

جامعة الملك فيصل

كلية الإدارة والتخطيط – تخصص إدارة أعمال

مقرر: الإدارة العامة



المستوى السادس

المحاضرة الأولى: المفاهيم الأساسية

• المدخل إلى الإدارة العامة "مقدمة":

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

• مقدمة عن الإدارة:

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

• تحليل التعريف:

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

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

إذن: الإدارة العامة هنا تعني:

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

• طبيعة الإدارة العامة:

س: هل الإدارة العامة علم أم فن؟

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

• الحدود الدراسية للإدارة العامة:

س: ماهي علاقة الإدارة العامة مع العلوم الأخرى؟

أولاً: مع إدارة الأعمال:

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

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
■ مرونة في العمل. ■ القرار يعود لمجلس الإدارة او المدير. ■ الرقيب هو المدير المباشر.	■ الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع. ■ صعوبة تغيير النظام. ■ الخضوع للسلطة القضائية.	الإطار القانوني
الهدف: تحقيق الربح.	تقديم خدمات عامة للوصول إلى رضا المواطنين.	الهدف
طابع إقتصادي وتجاري.	■ ما يحقق المصلحة العامة من: سياسة – أمن - دفاع	طبيعة النشاط

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

ثانياً: الإدارة العامة وعلم السياسة:

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

ثالثاً: علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع:

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

رابعاً: علاقة الإدارة العامة بعلم النفس:

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

خامساً: علاقة الإدارة بالقانون:

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

سادساً: علاقة الإدارة مع علم الاقتصاد:

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

إذن نستنتج أن:

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

• مراحل تطور الإدارة العامة:

■ انفصلت عن السياسة. ■ الإهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية.	A
وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الإدارة العامة.	B
■ إنشاء معاهد للإدارة العامة. ■ إجراء الدراسات والاستشارات. ■ قيام برامج تنمية الإداريين. ■ وجود تخصصات منها: أصول الإدارة العامة - أساليب العمل - التخطيط الإداري - العلاقات العامة - إدارة التنمية - تخطيط المدن.	C

• مداخل دراسة الإدارة العامة:

المحتوى	المدخل
التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها.	الدستور القانوني التاريخي
■ وظائف الإدارة هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - الأفراد - التمويل والموازنة. ■ لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الادارة شكل رسمي تقليدي.	الوظيفي
■ مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي. ■ الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني. ■ إهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي. ■ إهمال الجانب الإقتصادي.	الاجتماعي النفسي
■ مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية. ■ العلاقة بين البيئة والإدارة. ■ نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسية والإقتصادية والاجتماعية 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

المحاضرة الثانية: الإطار العام للإدارة العامة

• الفكر الإداري في الإسلام:

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

إذن:

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

• تطور الفكر الإداري:

أولاً: المدرسة التقليدية "الكلاسيكية":

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

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

[دراسة ماكس فيبر]

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

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

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

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

• مزايا التنظيم البيروقراطي:

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

✓ الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية:

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

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

٢) نظرية الإدارة العلمية:

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

✓ نقاط نظرية تايلور:

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

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

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

✓ نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول:

- ١) النشاطات الفنية "الإنتاج والتصنيع"
- ٢) النشاطات التجارية "المشتريات - المبيعات - التبادل"
- ٣) النشاطات التمويلية "الموارد المالية - الاستثمارات 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 "جسمية ، أخلاقية ، ذهنية ، سعة الإطلاع والثقافة العامة" ويقول كلما ارتقى المدير نحو الأعلى بالسلم الإداري احتاج لصفات ومهارات إدارية في حين تزداد المهارات الفنية في المستويات الدنيا.
- ٢) الأسس العامة للإدارة "مبادئ فايول الـ ١٤" تقسيم العمل وفق التخصص - السلطة والمسؤولية - الالتزام بالقواعد - وحدة الامر - وحدة الاتجاه (الامر) - الخضوع للمصلحة

العامة - عدالة المكافآت - المركزية - تسلسل القيادة - النظام (وضع كل شيء وشخص مكانه) العدالة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة - العمل بروح الفريق " .

٣ وظائف الإدارة :

- A. هي التخطيط Planning .
- B. التنظيم Organizing .
- C. التوجيه Directing .
- D. التنسيق Coordinating .
- E. الرقابة Controlling .

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

✓ الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

✓ تجارب هوثرن "١٩٢٤ - ١٩٣٢ م":

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

✓ النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثرن:

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

✓ الآثار العملية لتجارب الهوثورن:

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

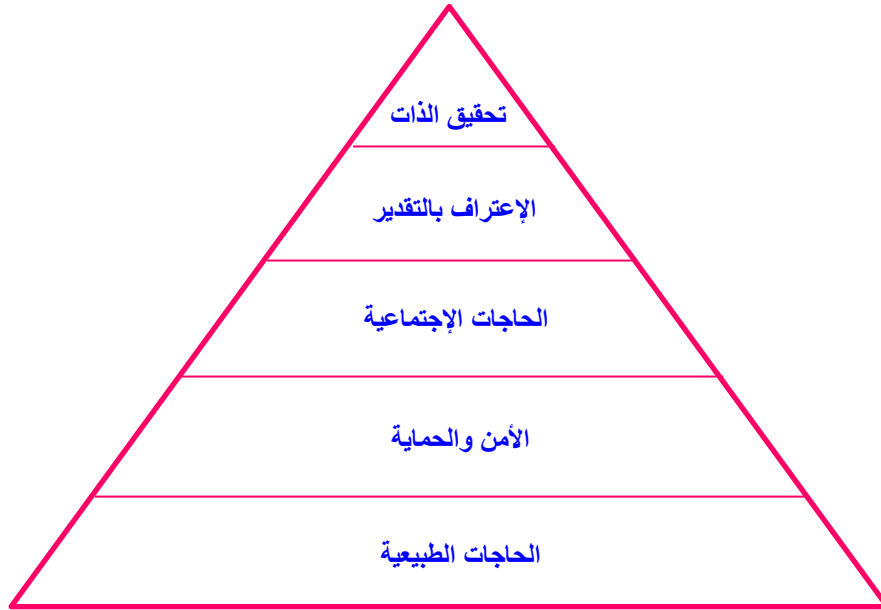
✓ سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

ثالثاً: المدرسة السلوكية Behavioral school

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

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



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

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

✓ الفرق بين النظريتين ماسلو والدرفر:

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

رابعاً: مدرسة اتخاذ القرارات:

تعود هذه النظرية التنظيمية إلى كل من :

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

✓ جوهر النظرية:

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

✓ بارنارد والنظام التعاوني:

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

✓ نظرية بارنارد هي:

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

✓ هيربرت سيمون واتخاذ القرارات:

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

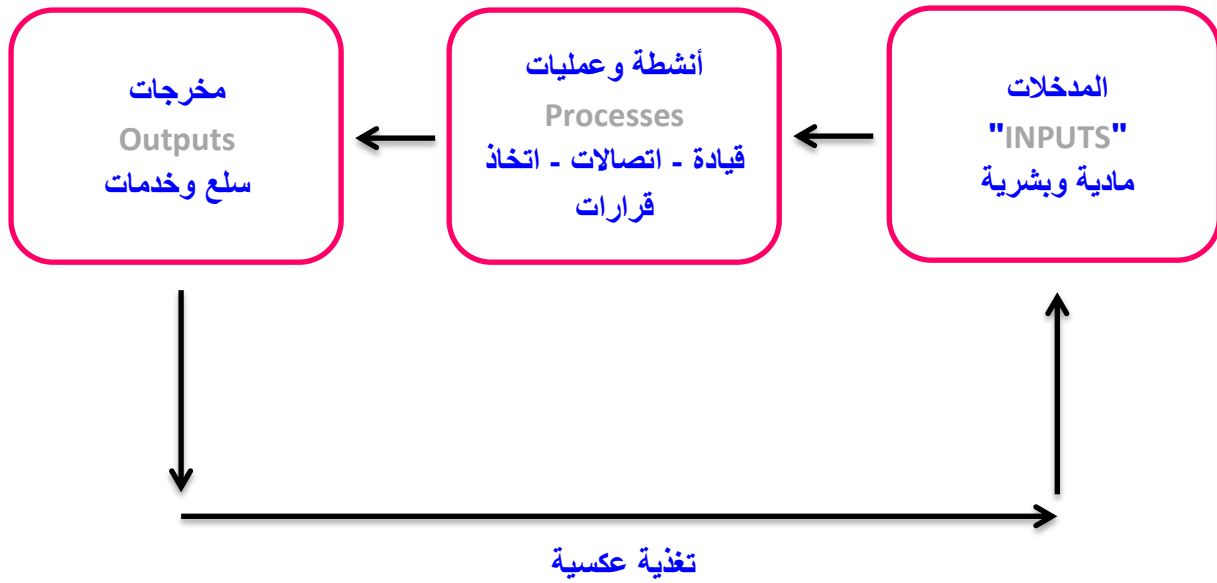
"سيمون من الرواد الذين تنبهوا لضرورة استخدام الآلات الحاسبة وأثر التقنية في الإدارة"

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

خامساً: مدرسة النظم:

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

✓ العلاقة بين المنظمة والبيئة توضح بالشكل:



✓ أنواع الأنظمة :

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

إذن: مدرسة النظم:

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

سادسًا: مدارس أخرى حديثة التجربة اليابانية في الإدارة "نظرية Z":

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

✓ نظرية أوشي أسماها "نظرية Z"

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

✓ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

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

✓ العناصر الأساسية للجودة:

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

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

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

• مفهوم التخطيط:

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

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

• خطوات التخطيط:

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

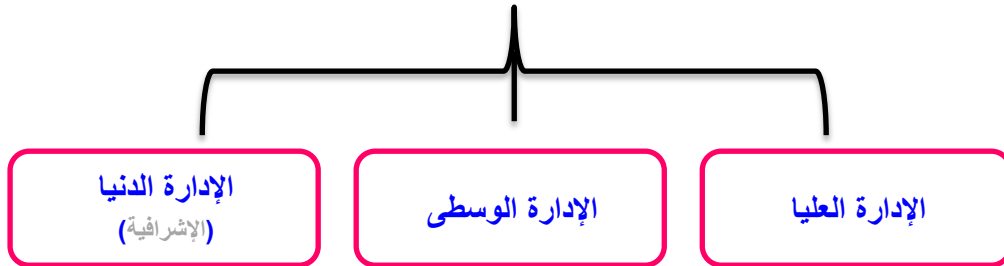
• أهمية التخطيط:

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

• فوائد التخطيط:

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

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



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

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

أولاً: الأهداف:

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

✓ أنواع الأهداف:

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

✓ صفات الأهداف:

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

ثانياً: التنبؤ:

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

ثالثاً: السياسات:

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

✓ مزايا السياسات:

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

✓ الشروط الواجب توافرها في السياسات:

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

✓ **أنواع السياسات:**

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

رابعاً: الإجراءات:

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

✓ **شروط الإجراءات السليمة:**

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

✓ **فوائد الإجراءات:**

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

✓ **المشكلات التي تنتج عن إتباع الإجراءات:**

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

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

خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات:

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

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

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

• أنواع التخطيط:

أولاً: وفقاً لدرجة الشمول:

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

ثانياً: وفقاً للزمن:

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

ثالثاً: وفقاً لمجال الخطة:

ليس له حدود ونذكر منها:

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

رابعاً: وفقاً للمستوى التنظيمي:

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

• الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة:

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

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

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

• مراحل إعداد الخطة:

أولاً: مرحلة الإعداد:

تضم مجموعة عمليات وهي:

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

ثانياً: مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة:

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

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ.

