريه في التخطيط والتقييم
- ٢) استخدام الإدارة لأسلوب الموازنه بين التكلفة والعائد
- ٣) الإستغناء عن البرامج ذات الكفاءه المنخفضه

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 تتمثل في : نفقات المصالح العامة (الرواتب ...)
- والثاني في النفقات الإجتماعية والدفاعية . تحقيق مبدأ العدالة الإجتماعية وتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجوانب الإقتصادية والعقائدية

المحاضره التاسعه

{ إدارة الموارد البشريه في الإداره العامه }

إدارة الموارد البشريه هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمه ، بما يضمن جذب العناصر البشريه الأكفاء وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمه لإستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمه وأهداف العاملين فيها

نستنتج من التعريف الأمور التاليه :

١. هي مجموعه قواعد ومبادئ وأساليب للتعامل مع الأفراد وتضمن المهاره
٢. تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءه
٣. المعامله الإنسانيه الحسنه للأفراد تحفزهم للعمل بحماس

هكذا نقول أن إدارة الموارد البشريه هي إحدى وظائف المنشأه إضافه إلى الوظائف الأخرى

■ لماذا الإهتمام بالموارد البشريه ؟

- (١) تعاظم دورا لدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري
- (٢) الإهتمام بالقوى العامله للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءه وفعاليه
- (٣) ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العامله
- (٤) التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك
- (٥) ضرورة وأهميه الإهتمام بالجوانب السلوكيه للأفراد
- (٦) ضرورة التركيز والإهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل
- (٧) نمو النقابات العماليه وضرورة سماع رأيها من قبل الإداره العليا
- (٨) أهميه رأي الفرد في اختيار ممثليه وقيادته المحليه والسياسيه
- (٩) نمو قيمه 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

الوظيفة الأولى : وظيفة الحصول على الموارد البشرية

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

- أ- تصنيف الوظائف
- ب- تخطيط الموارد البشرية
- ت- الإستقطاب والإختيار والتعيين

١- تصنيف الوظائف :

هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامه كل مجموعه تضم تخصص محدد ، بعد ذلك تقسم كل مجموعه عامه إلى مجموعات نوعيه (مجموعه الوظائف القانونيه) ثم تقسم إلى مجموعات فئات (مستشارين قانونيين) وتقسم إلى مجموعه فئات أقل كل مجموعه يحدد وصفها ودرجتها الوظيفيه وواجباتها ومهامها ...

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

٢- تخطيط الموارد البشرية :

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

٣- الإستقطاب والإختيار والتعيين :

هي التوعيه بوجود وظائف شاغره عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف .

الإستقطاب الإيجابي هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم أما
الإستقطاب السلبي هو الإكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية
التقدم

■ المبادئ الأساسية في الإستقطاب

المبدأ الأول : حتمية التركيز في الإستقطاب

أي وجود إدارة واحدة سوا ، شخص أو مجموعه على مستوى الدولة تتولى
عملية الإستقطاب

المبدأ الثاني : حتمية معرفة طبيعة سوق العمل

ومن خلال العناصر التالية : (حدود سوق العمل – المهارات المتاحة – الظروف
الإقتصادية – جاذبية العمل الحكومي)

المبدأ الثالث : حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب

(لمعرفة نجاح أو فشل الإستقطاب ، العدد ، حركة الإستقطاب ...)

■ طرق الإستقطاب

١) الإستقطاب الداخلي :

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

٢) الإستقطاب الخارجي :

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

■ الإختيار والتعيين :

يتم إختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق مبدأ الأجدد 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 العاده تتم عملية المفاضلة من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض المهام لترتيب موضوع الإختيار والتعيين

■ الإختبارات وأهميتها في التعيين :

تعد الإختبارات أهم معايير عملية الإختيار والتي تهدف إلى التالي :

- التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين
- استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط
- إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الإختيار والتعيين

■ أنواع الإختبارات :

- ١) اختبارات عملية
- ٢) اختبارات شفوية
- ٣) اختبارات كتابية

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

الوظيفة الثانية : تنمية الموارد البشرية

هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاله القادره على العمل في جميع المجالات والتي تم اختيارها في ضوء الإختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لأقصى حد ممكن .