رابعاً: مرحلة المتابعة:

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

• معوقات التخطيط:

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

- ٤) إغفال العامل الإنساني: على المخطط أن يشارك الأفراد بوضع الخطة ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها.
- ٥) الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة: إن الاعتماد على الجهات الخارجية يحرم الخبير من معرفة البيئة المحيطة بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي.
- ٦) القيود الحكومية: قد تصدر تعليمات حكومية وتعيق عملية التنفيذ أثناء مرحلة التنفيذ.
- ٧) التغيرات المستمرة: 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 الخطة وعدم الوقوع في المشكلات التي تنتج عن أهداف خيالية وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحلة وتحديد المسؤول عن التنفيذ.

● التخطيط في الإدارة الإسلامية:

- ظهرت فكرة التخطيط في الإدارة الإسلامية منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم من خلال تحديد الأهداف والأولويات والاحتياجات وفقاً للسياسات التي نزلت بها الشريعة السمحاء.
 - كان التخطيط شاملاً على النحو التالي:
- ١) التخطيط للدعوة الإسلامية: من خلال الدعوة سراً ثم الجهر بالدعوة ثم الأمر بالهجرة إلى الحبشة لتجنب الأذى بالمسلمين، ثم التخطيط للهجرة إلى المدينة وقيام المجتمع الإسلامي المدني الأول والعيش في ونام ومحبة بين المهاجرين والأنصار فكانت الحياة وقتئذٍ مثال لضمان الحرية والعقيدة ونصرة المظلوم وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم العلاقة مع اليهود، كل هذا يعتبر نظام إداري فريد ومثالي.
 - 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 الاجتماعي والتوازن الإقتصادي، ولقد آخى الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثورات والتوارث، وهذه المؤاخاة أول خطة إقتصادية، ثم تم فرض الزكاة لتعميق التكافل والتوازن الإقتصادي.
 - مثال: اجتهد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النيل لنقل الغلال من مصر إلى الحجاز.
 - ٣) التخطيط الإجتماعي: الهدف هو تحقيق الترابط الاجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والاهتمام بمصلحة الجماعة.
 - ٤) التخطيط العسكري: الاهتمام بالجهاد والاستعداد لمواجهة العدو فالأعداد مرحلة من مراحل التخطيط.

٥) التخطيط الإداري: من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لنها سياسة شرعية، والاستقرار لتوضيح الخطة وتنفيذها بشكل سليم.

- أدى إتساع نشاطات الدولة وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها إلى زيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كاملة من الأهداف المترابطة للتنمية الشاملة إستناداً للتخطيط العلمي.
- يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمة للحكومة والذي يتم على مستوى الإدارية اليومية في الأجهزة الحكومية.
- يعد التخطيط في صورته الإيجابية وسيلة فعالة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والذي يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسية والتنفيذية..



المحاضرة الخامسة: التنظيم

• مفهوم التنظيم:

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

• فوائد التنظيم:

التنظيم وسيلة لتحقيق الهدف والوصول إليه وليس هدف، فوائد التنظيم هي التالية:

- ١) وسيلة للوصول إلى التنسيق والإنسجام وعدم التعارض.
- ٢) يساعد في الاستفادة من خبرات وتخصص ومميزات الأفراد.
- ٣) يساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد والادارات بشكل دقيق.
- ٤) يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات الادارية.
- ٥) يسهل من عملية الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.
- ٦) يساعد في تحقيق وفرة موارد المنظمة وزيادة الإنتاجية.
- ٧) يساعد على تضافر 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:

- ١) تحقيق الاستفادة القصوى من قدرة الفرد.
- ٢) يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله.
- ٣) زيادة المهارة وبالتالي انجاز العمل ببساطة.
- ٤) يؤدي الى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت.

✓ سلبيات التخصص:

- (١) الوصول إلى الممل.
- (٢) تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة.
- (٣) التأثير على طموحات ومواهب الافراد وحصرها في مجال ضيق محدد.

ثالثاً: مبدأ وحدة القيادة "الأمر":

وجود رئيس واحد للمرؤوس يتلقى الأوامر منه.

رابعاً: مبدأ وحدة نطاق الإشراف:

أي عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد وهو في حدود " ٤ - ٨ في الإدارات العليا" ومن " ٨ - ١٥ في المستويات الأخرى".
هناك عدد من العوامل تحدد عدد المرؤوسين منها:

- (١) طبيعة نشاط المنظمة.
- (٢) طبيعة عمل المرؤوسين.
- (٣) درجة مهارات وقدرات المرؤوسين.
- (٤) قدرة ومهارات الرئيس.
- (٥) مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء.
- (٦) تأثير نطاق الإشراف على الإتصالات / إذا كانت المستويات الإدارية قليلة فالإتصال أسهل مع عدد كبير من المرؤوسين والعكس صحيح.
- (٧) التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف.

خامساً: مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

- السلطة الإدارية: هي الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لإستخدامه في إعطاء الاوامر وتوجيه المرؤوسين لانجاز الأعمال، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معين ومصادر القوة هي: "الإثابة والعقاب - قوة الشخصية - قوة الخبرة - المعلومات - القوة المستمدة من المنصب".
- المسؤولية: هي الإلتزام بتنفيذ الأعمال والاوامر التي تصدر من الرؤساء وهنا على المرؤوسين أن يكون لديهم بعض السلطات عند تنفيذ الأعمال، لذا الوضع الأمثل والتوازن بين الإثنين بين السلطة والمسؤولية، يجب عدم مسائلة 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 أكاديمية في الكلية".
- (٣) السلطة الاستشارية: هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدم للإدارات العليا، وقد تكون هذه الجهات الاستشارية خارجية أو داخلية بكل الأحوال يجب تنظيم العلاقة بينها وبين التنفيذية وعند التعارض.

سادساً: تفويض السلطة:

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

✓ مزايا تفويض السلطة:

- (١) يخفف من أعباء الرئيس ويسهل انسياب العمل.
- (٢) فرصة لإعداد صف ثانٍ من الرؤساء.
- (٣) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ولائهم للمنظمة.
- (٤) خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

✓ للوصول للمزايا السابقة ينبغي:

- (١) على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطة بتمعن ودقة 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.

✓ إعتبارات تنظيمية ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة:

- (١) عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسؤولية.
- (٢) فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس.

٣) التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

٤) عدم جواز التفويض في الأمور التالية:

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

سابعاً: المركزية واللامركزية:

- المركزية: هي تجميع الصلاحية في يد شخص واحد.
- اللامركزية: هي إنتشار صلاحية إتخاذ القرار في أكثر من جهة.

[تزداد الحاجة للامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وإنتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية بشكل يصعب إدارة الأمور بشكل مركزي]

✓ عوامل يتوقف عليها إستخدام المركزية واللامركزية في الإدارة:

- ١) درجة الإنتشار الجغرافي.
- ٢) نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.
- ٣) أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري.
- ٤) فلسفة الإدارة تجاه العاملين.
- ٥) نوعية ومستوى الرؤساء.
- ٦) نوعية ومستوى المروسين.
- ٧) درجة التوسع في الأعمال والنشاطات.
- ٨) الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها.

✓ مزايا المركزية:

- ١) تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد.
- ٢) سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات.
- ٣) إطلاع المدير على كل الأمور والمسك بزمام الأمور.

- (٤) سهولة الرقابة وإجراءاتها.
- (٥) القدرة على استخدام الإستشارة المتخصصة.
- (٦) عدم حدوث ازدواجية في القرارات.
- (٧) التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة.

✓ مساوئ المركزية:

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

✓ مزايا اللامركزية:

- (١) رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار.
- (٢) سرعة إنجاز الأعمال.
- (٣) تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفرغها للأمور المهمة.
- (٤) إتخاذ قرار أفضل بسبب معاشة الامر.
- (٥) مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم.
- (٦) رفع الروح المعنوية للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا.
- (٧) مساعدة التنظيم على سرعة الإستجابة لتغيرات البيئة.
- (٨) التقليل من الفجوة بين المستويات الدنيا والعليا.
- (٩) تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات.
- (١٠) ظهور أفكار إبتكارية جديدة نتيجة حماس الأفراد.

✓ مساوئ اللامركزية:

- (١) تناقض القرارات.
- (٢) ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف.
- (٣) صعوبة الإتصال أفقياً او عموياً.
- (٤) إساءة إستغلال البعض للامركزية بشكل لا يحقق فائدة التنظيم.
- (٥) يوجد بعض الأعمال المالية والتي لا تصلح فيها اللامركزية.

٦) إضعاف السلطة المركزية.

٧) عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية.

المحاضرة السادسة: تابع التنظيم

❖ [التنظيم الرسمي]

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

✓ أسس التنظيم الرسمي:

- (١) مجموعة قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرفات الأفراد.
 - (٢) وجود مجموعة مبادئ إدارية مثل: "وحدة الأمر – نطاق الإشراف – تقسيم العمل – السلطة والمسؤولية".
 - (٣) يأخذ التنظيم الرسمي "شكل هرمي".
- هنا نقول ان التنظيم على أساس التدرج الهرمي يحقق المزايا التالية:

- (١) تقسيم العمل على أسس واضحة.
- (٢) تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري.
- (٣) سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعة.
- (٤) تحديد شبكة اتصالات هابطة وأخرى صاعدة.

✓ المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

- (١) الإدارة العليا "المستوى الأعلى ويضم مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام".
- (٢) الإدارة الوسطى "مديرو الإدارات العامة ومديرو الإدارات".
- (٣) الإدارة الدنيا "رؤساء الأقسام والإدارات الفرعية ورؤساء المجموعة".

• بناء الهيكل التنظيمي:

تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية:

- (١) تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية.
- (٢) تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- (٣) تجميع النشاطات في شكل وظائف.
- (٤) تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
- (٥) تحديد العلاقة بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارات بالإدارات الأخرى.

• مبادئ البناء التنظيمي لتحقيق الهدف منه:

- (١) يجب أن يكون البناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- (٢) أن يمتاز بالبساطة والسهولة.
- (٣) أن يتصف بالمرونة.
- (٤) أن يكون هناك توافق وإنسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية.

• الخرائط التنظيمية:

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

✓ المزايا التي تحققها الخرائط التنظيمية:

- (١) تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات.
- (٢) تعطي صورة واضحة عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
- (٣) تعطي فكرة واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية.
- (٤) تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله.
- (٥) تعطي صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والاستثمارية والتنفيذية في المنظمة.

✓ أنواع الخرائط التنظيمية:

- (١) الخرائط التقليدية "العمودية": هي خرائط موجودة في المنظمات الكبيرة وخاصة الحكومية، توضح إنسياب خطوط السلطة من أعلى إلى الأسفل.
- مزاياها:** توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤسائه.
- سلبياتها:** تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا.
- (٢) الخرائط الأفقية: من اليمين إلى اليسار.
- مزاياها:** لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين.

• الدليل التنظيمي:

- هو الدخول في تفاصيل الخريطة التنظيمية وتفاصيل جميع الأنشطة والأعمال والإدارات والأقسام الرئيسية وتفاصيل كل وظيفة وشرح أنظمة العمل..
- **[باختصار]** هو وثيقة رسمية توضح الأمور التفصيلية في العمل.
- يسهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد:
 - (١) إعطاء صورة كاملة عن نشاطات وأهداف المنظمة.
 - (٢) تعريف عملاء المنظمة بأنظمة عمل المنظمة.
 - (٣) يساعد في توفير وسائل رقابية عن سير الأعمال.
 - (٤) مرجع لحل الخلافات بين الإدارات.
 - (٥) يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجهة التي ينتسب لها.