هذا الأمر لا يختلف عليه أصحاب الرأي العلمي بأن الإنسان هو مصدر التطور والتنمية وبالتالي الإستثمار به أفضل أنواع الإستثمارات ، فالتطور هو يأتي من مصدرين : مادي وبشري .

■ التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها

التعليم هنا يقصد به التعليم الرسمي والثقافة العامة بحيث يساهم المتعلم مساهمه كبيره في تحقيق التنمية

التدريب : هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءه ممكنه .

كل الدول تولي أهمية كبيره للتدريب وزيادة المهارات

هدف التدريب الإداري هو : تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفه المتجدده عن طبيعة الأعمال الموكله له وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهاته الإيجابية وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءه الإنتاجيه

■ مفهوم التدريب

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

معادلة الأداء = القدره × الرغبة

فالعامل يتم وفق تعاون مع الجماعه وليس بشكل منفرد

■ أنواع التدريب وأساليبه :

النوع الأول : التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمه)

هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمده وغير ذلك

يحقق هذا النوع المزايا التاليه :

- التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي
- تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي
- التدرب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبه والهرجه

صعوبات هذا النوع من التدريب :

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

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

النوع الثاني : التدريب الخارجي

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

■ ماهي مزايا التدريب الخارجي ؟

- قلّة 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
- تفوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع
- صعوبة متابعة المتدربين خطوه بخطوه لمعرفة تقدمهم بالعمل
- صعوبة معرفة انطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه
- تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض

- صعوبة إعطاء أمثلة واقعية عن التطبيق وحل المشكلات

■ أساليب التدريب : متعددة منها :

١. المحاضره
٢. الحلقات الدراسية
٣. المؤتمرات
٤. المناقشات الجماعية
٥. الحوار المفتوح
٦. دراسة الحالة
٧. تمثيل الأدوار
٨. سلة القرارات
٩. المباريات الإداريه
١٠. الزيارات الميدانيه

◀ الإعتبارات التي يمكن الإعتماد عليها للمفاضله بين الأساليب :

- مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والماده التدريبيه
- طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلميه
- توفر الوسائل المساعده للتدريب
- نفقات استخدام كل وسيله تدريبيه
- مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب
- درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب
- عدد المشتركين بالتدريب

الوظيفه الثالثه : حسن استخدام الموارد البشريه

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

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

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

٢- الحوافز :

مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج .

أنواع الحوافز هي :

- **حوافز ماديه مباشره** (الأجر - العلاوات الدوريه - بدل طبيعة العمل - حوافز الإنتاج - ساعات العمل الإضافي)
- **حوافز ماديه غير مباشره** (تغذية - إسكان - مواصلات - انتقالات - تعليم - خدمات طبيه)
- **حوافز معنويه : أ- حوافز متعلقه بالعمل (العمل المناسب)**
ب- حوافز متعلقه ببيئة العمل (الإشراف المعنوي - ظروف العمل الماديه - العلاقه مع الزملاء - المشاركة في الإدارة)

٣- تقويم الأداء :

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

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

٤- الترقيه :

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

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)
- الإلتزام بالسلوك الإسلامي الظاهري (الإلتزام بالشعائر الإسلامية وخاصة الصلاة)
- القرعة (في حالة تساوي المرشحين)

المحاضره العاشره

{ الرقابہ في الإدارة العامہ }

الرقابه هي التأكد من سلامة العمليه الإداريه وخاصه وظيفه التخطيط .

الهدف الأساسي للرقابه الإيجابيہ هو :

التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصوره مرضيه ، وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالٍ من الفاعليه والكفاءه والعلاقات الإنسانيه السليمه .

■ أهميه الرقابہ

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

■ تعريف الرقابہ

- هي عمليه قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومه ومقارنته ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه
- أو هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعه

بكل الأحوال الرقابہ هي وظيفه إداريه وهي عمليه مستمره ومتجدده وهنا هي رقابہ إداريه أي رقابہ تمارسها الحكومه على نشاطاتها المختلفه ضماناً

لحسن التنفيذ وكفاية الأداء للتأكد من الأهداف ومدى تحققها بكفاية وإتقان وسرعه .