❖ [التنظيم الغير رسمي]

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

✓ العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي:

- (١) رغبة الإنسان في الإنتماء.
- (٢) رغبة الإنسان من الأمن والحماية.
- (٣) التخلص من الملل.
- (٤) النصيح والمشورة.
- (٥) النظرة الحديثة إلى التنظيم.
- (٦) الإنتماء للمهنة.

✓ خصائص التنظيم غير الرسمي:

- (١) وجود هدف تسعى إليه المجموعة.
- (٢) صغر الحجم.
- (٣) القيادة غير الرسمية.
- (٤) وجود معايير للمجموعة.
- (٥) مشاركة أفراد الجماعة في اوجه نشاط محددة.

✓ فوائد التنظيم غير الرسمي:

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

● إعادة التنظيم:

تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية:

- ١) عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ.
- ٢) تصرف الموظفين بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم.
- ٣) عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مهمة.
- ٤) عندما تضعف كفاءة التنظيم "كثرة الشكاوي – كثرة دوران العمل".
- ٥) عند حدوث تغيرات في إدارة المنظمة "إدارة جديدة".

● التنظيم في الإدارة الإسلامية:

- ١) الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.
- ٢) مبدأ الشورى.
- ٣) التخصص وتقسيم العمل ووضع الشخص في المكان المناسب.
- ٤) السلطة في الإسلام أمانة وتقتضي المسؤولية وتحقيق العدل.
- ٥) تفويض السلطة للمساعدين والولاة والمروسين.
- ٦) تنظيم العلاقة بين الوزراء والخلفاء والولاة وتأمين كوادر إدارية متفهمة للمشكلات والقضايا الإدارية المعقدة.

المحاضرة السابعة: التمويل والموازنة العامة.

• الإدارة المالية:

- هي مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن إستخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدودة.
- وظيفة الإدارة المالية:
- A. تحديد مصادر الإيرادات.
- B. تحديد أوجه الإنفاق وفق أولويات محددة وتخضع لرقابة وقوانين ناظمة لذلك.
- الإدارة المالية: هي أحد فروع الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الاموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين.

• النفقات العامة:

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

✓ أنواع النفقات العامة وتقسيماتها:

(١) تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف:

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

(٢) تقسيم النفقات على أساس نوع الإنتفاع منها:

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

(٣) تقسيم النفقات على أساس نفقات عادية وغير عادية:

- **النفقات العادية:** متكررة كالرواتب والأجور وتمويل من الإيرادات العامة.
- مثل:** أملاك الدولة – الضرائب والرسوم.

- **النفقات غير العادية:** "كوارث طبيعية" فهي تمول بشكل إستثنائي.

- مثل:** قروض – سندات حكومية – تبرعات.

(٤) تقسيم النفقات على أساس الآثار الإقتصادية:

تقسيم إلى نفقات جارية "إدارية" وأخرى إستثمارية:

A. النفقات الجارية "الإدارية" : هي نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة.

مثل: الرواتب – الصيانة – شراء السلع والخدمات "لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات"

B. النفقات الإستثمارية "الرأسمالية" : فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناى والتشييد والإستثمار

[تختلف كل دولة في تقسيمها لذلك]

- **الإيرادات العامة:**

هي مصدر تغطية النفقات العامة وتقسم إلى:

(١) أملاك الدولة العامة: طريق – مرفقات – جسور – مطارات – نفط – غاز.

(٢) الرسوم: هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمة معينة تقدم له.

مثل: رسم مغادرة المطار – رسوم الرفاهية

(٣) الضرائب: هي مبلغ نقدي تقوم الدولة بإقتطاعه من اموال وثروات الأشخاص دون مقابل

وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيله.

(٤) الإصدار النقدي: لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب ان يكون في أضيق

الحدود نظراً للآثار السلبية على الإذخار والإستثمار.

(٥) إصدار القروض العامة عبر السندات:

- حصول الدولة على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين تتعهد الدولة

برد المبلغ المقرض ودفع فوائد لهم.

- 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 إنتهاء مدة الإكتتاب، تلجأ الدولة لهذا الإجراء إذا كانت حاجتها للمال مستمرة كحالة الحروب.
- سندات القرض قد تكون اسمية او لحاملها او مختلطة بحيث المختلط يكون اسمي ويسجل بسجل خاص لكن الفائدة يمكن ان تدفع لمن يتم التقدم بقسائم السند دون التأكد من شخصيته.

- (٦) **القروض الخارجية:** هي لجوء الدولة إلى الإقتراض من دولة خارجية او صناديق عالمية او مؤسسات دولية وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائدة خلال زمن محدد.
- تلجأ الدول لهذه الحالات في حالة وجودها بضائقات مالية لا يمكن الخروج منها إلا بمثل هذه القروض.

• الموازنة العامة:

- هي عمل إداري ومالي وفني وهي وثيقة تفصيلية لنفقات وإيرادات الدولة خلال سنة كاملة.
- [تعريف: هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه، يبين فيه نفقات الدولة ومواردها خلال سنة مقبلة، تلتزم بها الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه].

س: ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنة العامة للدولة والموازنات الخاصة للمنشآت؟
التشابه: كلاهما مجموعة نفقات وإيرادات خلال سنة، كلاهما يهدف لتقديم خدمات بأقل التكاليف.

مجال المقارنة	الموازنة العامة	الموازنة الخاصة
عمل توقعي أو فعلي	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	قائمة خصوم وأصول منجزة فعلاً
الهدف	عام وشامل	القدرة على تحقيق الربح
الآثار الإقتصادية والإجتماعية	أشمل وتؤدي لتحولات إقتصادية وإجتماعية	التأثير محصور على مستوى المنشأة
الرقابة	جهات رقابية متعددة ومنها خارجية	محدودة "المراجع القانونية ومجلس الإدارة"
خطوات الإعداد	خطوات معقدة وتحتاج لوقت وموافقة السلطة التشريعية	موافقة صاحب المنشأة فقط او مجلس الإدارة او الجمعية العمومية

• القواعد الأساسية للموازنة العامة:

أولاً: قاعدة السنوية:

أي سنة كاملة منطلقين من خلال الإعتبارات التالية:

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

✓ إستثناءات قاعدة السنوية:

- (١) موازنة الدعم: حروب وكوارث طبيعية.
- (٢) الاعتماد الشهري لمدة مؤقتة إلى أن تنتهي مرحلة الموافقة على الموازنة.
- (٣) البرامج الإنمائية: التي تستمر لأكثر من سنة خلال أكثر من موازنة.

ثانياً: قاعدة الوحدة:

ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات:

- يسهل من عمل السلطة التشريعية في عملية الرقابة.
- يسهل من عملية المقارنات بين النفقات والإيرادات ونسبتها إلى الدخل القومي.

✓ هناك بعض الإستثناءات ترد على قاعدة الوحدة:

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

ثالثاً: قاعدة الشمول:

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

- هذا يساعد السلطة التشريعية في عملية الرقابة على الوضع المالي من خلال النظر إلى إجمالي الإيرادات والنفقات وليس صافي الإيراد.

رابعاً: قاعدة التخصيص:

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

✓ إستثناءات قاعدة التخصيص:

- (١) تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها "الكهرباء".
- (٢) تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينة "رسم الطرق العامة تخصص لصيانة الطرق".
- (٣) تخصيص بعض القروض والإعانات لمشاريع معينة.
- (٤) تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقة.

المحاضرة الثامنة: تابع التمويل والموازنة العامة.

• مراحل إعداد الموازنة:

أولاً: مرحلة الإعداد:

(١) دراسة الوضع الإقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة:

يتم هذا من خلال دراسات عن الوضع الإقتصادي داخلياً وخارجياً وكذلك دراسة الاتجاهات السياسية والإجتماعية وتأثير ذلك على مقدار النفقات والإيرادات المتوقعة.

قد تقوم الدراسات على أساس قياس نتائج العام الماضي مضاف إليها نسبة ١٠ - ١٥% عن العام الماضي.

(٢) إصدار المنشور الدوري:

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

(٣) دور الوزارات والمصالح الحكومية:

إعداد الموازنات من خلال دور ادارة الموازنة في الوزارة المعنية وبعد عقد عدة اجتماعات تنسيقية مع مدراء الإدارات المختصة، بعدها يقوم الوزير المختص بإرسالها لوزير المالية.

(٤) دور وزارة المالية في دراسة الموازنات:

تستقبل وزارة المالية مشروع الموازنة لكل وزارة وتقوم بمناقشته مع مندوب عن الوزارة المعنية، وبعد تجميع المشاريع لكل وزارة تقوم إدارة الموازنة برفع مشروع بصورة كاملة لوزير المالية مرفق تقرير مفصل عن الإيرادات والنفقات العامة للدولة من كافة النواحي.

ثانياً: مرحلة الإقرار والموافقة:

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

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

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

- (١) تحصيل الإيرادات.
- (٢) صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب فكل نوع من النفقات له باب نفقة محددة.

رابعاً: مرحلة الرقابة:

- هي مرحلة مهمة تمر بها الموازنة، فهي عملية مستمرة تبدأ من ظهور الإستحقاق حتى عملية صرف النفقة.
- هي مرحلة تطمئن من خلالها السلطة التشريعية ان السلطة التنفيذية تمارس عليها وفق الضوابط وبشكل لا يتم تجاوز الإعتمادات وعدم التبذير والإسراف في النفقات وقانونية الوثائق المعتمدة في الصرف.
- تمارس وزارة المالية الرقابة بأسلوبين رقابة سابقة للصرف بهدف منع الوقوع في الخطأ وأخرى لاحقة أي بعد التنفيذ.
- جهة الرقابة قد تكون رقابة داخلية او رقابة خارجية.

خامساً: مرحلة الحساب الختامي:

- تتولى كل وزارة عمل الحساب الختامي لها وفق أنظمة وتعليمات وزارة المالية، وهو مجموعة جداول وبيانات عن نتائج الأعمال خلال العام المنصرم، ترسله لوزارة المالية والتي تقوم بدورها بمراجعة الحسابات الختامية لكل وزارة ثم تقوم بإعداد الحساب الختامي للدولة.
- الحساب الختامي: هو صورة كاملة عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرم من حيث الإيراد الفعلي والنفقات المصروفة بشكل فعلي، وهو يفيد في المقارنات والوقوف عند ما هو مقدر وما هو منجز بشكل فعلي.

• أنواع الموازنات:

أولاً: موازنة البنود:

- (١) التقسيم الإداري: يتم توزيع النفقات في موازنة البنود وفقاً للجهات الإدارية التابعة لقطاع معين، يتم تخصيص مبلغ ما لكل جهة حكومية أو مصلحة أو مؤسسة عامة وفقاً لنشاطها وأعمالها.
- (٢) التقسيم على أساس نوع النفقة: نفقات محددة مثل نفقات الرواتب والاجور والصيانة، هذا النوع هو الأكثر استخداماً في الدول النامية.

✓ فوائد موازنة البنود:

- (١) التركيز على الرقابة على مصروفات الدولة.
- (٢) وسيلة مقارنة أوجه الصرف بين عام وآخر.
- (٣) أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة.
- (٤) تساعد على سهولة اكتشاف الأخطاء والتجاوزات.