في هذا الإطار تصبح الرقابة شديدة الارتباط بأهداف الحكومة ، من هنا
يصبح وضوح الأهداف مطلب ضروري للرقابة الفعّالة التي تتطلب بالضرورة وجود فنيين ومراقبين . فلا يمكن وجود تصور نظام إداري ناجح دون وجود نظام رقابي فعّال . هنا تصبح مهمة الرقابة للتأكد من الأنشطة الحكومية وهل تمارس بكفاءة وفعّالية .

■ أهداف الرقابة الإدارية

- تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق الصالح العام من خلال :
 - ١- التأكد من دقة للأداء
 - ٢- وكفاءة النشاطات
 - ٣- فعالية التخطيط
 - ٣- حسن التنظيم
 - ٤- العقلانية في اتخاذ القرارات
 - ٥- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- الرقابة لا تقتصر على الشؤون المالية بل تتعدى ذلك للشؤون التنظيمية من خلال :
 - ١- الوقوف على المشاكل
 - ٢- اكتشاف الأخطاء قبل أو بعد لحظة حدوثها
 - ٣- التأكد من تنفيذ القوانين ضمن الحقوق والواجبات للوصول إلى أفضل خدمة للمواطن

■ إن أهداف الرقابة تتمثل في :

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

■ عناصر الرقابة الإدارية

- أولاً: تحديد الهدف : يساعد تحديد الهدف بدقه على وضع المعايير التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل
- ثانياً: مقارنة النتائج مع المعايير 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

- ١) اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة
- ٢) تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة
- ٣) الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية
- ٤) الوضوح وسهولة الفهم
- ٥) إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- ٦) توفر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لأعضاء الرقابة
- ٧) وضوح المسؤوليات والواجبات
- ٨) الإقتصاد والمرونة
- ٩) استمرارية الرقابة
- ١٠) دقة النتائج ووضوحها

■ وسائل الرقابة

- ١) الموازنه التقديرية : هي ترجمة فورية للخطه وهي وسيله رقابه حيث أرقامها هي أهداف ينبغي تحقيقها خلال مدة الخطه وفي نفس الوقت هي معيار رقابي
- ٢) البيانات الإحصائية والرسوم البيانية

٣) السجلات

٤) الملاحظات الشخصية

٥) التقارير الدورية : الشفوية أو الكتابية هذه يجب أن تكون دقيقة وصادقة وصحيحة

■ أنواع الرقابة

أولاً : حسب المعايير

١) الرقابة على أساس الإجراءات : الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات

٢) الرقابة على أساس النتائج : قياس النتائج النهائية

ثانياً : الرقابة حسب موقعها من الأداء

١) رقابة سابقة

٢) رقابة لاحقة

ثالثاً : وفق المصادر

١) رقابة داخلية

٢) 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 :

- ذاتية

- رئاسية

- جماعية

المحاضره الحاديه عشر

{ القيادة الإداريه في الإدارة العامه }

مفهوم القيادة الإداريه

هناك عدة تعريفات نأخذ منها :

هي القدره على التأثير في سلوك أفراد الجماعه وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشوده

من هذا المفهوم نستنتج أن القيادة تتكون من العناصر التاليه :

١- وجود مجموعه أفراد يعملون في تنظيم معين : لا قياده من دون جماعه ويجب أن يشتركوا في عمل ما

٢- وجود قائد من بين أفراد الجماعه يتولى أمورهم وتوجيههم

٣- هدف مشترك تسعى الجماعه لتحقيقه : يجب على الجماعه الإقتناع بالهدف والقائد يستمد سلطته ،

بشكل رسمي (سلطة القانون)

وبشكل غير رسمي (محبة الرؤوسين له)

القيادة والرئاسه

الرئيس يستمد سلطته من القوانين والتشريع والأنظمه 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 الإداريه

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

- الذكاء ، الثقه بالنفس ، مهاره وحسن الأداء .