✓ صعوبات موازنة البنود:

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

ثانياً: موازنة البرامج والآداء:

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

✓ أهداف موازنة البرامج والآداء:

- (١) التركيز على النتائج وليس المدخلات.
- (٢) التركيز على استخدام الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ومقارنتها بالأهداف التي تحققها.
- (٣) التركيز على الآداء الفعلي في ضوء مجموعة معايير تقويم الآداء.

✓ مزايا موازنة البرامج والآداء:

- (١) توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنة.
- (٢) القضاء على الإسراف من خلال الربط مع الهدف.
- (٣) التخلص من إجراءات التفاوض والمساومة.
- (٤) الوصول إلى وسيلة سهلة في عملية الرقابة والمتابعة لنتائج الأعمال.
- (٥) إعطاء المواطنين فكرة عن إنجاز الموازنات والمراحل التي يتم فيها هذا الإنجاز والأهداف التي يحققها.

[ان السلبيات هي صعوبة تطبيقها في الدول النامية وصعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائدة المتحققة منها].

ثالثاً: موازنة التخطيط والبرمجة:

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

✓ أهداف موازنة التخطيط والبرمجة:

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

دعونا نذكر،، التخطيط والبرمجة والموازنة...

- A. هل هي معقدة وتحتاج لخبرة متخصصة للإعداد والتطبيق؟
- B. هل مفهومها غير واضح بالنسبة للعاملين وغير محدود ويثير اللبس والغموض احياناً؟
- C. هل هناك صعوبة توفير كم هائل من المعلومات التي يحتاج إليها هذا النوع من الموازنات؟

رابعاً: موازنة الاساس الصفري:

✓ فوائد موازنات الأساس الصفري:

- (١) إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم.
- (٢) استخدام الإدارة لأسلوب الموازنة بين التكلفة والعائد.
- (٣) الإستغناء عن البرامج ذات الكفاءة المنخفضة.

✓ المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري:

- (١) الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل الإدارة لتبرير طلب الموازنة كل سنة.
- (٢) الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد.
- (٣) 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 الاجتماعية والدفاعية.
- تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية وتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجوانب الاقتصادية والعقائدية.

المحاضرة التاسعة: إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة.

• تعريف الموارد البشرية:

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

✓ نستنتج من التعريف الأمور التالية:

- (١) هي مجموعة قواعد ومبادئ وأساليب للتعامل مع الأفراد وتضمن المهارة.
- (٢) تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءة.
- (٣) المعاملة الإنسانية الحسنة للأفراد تحفزهم للعمل بحماس.

[هكذا نقول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى وظائف المنشأة إضافة إلى الوظائف الأخرى].

✓ لماذا الاهتمام بالموارد البشرية؟

- (١) تعاظم دور الدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري.
- (٢) الاهتمام بالقوى العاملة للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءة وفعالية.
- (٣) ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العاملة.
- (٤) التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك.
- (٥) ضرورة وأهمية الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد.
- (٦) ضرورة التركيز والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل.
- (٧) نمو النقابات العمالية وضرورة سماع رأيها من قبل الإدارة العليا.
- (٨) أهمية رأي الفرد في اختيار ممثليه وقيادته المحلية والسياسية.
- (٩) نمو قيمة قوة العمل واعتباره عامل من عوامل الانتاج.

✓ وظائف إدارة الموارد البشرية:

A. الوظيفة الأولى: الحصول على الموارد البشرية

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

(١) **تصنيف الوظائف:** هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة كل مجموعة تضم تخصص محدد. بعد ذلك تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية "مجموعة الوظائف القانونية" ثم تقسيم إلى مجموعة فئات "مستشارين قانونيين"، وتقسّم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية وواجباتها ومهامها.

[**الدرجة الوظيفية هي شريحة معينة 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 العاملة خلال فترة قادمة ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والإستقالة والنقل، ومن ثم تحديد آلية ونوع الإستقطاب ومن ثم الحاجة للتدريب والتأهيل وغير ذلك...

(٣) **الإستقطاب والإختيار والتعيين:** هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين من من تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعريف على بيئة العمل والوظائف.

- **الإستقطاب الإيجابي:** هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم.
- **الإستقطاب السلبي:** هو الإكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم.

✓ **المبادئ الأساسية في الإستقطاب:**

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

المبدأ الثاني: حتمية معرفة طبيعة سوق العمل: من خلال: " حدود سوق العمل – المهارات المتاحة – الظروف الإقتصادية – جاذبية العمل الحكومي ".

المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب: لمعرفة نجاح أو فشل الإستقطاب والعدد حركة الإستقطاب.

✓ طرق الإستقطاب:

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

✓ الإختيار والتعيين:

- يتم إختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق مبدأ الأجدر وهذا يعتمد على حقيقتين:
- الأولى:** أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير لذلك لا بد من تحليل الوظائف وتحديد خصائص ومواصفات شاغل هذه الوظيفة.
- الثانية:** تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضلة بينهم، وفي العادة تتم عملية المفاضلة من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض المهام لترتيب موضوع الإختيار والتعيين.

✓ الإختبارات وأهميتها في التعيين:

- تعد الإختبارات أهم معايير عملية الإختيار والتي تهدف إلى التالي:
- (١) التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين.
 - (٢) إستبعاد من لا ينطبق عليهم الشروط.
 - (٣) إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الإختيار والتعيين.

✓ انواع الإختبارات:

- (١) إختبارات عملية.
- (٢) إختبارات شفوية.
- (٣) إختبارات كتابية.

[التعيين: يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهة المختصة "مدير – وزير – مجلس وزراء"] .

B. الوظيفة الثانية: تنمية الموارد البشرية:

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

✓ التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها:

- التعليم هنا يقصد به التعليم الرسمي والثقافة العامة بحيث يساهم المتعلم مساهمة كبيرة في تحقيق التنمية.
- **التدريب:** هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءة ممكنة.
- هدف التدريب الإداري:

(١) تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة له.

(٢) تحسين وتطوير مهاراته وقدراته.

(٣) محاولة تغيير سلوكه واتجاهاته الإيجابية.

بالتالي ← رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

✓ مفهوم التدريب:

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

معادلة الأداء = القدرة × الرغبة

- العمل يتم وفق تعاون مع الجماعة وليس بشكل منفرد.

✓ أنواع التدريب:

- **النوع الأول:** التدريب في مكان العمل "أثناء الخدمة": هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للموظف الجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمدة وغير ذلك.

- يحقق هذا النوع المزايا التالية:

- (١) التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي.
- (٢) تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي.
- (٣) التدريب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرجة.

- 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) إنشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه.
- (٤) العلاقة غير الودية بين الرئيس والمرؤوس وعدم اطمئنان المرؤوس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب.

- من أساليب التدريب:

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

■ النوع الثاني: التدريب الخارجي "أو التدريب الرسمي":

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

- ماهي مزايا التدريب الخارجي؟

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

- سلبيات هذا النوع منها:

- (١) يكون المتدرب حبيس قسمه أو مكان عمله.
- (٢) تفوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع.
- (٣) صعوبة متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة تقدمهم بالعمل.
- (٤) صعوبة معرفة إنطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه.
- (٥) تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض.
- (٦) صعوبة إعطاء أمثلة واقعية عن التطبيق وحل المشكلات.

✓ أساليب التدريب:

- (١) المحاضرة.
- (٢) الحلقات الدراسية.
- (٣) المؤتمرات.
- (٤) المناقشات الجماعية.
- (٥) الحوار المفتوح.
- (٦) دراسة الحالة.
- (٧) تمثيل الأدوار.
- (٨) سلة القرارات.
- (٩) المباريات الإدارية.
- (١٠) الزيارات الميدانية.

✓ الإعتبارات التي يمكن الإعتماد عليها للمفاضلة بين الأساليب:

- (١) مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والمادة التدريبية.
- (٢) طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلمية.
- (٣) توفر الوسائل المساعدة للتدريب.
- (٤) نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية.
- (٥) مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب.
- (٦) درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب.
- (٧) عدد المشتركين بالتدريب.

C. الوظيفة الثالثة: حسن استخدام الموارد البشرية:

يتم ذلك من خلال مجموعة أمور وهي: "الرواتب – الحوافر – تقييم الأداء – الترقية – النقل".

- (١) **الراتب:** مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فترة محددة في الغالب شهر واحد.

الراتب الأساسي يخضع لعدة إعتبارات منها:

✓ [إعتبارات مالية]: تضمنه ضمن نفقات الموازنة وفي يند الرواتب.

✓ [إعتبارات قانونية]: الخضوع لتشريعات وضوابط.

✓ [إعتبارات إجتماعية]: توفير حد أدنى ووجود أسس عادلة لمنح الرواتب.

- (٢) **الحوافر:** مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج.

■ أنواع الحوافز:

- A. حوافز مادية مباشرة:** " الاجر - العلاوات الدورية - بدل طبيعة عمل - حوافز الإنتاج - ساعات العمل الإضافي ".
- B. حوافز مادية غير مباشرة:** " تغذية - إسكان - مواصلات - انتقالات - تعليم - خدمات طبية ".
- C. حوافز معنوية:** " حوافز متعلقة بالعمل [عمل مناسب] - حوافز متعلقة ببيئة العمل [الإشراف المعنوية] - ظروف العمل المادية - العلاقة مع الزملاء - المشاركة في الإدارة ".

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

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

(٤) الترقية: نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى من زيادة الصلاحيات والمسؤوليات.

- من أسس الترقية: الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة.

(٥) 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، وإنها تكليف وليس حق، ومن ثم دوام الوظيفة للفرد العامل مرهون بدوام صلاحية شاغلها، فمن يثبت عدم صلاحيته لها ينحني عنها.
- هنا يتم اختيار الأصلح للعمل وفق التالي:
- (١) تصنيف الوظائف "واجبات كل وظيفة وفوائدها".
- (٢) الالتزام بالسلوك الإسلامي الظاهري "الالتزام بالشعائر الإسلامية وخاصة الصلاة".
- (٣) القرعة "في حال تساوي المرشحين".

المحاضرة العاشرة: الرقابة في الإدارة العامة.

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

● أهمية الرقابة:

- الرقابة هي عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة الأخرى، فهي تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعاليتها.
- تطور الدولة الحديثة أدى إلى إتساع دور الإدارة في ممارسة عملها عندما توضع الخطط والبرامج والمشاريع لتحقيق أهداف التنمية لا بد من متابعة التنفيذ.
- إن دور الرقابة هو التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعدة بشكل مسبق والتي تمت الموافقة عليها من السلطات المختصة.
- كما أن دور الرقابة هو في اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تعيق تنفيذ الخطة وبالتالي حل تلك المشكلات وتصحيح مسار التنفيذ للوصول للأهداف المرجوة والمحددة بشكل مسبق.

● تعريف الرقابة:

- الرقابة: هي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة، ومقارنة م حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه.
- الرقابة: هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعية.
- [بكل الأحوال] الرقابة: هي وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة ومتجددة، وهنا هي رقابة إدارية أي رقابة تمارسها الحكومة على نشاطاتها المختلفة ضماناً لحسن التنفيذ وكفاية الأداء للتأكد من الأهداف ومدى تحققها بكفاية وإتقان وسرعة..

في هذا الإطار تصبح الرقابة شديدة الارتباط بأهداف الحكومة..

من هنا يصبح وضوح الأهداف مطلب ضروري للرقابة الفعالة التي تتطلب بالضرورة وجود فنيين ومراقبين.

فلا يمكن وجود تصور نظام إداري ناجح دون وجود نظام رقابي فعال، هنا تصبح مهمة الرقابة للتأكد من الأنشطة الحكومية وهل تمارس بكفاءة وفعالية..!؟

• أهداف الرقابة الإدارية:

✓ تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق الصالح العام من خلال:

A. التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاطات وفعالية التخطيط وحسن التنظيم.

B. العقلانية في إتخاذ القرارات.

C. الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

✓ الرقابة لا تقتصر على الشؤون المالية بل تتعدى ذلك للشؤون التنظيمية من خلال:

A. الوقوف على المشاكل وإكتشاف الأخطاء قبل او لحظة حدوثها.

B. التأكد من تنفيذ القوانين ضمن الحقوق والواجبات للوصول إلى أفضل خدمة للمواطن.

✓ **[أهداف الرقابة تتمثل في]:**

(١) حماية المصالح العامة.

(٢) توجيه القيادة الإدارية لحماية الصالح العام لتصميم الخطأ.

(٣) تشجيع الأفراد على إكتشاف الخطأ وبالتالي تكريم العنصر البشري وفق ذلك.

• عناصر الرقابة الإدارية:

أولاً: تحديد الهدف:

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

ثانياً: مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة:

التطابق ينهي عمل الرقابة والتفاوت يبقى العمل مستمر لتحديد أهداف عدم التطابق ومعالجتها.

ثالثاً: قياس الفروقات والتعرف على أسبابها:

داخلياً او خارجياً وإتخاذ القرار التصحيحي.

رابعاً: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:

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

• مبادئ الرقابة الإدارية:

- (١) إتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة.
- (٢) تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفعالية والكفاءة والعلاقات الانسانية 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) إستمرارية الرقابة.
- (١٠) دقة النتائج ووضوحها.

• وسائل الرقابة:

- (١) الموازنة التقديرية: هي ترجمة فورية للخطة، وهي وسيلة رقابة حيث أرقامها هي أهداف ينبغي تحقيقها خلال مدة الخطة وفي نفس الوقت هي معيار رقابي.
- (٢) البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.
- (٣) السجلات.
- (٤) الملاحظات الشخصية.
- (٥) التقارير الدورية: الشفوية او الكتابية هذه يجب أن تكون دقيقة وصادقة وصحيحة.

• انواع 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. كانت الرقابة: " ذاتية – رئاسية – جماعية " .

المحاضرة الحادية عشر: القيادة الإدارية في الإدارة العامة.

• مفهوم القيادة الإدارية

هناك عدة تعريفات نأخذ منها:

هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشودة. من هذا المفهوم نستنتج أن القيادة تتكون من العناصر التالية:

(١) وجود مجموعة أفراد يعملون في تنظيم معين: لا قيادة من دون جماعة، ويجب أن يشتركوا في عمل ما.

(٢) وجود قائد من بين أفراد الجماعة يتولى أمورهم وتوجيههم.

(٣) هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه: يجب على الجماعة الاقتناع بالهدف، والقائد يستمد سلطته:

- بشكل رسمي "سلطة القانون".

- بشكل غير رسمي "محبة المروسين له".

• القيادة والرئاسة:

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

• نظريات القيادة الإدارية

أولاً: نظرية السمات:

■ تركز على وجود سمات وصفات شخصية عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| (١) الذكاء | (٧) القدرة على التعلم. |
| (٢) الثقة بالنفس | (٨) مهارة الاتصالات. |
| (٣) المهارة وحسن الأداء. | (٩) الأمانة والاستقامة |
| (٤) الحزم والسرعة | (١٠) دافع للإنجاز. |
| (٥) القدرة على الإقناع | (١١) حب العمل. |
| (٦) الاستعداد لتحمل المسؤولية. | (١٢) القدرة على فهم الآخرين |

■ إضافة إلى وجود مجموعة المهارات منها :

- (١) مهارات الفنية: معرفة تخصص دقيق من المعرفة وإلمام بأمور أخرى مكملية كالحاسب الآلي مثلاً.
- (٢) مهارات إنسانية: أي القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد .
- (٣) مهارات ذهنية: رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزائه وعناصره ،وعلاقته مع البيئة والمجتمع المحيط به .
- (٤) مهارات إدارية: تتمثل في توزيع العمل ووضع معدلات الأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والقيام بأعمال الرقابة.
- (٥) مهارات سياسية: وضوح الرؤية السياسية ومعالجة المنظمة ضمن إطار المجتمع وقيادة المنظمة وفق رؤية البلد السياسية والاقتصادية .

✓ نقد نظرية السمات :

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

ثالثاً: نظرية الموقف :

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

✓ نقد نظرية الموقف:

- تميزت نظرية الموقف بمفهوم ديناميكي للقيادة من خلال عدم ربطها بالسمات الشخصية مع هذا فتوجد بعض المآخذ عليها منها :
- عدم الاتفاق على عناصر الموقف .
 - ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي "أوتوقراطي - ديمقراطي - الحر".
 - الأفضل هو التوفيق بين النظريتين على اعتبار أن القيادة هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة .

ثالثاً: النظرية التفاعلية:

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

✓ نقد النظرية التفاعلية :

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

• أنماط القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي:**أولاً: القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership:**

- هي قيادة فردية يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده هذه النوع يقوم على الافتراضات التالية:
 - A.** طبيعة الإنسان السلبية والتي تجعل منه حبه للكسل والتهرب من المسؤولية وبالتالي يكون مهينا للانقياد والاعتماد على الغير .
 - B.** تبني القائد للحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية .
 - C.** يحتاج الفرد إلى قيادة مباشرة ولصيقة من قيادته .
- من هنا فإن القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده .
- تندرج ضمن ذلك نمطين من القيادة متباينتين في الأسلوب ومتفقتين في الغاية :
 - A.** قيادة أوتوقراطية صالحة: محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته
 - B.** قيادة أوتوقراطية لبقة: خلق شعور بمشاركة المروسين اتخاذ القرار .

ثالثاً: القيادة الديمقراطية Democratic Leadership:

- المبدأ هو المشاركة وتفويض السلطة والتفاعل مع الجماعة باتخاذ القرار .
- إيجابيات هذا النوع: رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج.
- تتراوح نماذج هذا النوع بالشكل التالي :
- A.** قائد يطرح المشكلة ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار .
- B.** قائد يضع حدود لمرؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك .
- C.** قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش م المرؤوسين .
- D.** قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ .
- E.** قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات .
- القائد يجب أن لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية التي يستمدّها من القانون ، حيث الفرق بين السلطة الرسمية وغير الرسمية هي مصدر السلطة ، القيادة غير الرسمية تتولد من خلال الدور الاجتماعي الذي يلعبه الأفراد وهي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي .

✓ أنماط أخرى للسلوك القيادي:

أشهر هذه الأنماط نوعين :

النوع 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 أيها منها وفقاً للمتغيرات التي تواجهه المواقف:

- (١) قائد 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 قابلة للتعديل .
- (٥) قائد يقدم مشكلة 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 .

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

مقدار السلطة الممنوحة للقائد
مقدار الحرية الممنوحة للتابعين

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

النوع 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 مؤلفة من ٩ أعمدة و ٩ صفوف أفضلها النمط "٩-٩" وفق الشكل التالي :

+الاهتمام بالعاملين

1-9								9-9
				5-5				
1.1								9-1

+الاهتمام بالإنتاج

- النمط "٩-٩" هو الأفضل ويحاول كل مدير الوصول إليه ، فهو يسعى لتحقيق أهداف المنظمة 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 قريبة من الواقع.
 - أهم العوامل والاعتبارات التي تجعل من القائد قائداً فعالاً:
- (١) الاقتناع بأهداف المنظمة .
 - (٢) التطلع إلى الأمام .
 - (٣) مراعاة العوامل البيئية .
 - (٤) التصرف على مستوى المسؤولية .
 - (٥) مراعاة المصلحة العامة .

● القيادة في الإسلام:

✓ تركز على القيادة في الإسلام:

- (١) يؤكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية .
- (٢) أهم سمات القيادة في صدر الإسلام هي: القدوة الحسنة - الإخاء - البر والرحمة - الإيثار .
- (٣) كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشرع وهو القائد .

✓ مزايا القيادة في الإسلام:

- (١) قيادة وسطية تراعي الحقوق والواجبات .
- (٢) قيادة تنتمي إلى الجماعة.
- (٣) قيادة ذات مهام سياسية.
- (٤) قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقادة الإداريين.

المحاضرة الثانية عشر: اتخاذ القرارات.

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

• أهمية اتخاذ القرارات:

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

• مراحل اتخاذ القرارات:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

هي أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

جمع البيانات **Data** كأرقام وإحصاءات وحقائق والمعلومات **Information** والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري، تصنف البيانات والمعلومات إلى التالي :

(١) البيانات والمعلومات الأولية والثانوية باستخدام الطرق المعروفة "مباشرة - استبيان ..."

(٢) بيانات ومعلومات كمية

(٣) بيانات ومعلومات نوعية "أحكام وتقديرات غير محددة بأرقام".

(٤) الآراء والحقائق " آراء خبراء ومستشارين تتضمن اقتراحات وتوصيات".

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديلة أو الخطط وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذه والوسائل وغير ذلك،، هذا ويتوقف عدد الحلول البديلة على عدة عوامل منها:

"حجم المنظمة – سياستها – فلسفتها – إمكانياتها – اتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي" ..

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

هذا الحل يجب أن يكون هو الانسب والأفضل وفق المعايير التالية:

- (١) اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف.
- (٢) إتفاق البديل مع أهداف المنظمة وأهميتها وقيمها.
- (٣) قبول الأفراد للحل المقترح.
- (٤) درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة.
- (٥) درجة السرعة في الحل البديل.
- (٦) كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبة ووضع الإحتياجات اللازمة لذلك، هنا المدير يجرب البديل قبل البدء به ويجب أن يكون واضح وبسيط وعلى المدير إتخاذ الزمن المناسب للبدء به.

• المشاركة بإتخاذ القرار:

- المشاركة في إتخاذ القرار من قبل الجميع "رؤساء – مـرؤوسين" من صفات الإدارة الحديثة، درجة المشاركة بالقرار تعتمد على حد كبير على الفرصة التي يتيحها المدير للآخرين وخاصة للمـرؤوسين ودرجة مشاركتهم بالقرار ونوع وشكل المشاركة.
- إن المشاركة بإتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها:
 - تحسين نوعية القرار.
 - جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المـرؤوسين بحماس.
 - تعزيز الثقة مع الآخرين وهذا يؤدي لتحسين 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:

- ١) تعكس القرارات إتجاه السلطة التنفيذية.
- ٢) آثارها أعم وأوسع وخطر، لذلك يجب توخي الحذر عند إتخاذها والتأكد من نجاحها.
- ٣) أهمية القرارات بالنسبة للدول النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات أخيراً.

• أشكال القرارات الإدارية:

النوع الأول: القرارات التقليدية:

هي قرارات يومية وتقليدية وتقسم إلى نوعين:

- ١) قرارات تنفيذية: مشكلات بسيطة ويومية "إنصراف وخروج ودوام".
- ٢) قرارات تكتيكية: هي أكثر تفصيل وتعلق بالإدارة الوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام، وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقدمه 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 قناعة فيها "مشاركة جماعية".
- ٢) قرارات إستراتيجية: تعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لإتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والإستعانة بالبيانات وبأنظمة المعلومات، وهي تمس الإقتصاد القومي وإعداد السياسات.

• إتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام:

- عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام، عرفوها في السياسة والتوجيه وإعداد الجيوش والنصر، ونشر الدين الحنيف والموعظة الحسنة والممارسة الرشيدة.
- الإدارة في الفكر الإسلامي تتمثل في:
 - ١) المشاركة والتشاور في الرأي.
 - ٢) التداول عند إتخاذ القرار.
 - ٣) تنمية المعارف.
 - ٤) تفويض السلطات.

المحاضرة الثالثة عشر: الاتصالات الإدارية.

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

● مفهوم الاتصالات الإدارية:

- كلمة اتصالات تعني محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الإمكان.
- عملية الاتصال تتطلب مجموعة أفكار أساسية هي:
 - (١) وجود طرفين متصل ومستقبل.
 - (٢) أسلوب الاتصال كتابي أو شفوي.
 - (٣) أن يكون للاتصال هدف "توصيل معلومة أو خبر".

● عناصر الاتصال:

- (١) المرسل ← **Sender** ← مصدر المعلومات.
- (٢) الرسالة ← **Message** ← المادة المرسل.
- (٣) قناة الاتصال ← **Channel** ← الطريقة.
- (٤) المستقبل ← **Receiver** ← المستهدف من الرسالة.
- (٥) درجة الإستجابة ← **Response** ← ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال

● أنواع الاتصالات الإدارية:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

- اتصالات تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء هيكل تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية وأبعادها، تأخذ ثلاث اتجاهات:
 - (١) اتصالات هابطة.
 - (٢) اتصالات صاعدة.
 - (٣) اتصالات أفقية أو عرضية.

- تتوقف فعالية الاتصالات على العوامل التالية:
 - وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.
 - صلاحية هذه القنوات للعمل بشكل فعال.
 - استخدام خطوط الاتصال وعدم تخطي الرؤساء.
 - عدم توقف قنوات الاتصال بسبب غياب البعض.
 - أن تتم الاتصالات في الإطار الرسمي، أي تصدر من المسؤول وتكون مقبولة وتؤثر بالمتلقي لتحديث تغيير في قناعته أو رأيه.

✓ اتصالات هابطة:

هي اتصالات من الأعلى للأسفل، من الرؤساء للمرؤوسين حاملة توجيهات وتعليمات وقرارات إدارية وبرامج عمل.

✓ اتصالات صاعدة:

هي اتصالات من القاعدة باتجاه القمة على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للإستفادة منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإدارية والقانونية..

[الأهمية تتجلى من خلال الوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات النظر المختلفة والمتنوعة]..

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

✓ اتصالات أفقية:

هي اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمة بهدف التنسيق الضروري للعمل وذلك من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصية أو هاتفية أو لقاءات إجتماعية غير رسمية.

● وسائل الاتصالات:

أولاً: الإتصال الشخصي أو الشفوي:

- **Oral or personal Communication** اتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال بإتجاهين للوقوف على وجهات النظر والإطمئنان على وصول الرسالة وفهمها بشكل جيد.

- الإتصال المباشر هو الأفضل في حالة وجود مشكلة معقدة يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت تلك المناقشة كتابية،، مثل: "إجتماعات – مقابلات شخصية – مؤتمرات – لجان – محادثات هاتفية".

ثانياً: الإتصال الكتابي:

إتصال رسمي بين المنظمات الحكومية على شكل خطابات أو مذكرات أو اوامر أو تقارير دورية أو غير ذلك.

• فعالية الإتصالات:

- إن الإتصال هو إحدى الوظائف المهمة للمدير الفعال، خاصة في المنظمات الكبيرة والتي يجب أن يكون فيها مركز أو جهة تقوم بتوصيل المعلومات.
- تتأثر الإتصالات "بحجم المنظمة وطبيعة النشاط" ففي المنظمة العسكرية يكون النظام الرسمي هو السائد اما في المنظمات العلمية أو البحثية يقل، كما تتأثر عملية الإتصال بعدد الوحدات والتورع الجغرافي، تتوقف فعالية الإتصال على كل من المرسل والمرسل إليه والمادة المنقولة وقناة الإتصال، كما يعتمد نجاح المنظمة على تبادل المعلومات بين الأفراد عن طريق الإتصالات الادارية، وإن وظائف الإدارة كلها تعتمد على البيانات والمعلومات والجداول والمقارنات وغير ذلك.

ملاحظة: المعلومات هي عصب المنظمات والإتصالات الإدارية، هي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات.

• العوامل التي تساعد في الوصول إلى إتصالات فعالة وناجحة:

- (١) أن يكون موضوع الإتصال أو الرسالة واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه.
- (٢) أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن إستقباله واستيعابه وان تكون هذه المعلومات مهمة للمستقبل.
- (٣) وجود معلومات مرتدة ليتأكد المرسل من وصول الرسالة وفهمها بشكل صحيح.
- (٤) يجب ان تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح للتعريفات والمصطلحات.

• معوقات الإتصالات:

■ الإتصال الفعال يؤدي للنتائج التالية:

- (١) فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد.
- (٢) ان تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه او قناعاته حول امر ما.
- (٣) أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أراها مصدر الرسالة.
- من أهم معوقات الإتصال هي التالية:

أولاً: معوقات شخصية:

- (١) فرق المستوى والفهم والإستيعاب.
- (٢) عدم التعاون .
- (٣) إخفاء المعلومات.

ثانياً: معوقات تنظيمية:

- (١) عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة.
- (٢) وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفة " عمالة أجنبية" .
- (٣) عدم وجود سياسة فعالة للإتصال من قبل الإدارة العليا.
- (٤) الإعتماد على اللجان في كل امر.
- (٥) عدم نشر البيانات.

ثالثاً: معوقات بيئية:

- تعود للمجتمع ومنها اللغة، صعوبة الكلمات وتعقد معانيها ومفاهيمها، وطريقة الإتصال تعتمد على الفهم والتعاون.
- على الإدارة العليا وضع سياسة فعالة للإتصال وتبادل المعلومات.
- من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والإتصال ونقل المعلومات، هذه الإدارة تسمى: "إتصالات إدارية" أو غير ذلك من مسميات.

• إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات:

يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي:

- الإتصالات هي عملية إدارية وإجتماعية تتم بين الجماعات.
- هي عملية نفسية تطلب فهم نفسية الأفراد وكيفية التعامل معهم.
- تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات.
- استخدام لغة سهلة ومفهومة في الإتصال.
- تشجيع علاقات شخصية وودية طيبة والإبتعاد عن المظاهر السلبية الأنانية الفردية.

- إعتدأ أسلوب مخاطبة لبق ويعبر عن الإحترام والتقدير.
- إستخدام الآداب العامة من خلال:
 - (١) السلام وتبادل التحيات.
 - (٢) الإبتعاد عن الجدل العقيم.

المحاضرة الرابعة عشر: الإلكترونيات وقراطية.

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

- لماذا الإلكترونيات وقراطية؟ وكيف تتم؟
- الإلكترونيات وقراطية نمط جديد لإدارة الدولة يعتمد على التقنية لتوفير المزيد من الراحة والاستقرار للمواطن.
- يمكن تسميتها "حكم الإلكتروني" أو "حكم الومضات"

س: كيف تتم؟

- (١) تتم من خلال التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- (٢) إتاحة الفرصة للمواطن لإنجاز معاملاته بنفسه لا عن طريق الآخرين.

• التطورات التي مهدت لقيام الإلكترونيات وقراطية:

- (١) التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- (٢) التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت.
- (٣) العولمة.
- (٤) تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة.
- (٥) انتشار الثقافة الإلكترونية.

• استراتيجيات ومراحل الإلكتروقراطية:

❖ النموذج المركزي " النموذج المصري ومركز دعم اتخاذ القرار ":

المرحلة الأولى: عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة "كل وزارة بالحكومة لها موقع إلكتروني".

المرحلة الثانية: "مكتب الاستقبال الإلكتروني" أي وضع الخدمة بين الموظف والمواطن وجعل الإنترنت وسيطاً في التعامل.

المرحلة الثالثة: إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات.

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

❖ النموذج اللامركزي " نموذج كندا وهولندا وأستراليا وأمريكا ":

المرحلة الأولى: تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية.

المرحلة الثانية: تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة تلدياً وإلكترونياً.

المرحلة الثالثة: مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول أخرى.

المرحلة الرابعة: القيام بتجربة اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة.

المرحلة الخامسة: تحليل نتائج المشروع التجريبي "على المواطن والموظف والجهة الحكومية والرضا العام".

المرحلة السادسة: اختيار البديل الأنسب لنوع التقنية والأجهزة والسعة والبرمجيات.

المرحلة السابعة: وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد.

المرحلة الثامنة: تحليل بيانات متابعة ومراجعة أداء والنظام وتكلفته وعائده.

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

(١) إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفرطة وليست الهرمية والنظر في السلطات

والمسؤوليات والأدوار والواجبات.

(٢) تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي.

(٣) استحداث إدارات جديدة.

• أهداف الإلكترونيات:

✓ أهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية:

- (١) إنجاز سريع للأعمال "بلا زمان"
- (٢) الإنجاز عن بعد فتتخلص 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"

✓ 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 القدرة التنافسية.

• معوقات الإلكترونيات في الدول النامية:

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

أمثلة على ذلك في العالم العربي:

حكومة دبي الإلكترونية. "أكتوبر ٢٠٠١"

بوابة الخدمات الإلكترونية المصرية. "٢٠٠٢"

بوابة الحكومة الإلكترونية "يسر" الخاصة بالمملكة العربية السعودية. "٢٠٠٧"

بوابة حكومة دبي الإلكترونية
<http://www.dubai.ae>

دبي.امارات

الصفحة الرئيسية | عن حكومة دبي الذكية | عن دبي | دليل خدمات حكومة دبي | تطبيقات الهواتف الذكية | دليل إجراءات الخدمات | أسئلة يتكرر طرحها | بحث في هذا الموقع...

إكسبو 2020
 دبي، الإمارات العربية المتحدة
 مدينة مرشحة

دبي.امارات
 ae.dubai
 نعمل معاً.. لإسعادك

ENGLISH A A استمع إلى هذه الصفحة

الجهات الحكومية الزوار الأعمال المقيمون المواطنون

باقات الخدمات الجانبة لقطاع الأعمال

التخطيط لمزاولة نشاط تجاري في دبي
 لماذا دبي؟ | الإطلاق على خطة دبي الاستراتيجية 2015 | كلفة تأسيس عمل في دبي | فرص الاستثمار في دبي | تأسيس نشاط جديد | كيف تصبح من رواد الأعمال في دبي...

مستثمر جديد في دبي
 تأسيس نشاط | خيارات مقر للشركة | الحصول على الموافقات الميدانية | ما بعد الموافقات الميدانية | تملك شركة...

إدارة شركتك وتوسعتها في دبي
 انضائية مالك النشاط | تمويل أنشطة الشركة | الحصول على الخدمات الأساسية | استئجار منشأة تابعة | توسعة النشاط خارج حدود الدولة | التعامل مع الشؤون القانونية | تنفيذ صفقات مع الجهات الحكومية | الالتزام بلوائح البيئة والأمان | تسويق النشاط إعلانياً | الحصول على خدمات متكاملة في المناطق الحرة | الحصول على خدمات الدعم ...

المرشد

باقات الخدمات الجانبة للزوار

التخطيط لزيارة دبي
 خطوات أساسية عن دبي | الحصول على تأشيرة زيارة | الإطلاق على خيارات الإقامة في دبي | حجز تذكرة السفر | حجز وسيلة نقل لفترة الزيارة | حجز خدمات خاصة في مطار دبي...