- الحزم والسرعه ، القدره على الإقناع

- الإستعداد لتحمل المسؤولية
- قدره على التعلم
- مهارة الإتصالات
- الأمانة والإستقامه ، دافع للإنجاز
- حب العمل
- قدره على فهم الآخرين

إضافه إلى وجود مجموعة مهارات منها :

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

■ نقد نظرية السمات :

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

ثانياً : نظرية الموقف

فلسفة هذه النظرية هي : أن الظروف هي التي تخلق القاده وتبرزهم وبالتالي تختلف القاده باختلاف الظروف والموقع القيادي التي يتواجد فيه القائد ، فالقائد العسكري غير القائد المدني ، كما أن القائد في المستوى الإداري الأعلى غير المستوى الإداري الأدنى

نقد نظرية الموقف :

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

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

ثالثاً : 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 إجتماعي تتحدد خصائصها على أساس (سمات القائد – عناصر الموقف – متطلبات وخصائص الجماعة)

■ نقد النظرية التفاعلية :

- يجب على النظرية مراعاة الرؤوسين ك عامل مهم لتحديد صلاحية القائد كما يظهر دور البيئة الإجتماعية فالقائد الناجح هو الذي يتفاعل مع خصائص المجتمع ويراعي العادات والتقاليد والأعراف ويراعي المصلحة الإجتماعية العليا

■ أنماط القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي

أولاً : القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership : هي قياده فرديه يقوم القائد بتركيز السلطه كلها بيده هذه النوع يقوم على الإفتراضات التالية :

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

من هنا فإن القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده

تندرج ضمن ذلك نمطين من القيادة متباينتين في الأسلوب ومتفقتين في الغاية

٣

- قياده أوتوقراطية صالحة : محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته
- قياده أوتوقراطية لبقه : خلق شعور بمشاركة الرؤوسين اتخاذ القرار

ثانيا : القيادة الديمقراطية Democratic Leadership : المبدأ هو

المشاركه وتفويض السلطة والتفاعل مع الجماعة باتخاذ القرار . من إيجابيات هذا النوع ، رفع معنويات الرؤوسين وخلق الثقة بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج . تتراوح نماذج هذا النوع بالشكل التالي :

- قائد يطرح المشكله ويطلب من الرؤوسين المشاركه باتخاذ القرار
- قائد يضع حدود لمؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك
- قاد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع الرؤوسين
- قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصه للرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ

- قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات

القائد يجب أن لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسميه التي يستمدّها من القانون حيث الفرق بين السلطة الرسميه وغير الرسميه هي مصدر السلطة ، القيادة غير الرسميه تتولد من خلال الدور الاجتماعي الذي يلعبه الأفراد وهي تنشأ بعيداً 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 أياً منها وفقاً للمتغيرات التي تواجهه الموقف .

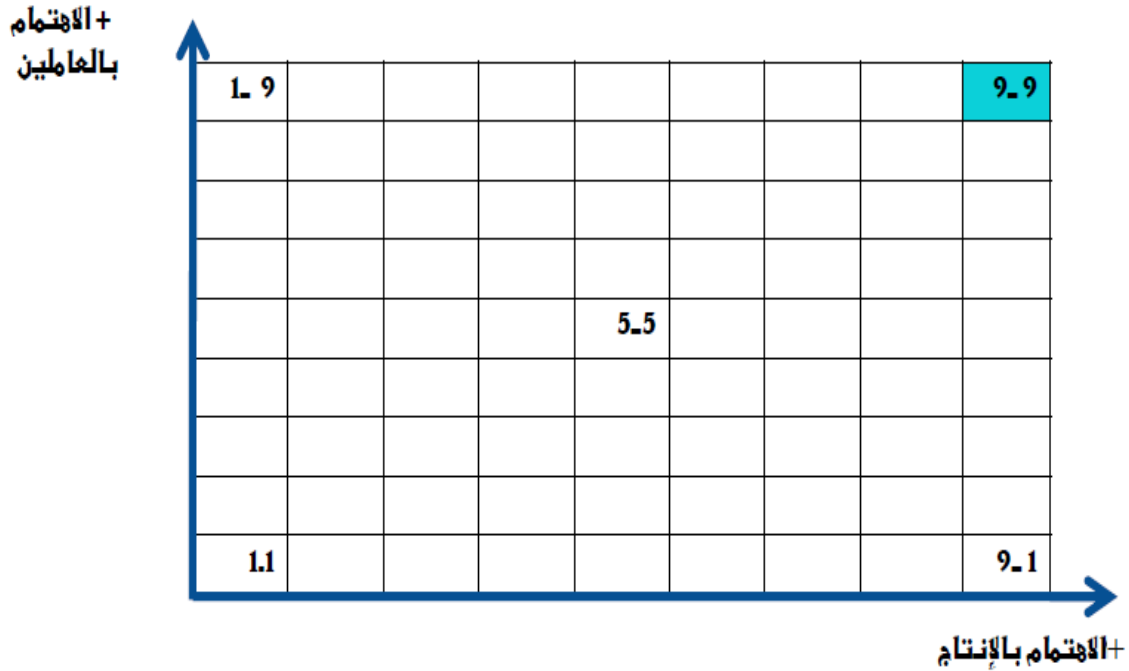
١. قاد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه
٢. قائد يتخذ القرار ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين
٣. قائد يقدم أفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها
٤. قائد يقدم قرارات مبدئية قابله للتعديل
٥. قائد يقدم مشكله ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار
٦. قائد يحدد الإطار العام ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار
٧. قائد يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة

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

مقدار السلطة الممنوحة للقائد				مقدار الحرية الممنوحة للتابعين		
(1) قائد يصنع القرار ويعلنه	(2) قائد يبيع قراره	(3) قائد يقدم أفكاره ويدعو للمناقشة	(4) قائد يعرض قرار يخضع للتغيير	(5) قائد يعرض مشكلة ويحصل على آراء لاتخاذ القرار	(6) قائد يعرض مشكلة ويطلب قراراً لها من المرؤوسين	(7) قائد يسمح لمرؤوسيه بأن يتخذوا القرار

الثاني : نمط القيادة لبليك وموتون

يرتكز هذا النمط على أساس درجة اهتمام القائد بالإنتاج أو بالعاملين والعلاقات الإنسانية : تشكل هذه الأنماط ٨١ نمط ضمن مصفوفة مؤلفه من ٩ أعمده و٩ صفوف أفضلها النمط (٩ - ٩) وفق الشكل التالي :



النمط (٩ - ٩) هو الأفضل ويحاول كل مدير الوصول إليه . فهو يسعى لتحقيق أهداف المنظمه وتحقيق أهداف المرؤوسين أو الأفراد إلى أقصى حد ممكن . يسمى هذا نمط الإدارة الجماعية والتي يشترك كل العاملين في العمل بحماس وتفاعل .

■ فعالية القيادة

القيادة الصالحة هي التي تكون قريبه من الواقع .

أهم العوامل والإعتبارات التي تجعل من القائد قائداً فعالاً :

- (١) الإقتناع بأهداف المنظمه
- (٢) التطلع إلى الأمام
- (٣) مراعاة العوامل البيئيه

٤) التصرف على مستوى المسؤولية

٥) مراعاة المصلحة العامة

■ القيادة في الإسلام تركز على :

- ١) يؤكد الإسلام على حتمية القيادة كضروره إجتماعيه
- ٢) أهم سمات القيادة في صدر الإسلام هي : القدوه الحسنه ، الإخاء ، البر ، الرحمه والإيثار
- ٣) كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشروع وهو القائد

■ مزايا القيادة في الإسلام :

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

المحاضره الثانيه عشر

{ اتخاذ القرارات }

■ تعد عملية اتخاذ القرارات الإداريه جوهر العمليه الإداريه فالإداره كما يقول هيربيرت سيمون (هي اتخاذ القرار) وكفاءة الإداره بشكل عام مرتبطه بالقرار الإداري .

■ والقرار الإداري هو جهد جماعي وليس جهد فردي وهو حصيلة مجموعه أفكار وجهد متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسه على كافة المستويات الإداريه .

◀ أهميه اتخاذ القرارات الإداريه

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

◀ مراحل اتخاذ القرارات

المرحله الأولى : تشخيص المشكله : وهي أهم خطوه في عملية اتخاذ القرار

المرحله الثانيه : جمع البيانات والمعلومات

وجمع البيانات Data كأرقام وإحصاءات وحقائق والمعلومات Information والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري . تصنّف البيانات والمعلومات إلى التالي :

- البيانات والمعلومات الأوليه والثانويه بإستخدام الطرق المعروفه (مباشره ، استبيان ...)
- بيانات ومعلومات كميه

- بيانات ومعلومات نوعيه (أحكام وتقديرات غير محدده بأرقام)
- الآراء والحقائق (آراء خبراء ومستشارين تتضمن اقتراحات وتوصيات)

المرحلة الثالثة : تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديله أو الخطط وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذه والوسائل وغير ذلك .. هذا ويتوقف عدد الحلول البديله على عدة عوامل منها : (حجم المنظمه وسياستها وفلسفتها وإمكاناتها واتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي) .