الغادعون الجدد إلى دبي
 خدمات الهاتف للزوار | ضمان سلامة السياح | الوصول جواً | الإبلاغ عن حادث في المطار | التنقل في جرم المطار | التمتع في السواحل الحرة | الوصول براً | المجيء بالقوارب | الإطلاق

باقات الخدمات الجانبة للمواطنين / المقيمين

الالتحاق بـمدرسة في دبي
 اختيار جنسية أو مركز طفولة | الالتحاق بمدرسة | فرص التعليم العالي | التحاق ذوي الاحتياجات الخاصة بمدرسة | تعرف على المكتبات في دبي...

الالتحاق بجامعة في دبي
 البحث عن الجامعة المناسبة | روابط الاعتماد الأكاديمي | المناهج الدراسية | الحصول على منح دراسية وفرص عمل بدوام جزئي | التقدم لبل شهادة دراسات عليا: عليا | عليا: عليا...

البحث عن عمل في دبي
 وظائف للمواطنين | الالتحاق بعمل في دائرة حكومية | البحث عن عمل في القطاع الخاص | الإطلاق على قواعد التوظيف | حصولك على حقوقك كموظف...

عائلة جديدة في دبي
 إجراءات زواج المسلمين وغير المسلمين | التخطيط للزفاف | تأسيس بيت الزوجية | إجراءات الطلاق في دبي...

الولادة في دبي
 روابط الزواج. وإجراءات الولادة | اختيار المستشفى | استخراج شهادة الميلاد والإقامة | رعاية الوليد وإجازة الوضع في دبي | كفالة وتبني طفل...

الاتصال بالمسؤولين في حكومة دبي
 التواصل مع حكومة دبي | التواصل مع الشرطة في حالات الطوارئ | الاتصال بمراكز خدمة العملاء الحكومية...

دليل خدمات حكومة دبي

تصفح حسب اللغات

صفحات مترجمة بلغات أخرى

اختر لغة

تصفح حسب الموضوعات

- خدمات الدفع الإلكتروني
- التعليم
- الصحة
- وسائل الإعلام
- الإسكان
- حقوق الإنسان في دبي
- المسؤولية المجتمعية
- دبي الخضراء
- الحدائق والنشاطات في دبي
- المهرجانات في دبي
- تاريخ الإمارات

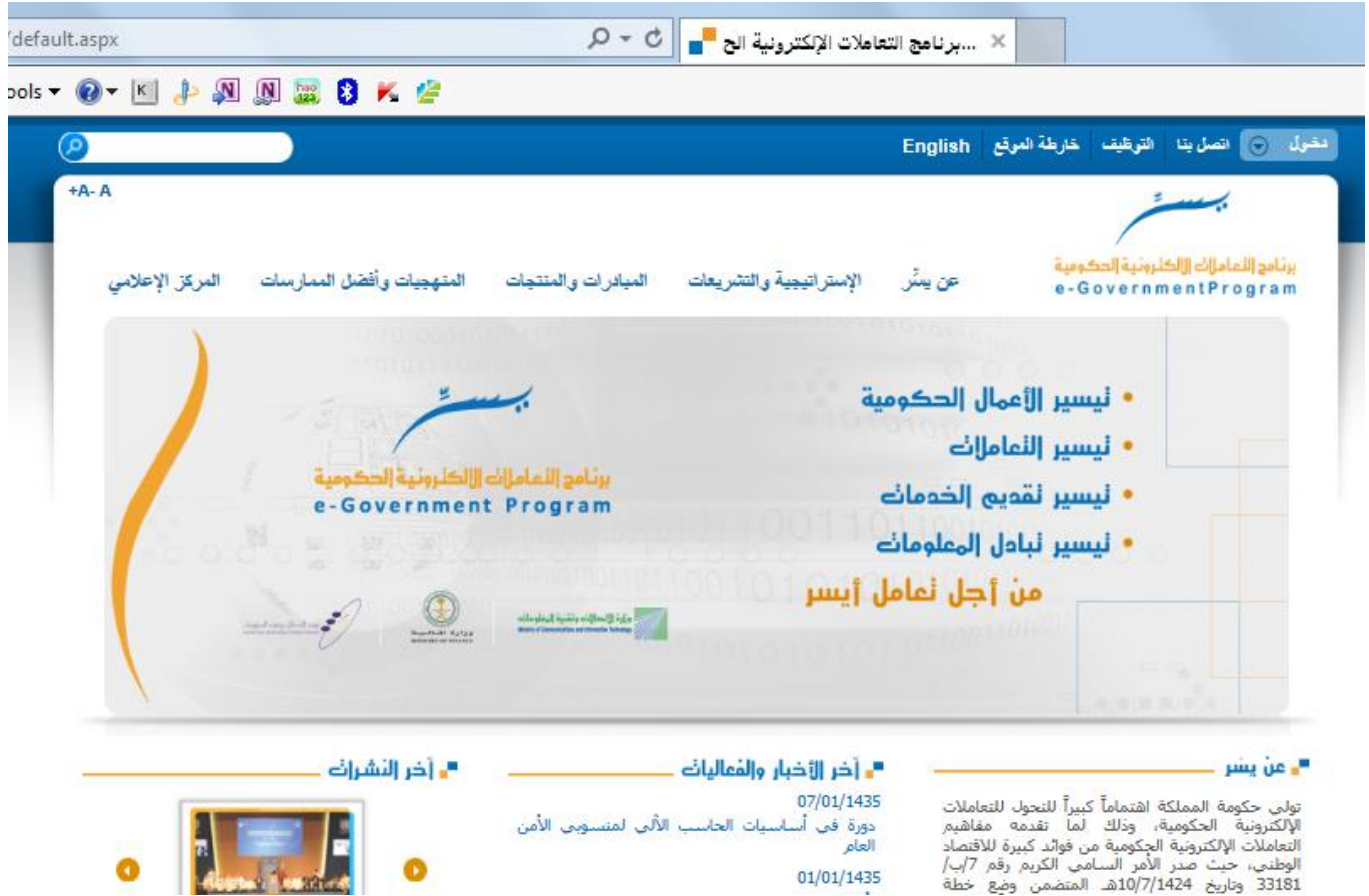
البوابة الإلكترونية للحكومة المصرية

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

The screenshot displays the homepage of the Egyptian Government Portal. At the top, there is a navigation bar with links for English, RSS, and other services. The main header features the portal's logo and a search bar. Below the header, there are several sections:

- Services (الخدمات الأكثر استخداماً):** A list of popular services including ID card renewal, train reservations, and passport services.
- Mobile Services (بوابة الحكومة المصرية على هاتفك المحمول):** A section promoting the mobile version of the portal (m.egypt.gov.eg) with a smartphone image.
- Electronic Services (الخدمات الإلكترونية):** A section with tabs for 'All Services' (مقدم الخدمات), 'Topics' (موضوعات), and 'Individuals' (أشخاص). It lists various services like court cases, passport renewals, and visa applications.
- Investment and Initiatives (نماذج وإستثمارات):** A section for investors and business initiatives.
- Map (خرائط الوصول للجهات الحكومية):** A map showing the locations of government offices across Egypt.
- Feedback (هل استخدمت بوابة خدمات محافظتك؟):** A survey section asking users for their feedback on the portal's services.

البوابة الإلكترونية السعودية "يسر"

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

• الإلكترونيات ونظامها الاقتصادي:

أهم أسسه هي:

- (١) تقوم على رأس المال المعرفي.
- (٢) بنية تحتية رقمية قوية.
- (٣) الشركات الافتراضية تأخذ دور ريادي في الاقتصاد.
- (٤) يعتمد على النقود والشبكات والبطاقات الإلكترونية لإنجاز أعماله.
- (٥) يعتمد على الاستراتيجيات الإلكترونية بمواصفاتها الخاصة إلا أنها يعتمد في كثير من أموره على الاستراتيجيات التقليدية.

• الإلكترونية و نظامها الاجتماعي:

أهم أسسه هي:

- (١) ظهور قيم وعادات جديدة ، وصاحب الثقافة الأقوى هو الذي يفرض نفسه على الجميع.
- (٢) ذوبان الطبقات حيث أن التحول الإلكتروني يقوم على الشفافية وعدم المحسوبية في تقديم الخدمات.
- (٣) تلعب دوراً توعوياً ريادياً للمجتمع لتوحيد وجهته ورؤيته للمستقبل.

• الإلكترونية و العولمة:

- تعتبر الإلكترونية النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمة.
- تساهم الإلكترونية في دعم العولمة كما أن العولمة تساهم في دفع عجلة التطور إلى الإلكترونية.
- بيئة الإلكترونية أحد اشتقاقات العولمة ودعم تقنية الاتصالات والحاسب الآلي نحو النمو هو دعم ل كليهما معاً.

الواجب الأول:

(١) المدخل الحديث للإدارة العامة هو الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية ويسمى المدخل:

- A. البيئي.
- B. الدستوري.
- C. الوظيفي.
- D. الإجتماعي.

(٢) العلم الذي قدم مفاهيم للإدارة العامة مثل: قياس الكفاءة ، الترقية ، الحوافر وبواعث السلوك الإداري هو:

- A. علم الاقتصاد.
- B. علم النفس.
- C. علم الاجتماع.
- D. علم السياسة.

(٣) أول من قدم مفهوم قبول السلطة "قبول القرار من قبل المرؤوسين":

- A. هربرت سايمون.
- B. هنري فايول.
- C. تشستر برنارد.
- D. فريدريك تايلور.

الواجب الثاني:

(١) أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الحكومة ليصبح هدفها تحقيق:

- A. تنمية بالقطاعات الأكثر أهمية.
- B. تنمية بالقطاعات المولدة للدخل القومي.
- C. التنمية القطاعات التي تقوم برعايتها الدولة.
- D. التنمية الشاملة.

(٢) عدم التوازن بين السلطة والمسئولية في وظائف الدولة يؤدي إلى:

- A. فقدان التوازن في الهرم الوظيفي بالدولة.
- B. فقدان التوازن بين القيادة والموظفين العموميين.
- C. فقدان التوازن بين الرئيس والمرؤوس.
- D. فقدان التوازن بين قطاعات الدولة المختلفة.

(٣) يزداد الاهتمام بالموارد البشرية نتيجة لتعاظم دور الدولة مما يستوجب:

- A. إيجاد جهاز منتج للمورد البشري.
- B. إيجاد جهاز مسوق للمورد البشري.
- C. إيجاد جهاز منظم للمورد البشري.
- D. إيجاد جهاز مشغل للمورد البشري.

الواجب الثالث:

(١) لجوء الدولة إلى إصدار كمية إضافية من النقود ينبغي أن يكون:

- A. في أضيق الحدود لأثارة السلبية على الادخار والاستثمار.
- B. على نطاق واسع لأثارة الإيجابية على الإدخار والاستثمار.
- C. بطريقة متوازنة مع الادخار والاستثمار.
- D. حسب العرض والطلب على العملة في السوق.

(٢) دور الرقابة هو التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعدة بشكل مسبق والتي تمت الموافقة:

- A. من قبل الرئيس.
- B. من قبل السلطات المختصة.
- C. من قبل القائد
- D. السلطة التشريعية.

(٣) التوجه الحديث للحكومات هو التوجه نحو تقديم خدماتها إلكترونياً ومن أسباب ذلك:

- A. وفرة الموارد وتدعيم القطاع العام.
- B. الاتجاه نحو الخصخصة.
- C. وفرة الموارد.
- D. شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة.

(٤) النموذج الجيد لتطبيق مراحل التحول إلى الإلكتروقراطية:

- A. النموذج المركزي.
- B. النموذج اللامركزي.
- C. بناء نموذج حسب طبيعة الحكومة والظروف البيئية المحيطة.
- D. بناء نموذج حسب السياسات العامة المتبعة.