المرحلة الرابعة : اختيار البديل المناسب لحل المشكله

وهذا الحل يجب أن يكون هو الأنسب والأفضل وفق المعايير التاليه :

- اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف
- اتفاق البديل مع أهداف المنظمه وأهميتها وقيمها
- قبول الأفراد للحل المقترح
- درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمه
- درجة السرعة في الحل البديل
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار

المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبه ووضع الإحتياجات اللازمه لذلك هنا المدير يجرب البديل قبل البدء به ويجب أن يكون واضح وبسيط وعلى المدير اتخاذ الزمن المناسب للبدء به .

■ المشاركه باتخاذ القرار

المشاركه في اتخاذ القرار من قبل الجميع رؤساء ومرؤوسين من صفات الإدارة الحديثه ، درجة المشاركه بالقرار تعتمد إلى حد كبير على الفرصه التي يتيحها المدير للآخرين وخاصه للمرؤوسين ودرجة مشاركتهم بالقرار ونوع وشكل المشاركه

إن المشاركه باتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها :

- تحسين نوعية القرار
- جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المرؤوسين بحماس
- تعزيز الثقة مع الآخرين وهذا يؤدي لتحسن العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية

■ أنواع القرارات الإدارية

تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القائد الإداري وهي نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفي تفاعلها وعلاقاتها 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
- أثارها 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

■ أشكال القرارات الإدارية

النوع الأول : القرارات التقليدية : هي قرارات يومية وتقليدية وتقسم إلى نوعين

(١) **قرارات تنفيذية :** مشكلات بسيطة ويومية (انصراف وخروج ودوام)

(٢) **قرارات تكتيكية :** هي أكثر تفصيل وتتعلق بالإدارة الوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقديمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابة وكيفية استخدام الموارد

النوع الثاني : قرارات غير تقليدية (ظروف غير عادية)

(١) **قرارات حيوية :** تعود لمشكلات حيوية لذلك يدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكلة وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعه فيها (مشاركه جماعية)

٢) قرارات استراتيجيه : تعود للإداره العليا وتستغرق بعض الوقت لإتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والإستعانه بالبيانات وبأنظمة المعلومات وهي تمس الإقتصاد القومي وإعداد السياسات

■ اتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام :

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

المحاضره الثالثه عشر

{ الإتصالات الإداريه }

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

■ مفهوم الإتصالات الإداريه

كلمة اتصالات تعني محاوله إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الإمكان .

عملية الإتصال تتطلب مجموعه أفكار أساسيه هي :

- ١- وجود طرفين متصل ومستقبل
- ٢- أسلوب الإتصال كتابي أو شفوي
- ٣- أن يكون للإتصال هدف (توصيل معلومه أو خبر)

■ عناصر الإتصال

- ١- المرسل Sender مصدر المعلومات
- ٢- الرساله Message الماده المرسله
- ٣- قناة الإتصال Channel الطريقه
- ٤- المستقبل Receiver المستهدف من الرساله
- ٥- درجه الإستجابه Response ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الإتصال

■ أنواع الاتصالات الإدارية

أولاً: الاتصالات الرسمية

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

١- اتصالات هابطة (نازلة)

٢- صاعده

٣- أفقيه أو عرضيه

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 المسؤول وتكون مقبولة وتؤثر بالملتقى لتحديث تغيير في قناعته أو رأيه

١/ **اتصالات هابطة:** هي اتصالات من الأعلى للأسفل من الرؤساء للمرؤوسين حامله توجيهات وتعليمات وقرارات إداريه وبرامج عمل .

٢/ **اتصالات صاعده:** اتصالات من القاعده باتجاه القمه على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للإستفاده منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإداريه والقوانين .

الأهميه تتجلى من خلال : الوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات نظر المختلفه والمتنوعه

◀ **ملاحظه:** كلما زادت الاتصالات الهابطة عن النازله كلما أثر ذلك في كفاية المنظمه وزيادة إنتاجيتها

٣/ **الاتصالات الأفقيه:** اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمه بهدف التنسيق الضروري للعمل وذلك من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر

ثانياً : الإتصالات غير الرسمية

اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصيه أو هاتفية أو لقاءات اجتماعيه غير رسميه

■ وسائل الإتصالات :

أولاً : الإتصال الشخصي أو الشفوي

Oral Or Personal Communication اتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقه مباشره بما يتيح الفرصه لوجود اتصال بإتجاهين للوقوف على وجهات النظر والإطمئنان على وصول الرسالة وفهمها بشكل جيد .
والإتصال المباشر هو الأفضل في حالة وجود مشكله معقده يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت تلك المناقشه كتابه . الأمثله هي : اجتماعات ، مقابلات شخصيه ، مؤتمرات ، لجان ، محادثات هاتفية

ثانياً : الإتصال الكتابي

اتصال رسمي بين المنظمات الحكوميه على شكل خطابات أو مذكرات أو أوامر أو تقارير دوريه أو غير ذلك ...

■ فعالية الإتصالات

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

◀ ملاحظه :

المعلومات هي عصب المنظمات والاتصالات الإداريه هي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات

■ العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعّاله وناجحه

- ١- أن يكون موضوع الإتصال أو الرساله واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه
- ٢- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمه للمستقبل
- ٣- وجود معلومات مرتده ليتأكد المرسل من وصول الرساله وفهمها بشكل صحيح
- ٤- يجب أن تركز الرساله على الحقائق والمعلومات المهمه مع شرح للتعريفات والمصطلحات

■ معوقات الإتصالات

الإتصال الفعّال يؤدي للنتائج التاليه :

- ١- فهم المستقبل للرساله بشكل جيد
- ٢- أن تحرك الرساله المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعته حول أمر ما
- ٣- أن يأتي التحرك بالنتيجه التي أراها نصدّر الرساله

ومن أهم معوقات الإتصال هي التاليه :

أولاً : معوقات شخصيه / تعود لفرق المستوى والفهم والإستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات

ثانياً : معوقات تنظيميه / وترجع للأسباب التاليه :

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطه الرسميه في المنظمه
- وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفه (عماله أجنبيه)
- عدم وجود سياسه فعّاله للإتصال من قبل الإداره العليا

- الإعتماد على اللجان في كل أمر
- عدم نشر البيانات

ثالثاً: معوقات بيئية / تعود للمجتمع ومنها اللغة ، صعوبة الكلمات وتعقّد معانيها ومفاهيمها ، إن طريق الإتصال تعتمد على التفاهم والتعاون القائم بين العاملين . على الإدارة العليا وضع سياسة فعّالة للإتصال وتبادل المعلومات . من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والإتصال ونقل المعلومات ، هذه الإدارة تسمى اتصالات إداريه أو غير ذلك من المسميات

■ إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الإتصالات

يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي :

- الإتصالات هي عملية إداريه وإجتماعيه تتم بين الجماعات
- هي عمليه نفسيه تطلب فهم نفسيه الأفراد وكيفية التعامل معهم
- تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات
- استخدام لغة سهله ومفهومه في الإتصال
- تشجيع علاقات شخصيه ووديه طيبه والإبتعاد عن المظاهر السلبيه الأنانيه الفرديه
- اعتماد أسلوب مخاطبة لبق ويعبر عن الإحترام والتقدير
- استخدام الآداب العامه من خلال (السلام وتبادل التحيات والإبتعاد عن الجدل العقيم)

المحاضره الرابعه عشر

{الإلكتروقراطيه }

■ ماهي الإلكترونيقراطيه ؟

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

■ لماذا الإلكترونيقراطيه ؟ وكيف تتم ؟

الإلكتروقراطيه نمط جديد لإدارة الدوله يعتمد على التقنيه لتوفير المزيد من الراحله والإستقرار للمواطن ويمكن تسميتها (حكم الإلكترونيون) أو (حكم الومضات)

■ كيف تتم ؟

- تتم من خلال التحول من نمط الإداره التقليديه إلى الإداره الإلكترونيه
- إتاحة الفرصه للمواطن لإنجاز معاملاته بنفسه لا عن طريق الآخرين

■ التطورات التي مهّدت لقيام الإلكترونيقراطيه

- ١- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته
- ٢- التقدم السريع في شبكة الإتصالات والإنترنت
- ٣- العولمه
- ٤- تزايد شح الموارد والإتجاه نحو الخصخصه
- ٥- انتشار الثقافه الإلكترونيه

■ استراتيجيات ومراحل الإلكتروقراطية

النموذج المركزي : (النموذج المصري ومركز دعم اتخاذ القرار)

المرحلة الأولى / عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة (كل وزاره بالحكومـه لها موقع إلكتروني)

المرحلة الثانيه / (مكتب الإستقبال الإلكتروني) أي وضع الخدمه بين الموظف والمواطن وجعل الإنترنت وسيطا في التعامل

المرحلة الثالثه / إعادة هندسة الإجراءات الحكوميه وميكنة العمليات

المرحلة الرابعه / مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكوميه ، بهدف الربط بين كافة الخدمات والجهات الحكوميه

النموذج اللامركزي : (نموذج كندا وهولندا وأستراليا وأمريكا) ومراحلها :

١- تطوير استراتيجيه لتقديم الخدمه إلكترونياً تكون شامله وبسيطه تقوم على دراسة بيئة المنظمه الخارجيه

٢- تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمه تلديا وإلكترونياً

٣- مقارنة كفييه أداء الخدمه مع التجارب المماثله مع مؤسسات ودول أخرى

٤- القيام بتجربه اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمه

٥- تحليل نتائج المشروع التجريبي (على المواطن والموظف والجهه الحكوميه ، والرضا العام)

٦- اختيار البديل الأنسب لنوع التقنيه والأجهزه والسعه والبرمجيات

٧- وضع نظام متابعه وتسجيل البيانات المتعلقه بالتشغيل لأداء الخدمه وتحليل التكلفه والعائد

٨- تحليل بيانات متابعه ومراجعة أداء والنظام وتكلفته وعائده

■ تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية في التنظيم والإدارة لتطبيق الإلكتروقراطية :

- ١- إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفرطحة وليست الهرمية والنظر في السلطات والمسؤوليات والأدوار والواجبات
- ٢- تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي
- ٣- استحداث إدارات جديدة

■ أهداف الإلكتروقراطية

(أ) أهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية مثل :

- ١- إنجاز سريع للأعمال (بلا زمان)
- ٢- الإنجاز عن بُعد فتتقلص الحاجة لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور
- ٣- تقليل مساحات العمل داخل المنظمات (إدارة بلا مكان)
- ٤- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية (بلا ورق)

(ب) أهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة :

- ١- التقليل من الأخطاء البشرية
- ٢- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة
- ٣- زيادة وتعزيز قدره التنافسيه

■ معوقات الإلكتروقراطية في الدول النامية

- ١- قلة عدد مستخدمي الإنترنت (فضلاً عن أمية الحاسب الآلي)
- ٢- قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومة الإلكترونيه
- ٣- عدم استعداد الإدارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الإلكترونيه
- ٤- الفساد الإداري (الموظفين القدامى ، المعارف الشخصية ، عدم قدرة الموظف لإختراق النظام في ظل شفافية العمل الإلكتروني)

■ أمثله على ذلك في العالم العربي :

- حكومة دبي الإلكترونيه (أكتوبر ٢٠٠١)
- بوابة الخدمات الإلكترونيه المصريه (٢٠٠٢)
- بوابة الحكومه الإلكترونيه (يسر) الخاصه بالمملكه العربيه السعوديه (٢٠٠٧)

◆ بوابة حكومة دبي الإلكترونيه :

<http://www.dubai.ae>



◆ البوابه الإلكترونيه للحكومه المصريه

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



♦ البوابه الإلكترونية السعودية (يسر)

<http://www.yesser.gov.sa>



■ الإلكتروقراطية ونظامها الإقتصادي وأهم أسسه هي :

- ١- تقوم على رأس المال المعرفي
- ٢- بنية تحتية رقميه قويه
- ٣- الشركات الافتراضيه تأخذ دور ريادي في الإقتصاد
- ٤- يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الإلكترونيه لإنجاز أعماله
- ٥- يعتمد على الإستراتيجيات الإلكترونيه بمواصفاتها الخاصه إلا أنه يعتمد في كثير من أموره على الإستراتيجيات التقليديه

■ الإلكتروقراطية ونظامها الإجتماعي وأهم أسسه هي :

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

■ الإلكتروقراطية والعولمه

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

تمت بحمد الله وتوفيقه

دعواتي للجميع بالتوفيق والسداد

(المحترمه)