أسئلة اختبار مبادئ الإدارة العامة ٥٣٤١ للدكتور محمد الجيزاوي - الفصل الاول

تصوير: أبو عبد الكريم

إعداد وحل: أبو يزن

❖ عند التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة فإن ذلك يسمى:

(a) المدخل الدستوري والتاريخي والقانوني

(b) المدخل الوظيفي

(c) المدخل الاجتماعي النفسي

(d) المدخل البيئي

❖ ماكس ويبر يصنف ضمن المدرسة الكلاسيكية وهو صاحب نظرية :

(a) الإدارة العملية

(b) البيروقراطية

(c) التقسيم الإداري

(d) العلاقات الإنسانية

❖ من أهم مساهمات هنري فايول هو تقسيم أنشطة الإدارة إلى :

(a) ثلاثة أنشطة

(b) أربعة أنشطة

(c) خمسة أنشطة

(d) ستة أنشطة

❖ تصنف تجارب هوثرون ضمن :

(a) المدرسة الكلاسيكية الأولى

(b) المدرسة الكلاسيكية الثانية

(c) مدرسة العلاقات الإنسانية

(d) المدرسة السلوكية

❖ السياسات الأساسية في إدارة الدولة هي :

(a) سياسات غير مكتوبة ومتعارف عليها

(b) سياسات تتعلق بالأنشطة المختلفة كالمالية والتعليمية

(c) سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص

(d) سياسات واسعة وشاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية

- ❖ السياسات العامة في إدارة الدولة هي :
 - (a) سياسات غير مكتوبة ومتعارف عليها
 - (b) سياسات تتعلق بالأنشطة المختلفة كالمالية والتعليمية
 - (c) **سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص**
 - (d) سياسات واسعة وشاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية

- ❖ جمود الفكر من المشكلات الناجمة لدى الموظف العمومي من اتباع الاجراءات ونحلها :
 - (a) اعطاء الموظف اجازات دورية
 - (b) **تدوير الوظائف بين الموظفين**
 - (c) منح الموظفين مكافآت دورية
 - (d) تثبيت التأمين وتأسيس نوادي ليلية

- ❖ التخطيط الاقليمي هو :
 - (a) تخطيط على مستوى الدولة
 - (b) **يختص بالبرامج والأهداف السياسية في منطقة معينة بهدف تنميتها**
 - (c) يخص مدينة أو قرية
 - (d) مجال كالتعليم أو الصحة أو المواصلات

- ❖ لتحقيق التنمية الشاملة في الدولة ينبغي على الدولة أن تتبع :
 - (a) **التخطيط القومي**
 - (b) التخطيط الاقليمي
 - (c) التخطيط المحلي
 - (d) التخطيط في مجال محدد

- ❖ ينبغي أن نراعي عند التخطيط للدولة :
 - (a) **أن هناك حدودا لمجالات الخطة لابد من التوقف عندها .**
 - (b) أن هناك حدودا لمجالات الخطة يمكن التوقف عندها بعض الوقت .
 - (c) أن هناك حدودا لمجالات الخطة يمكن التوقف عندها بشكل دوري
 - (d) ليس هناك حدود لمجالات الخطة .

- ❖ واحدة فقط ليست من الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند اعداد الخطة :
 - (a) البعد عن الغموض والتعابير غير المفهومة .
 - (b) التأقلم مع الظروف
 - (c) بناءها من خلال جهود فردية خلافة
 - (d) مراعاة الجانب الإنساني

- ❖ الإعلان عن الخطة بالدولة وبكل تفاصيلها من :
 - (a) الأمور الهامة
 - (b) الأمور البالغة أهمية
 - (c) الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند عمل الخطة .
 - (d) الأمور غير الهامة ويمكن تجاهلها

- ❖ مراحل اعداد الخطة للدولة :
 - (a) ثلاثة
 - (b) أربعة
 - (c) خمسة
 - (d) ستة

- ❖ مرحلة الاعداد الأولى من مراحل اعداد الخطة تتكون من :
 - (a) ثلاثة
 - (b) أربعة
 - (c) خمسة
 - (d) ستة

- ❖ تعتبر التغيرات المستمرة في المجال التكنولوجي من :
 - (a) مزايا التخطيط للدولة
 - (b) معوقات التخطيط للدولة
 - (c) أهداف التخطيط للدولة
 - (d) عيوب التخطيط للدولة

❖ تطبيق الدولة وظيفة التنظيم بمؤسساتها :

(a) كهدف لتحقيق ماتصبو إليه

(b) كوسيلة لتحقيق أهدافها

(c) كغاية كبرى تسعى للوصول إليها

(d) كروية تسعى لبلوغها

❖ مبدأ التخصيص وتقسيم العمل هو أحد مبادئ :

(a) التخطيط

(b) التوجيه

(c) التنظيم

(d) الرقابة

❖ مبدأ وحدة القيادة يعني :

(a) رئيس واحد لكل مرفوس

(b) رئيس متمكن يقود دائرته الحكومية بمهارة

(c) قائد بارع قوي الشخصية

(d) قائد لا يخشى من مرفوسيه

❖ نطاق الإشراف يعني :

(a) عدد الموظفين في الجهة الحكومية

(b) عدد المشرفين في الجهة الحكومية

(c) عدد العمال في الجهة الحكومية

(d) عدد المرفوسين الذي يشرف عليهم رئيس واحد

❖ من الثابت في علم الإدارة أن :

(a) السلطة لا تفوض

(b) المسؤولية لا تفوض

(c) السلطة لا تفوض والمسئولية لا تفوض

(d) السلطة والمسئولية تفوض

❖ السلطة الاستشارية تقدم نصائح وتوجهات للإدارة العليا :

- (a) ملزمة
- (b) غير ملزمة
- (c) ينبغي مراعاتها
- (d) ينبغي التقيد بها

❖ واحدة فقط في الإجابات الآتية لا يجوز تفويض السلطة فيها :

- (a) تسيير العمل في حالة الطوارئ
- (b) ضبط العمل في حالة تغيب المسؤول
- (c) تدقيق الاجراءات لضمان سلامة العمل
- (d) القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم

❖ عند بناء الهيكل التنظيمي نحتاج المرور بخطوات :

- (a) ثلاثة
- (b) أربعة
- (c) خمسة
- (d) ستة

❖ حتى تحصل الادارة على صورة واضحة عن نقاط الاشراف :

- (a) تقوم بتنظيم العمل حسب مبادئ التنظيم
- (b) تقوم بتصميم الخرائط التنظيمية
- (c) تقوم بوضع أهداف واضحة للتنظيم
- (d) تقوم بتصميم هرمي لأهدافها الاستراتيجية

[لم يشرح هذه النقطة]

❖ تلجأ الحكومة لتوسيع نطاق الاشراف في حالة :

- (a) توفر الخدمات الاستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء
- (b) عدم توفر الخدمات الاستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء
- (c) وضع الخدمات الاستشارية في الهيكل التنظيمي
- (d) استثناء الخدمات الاستشارية من الهيكل التنظيمي

- ❖ تلجأ الحكومة لتضييق نطاق الإشراف في حالة :
- (a) أن تكون طبيعة نشاط المؤسسة الحكومية بسيطة
- (b) أن تكون طبيعة نشاط المؤسسة الحكومية معقدة [من شرح الدكتور في م ٥]
- (c) أن تكون طبيعة نشاط المؤسسة الحكومية على نطاق واسع جغرافي
- (d) أن تكون طبيعة نشاط المؤسسة الحكومية غير مكلفة

- ❖ التنظيم غير الرسمي تنظيم :
- (a) لا تعترف فيه الإدارة
- (b) تعترف به ولا تتعامل معه
- (c) تتعرف به وتتعامل معه [من شرح الدكتور في م ٦]
- (d) لا تعترف به وتتعامل معه

- ❖ يعتبر التنظيم اشكالية كبيرة في حياة المنظمة لذلك :
- (a) يتم تنفيذه عند بداية تأسيس العمل بمهارة فقط
- (b) يتم تنفيذه مرة كل عام على الأقل
- (c) يتم تنفيذه كلما اقتضت الحاجة لذلك [غير متأكد]
- (d) يتم تنفيذه بشكل دوري

- ❖ ينظر للنفقات العامة على أنها عنصر مهم في موازنة الدولة لأنها :
- (a) تحقق فوائد للاقتصاد والمجتمع
- (b) تحريك الوضع الاقتصادي
- (c) زيادة الدخل للأفراد
- (d) كل ما سبق

- ❖ يعد إصدار القروض العامة عبر السندات :
- (a) نفقات جارية للدولة
- (b) نفقات استثمارية للدولة
- (c) إيراد من إيرادات الدولة
- (d) إيراد قادم من خارج الدولة

❖ عندما تتوجه الدولة لعمل الموازنة العامة الخاصة بها فإن ذلك يسمى :

- (a) عمل إداري
- (b) عمل فني
- (c) عمل مالي
- (d) عمل إداري وفني ومالي

❖ واحدة فقط ليست ضمن استثناءات قاعدة السنوية للموازنة العامة :

- (a) موازنات الدعم للحروب والكوارث
- (b) الاعتمادات الدائمة
- (c) الاعتمادات المؤقتة
- (d) البرامج الإنمائية

❖ عندما نقول بضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات فإننا نقصد :

- (a) قاعدة الوحدة
- (b) قاعدة السنوية
- (c) قاعدة الشمول
- (d) قاعدة التخصيص

❖ للموازنة العامة أربع قواعد أساسية وجميعها بها استثناءات عدا :

- (a) قاعدة السنوية
- (b) قاعدة الوحدة
- (c) قاعدة الشمول
- (d) قاعدة التخصيص

❖ الخطوة الأولى في مرحلة اعداد الموازنة للدولة هي :

- (a) اصدار المنشور الدوري والذي يتضمن طريق تقدير النفقات
- (b) دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة
- (c) تحديد دور الوزارات والمصالح الحكومية
- (d) تحديد دور وزارة المالية في دراسة الموازنات

❖ من بيده صلاحية اعتماد الموازنة العامة للدولة بشكل نهائي :

- (a) السلطة التشريعية
- (b) مجلس الوزراء
- (c) وزارة المالية التي تدقق وتراجع كل بنود الموازنة
- (d) اللجنة المشكلة من قبل الحكومة

❖ صعوبة ربطها بخطة التنمية هي إحدى صعوبات :

- (a) موازنة البنود
- (b) موازنة البرامج والأداء
- (c) موازنة التخطيط والبرمجة
- (d) موازنة الأساس الصفري

❖ بالرغم من سهولتها إلا أن الرقابة عليها تكون مستندية فقط في :

- (a) موازنة البنود
- (b) موازنة البرامج والأداء
- (c) موازنة التخطيط والبرمجة
- (d) موازنة الأساس الصفري

❖ عندما تهدف الدولة إلى التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة :

- (a) فإنها تأخذ بموازنة البنود
- (b) فإنها تأخذ بموازنة البرامج والأداء
- (c) بموازنة التخطيط والبرمجة
- (d) بموازنة الأساس الصفري

❖ عندما تهدف الدولة في موازنتها لتقدير التكلفة والعائد لكل بديل من البدائل :

- (a) فإنها تتبع موازنة البنود
- (b) فإنها تتبع موازنة البرامج والأداء
- (c) فإنها تتبع موازنة التخطيط والبرمجة
- (d) فإنها تتبع موازنة الأساس الصفري

- ❖ عندما تتجه الدولة إلى مقارنة التكلفة والعائد لكل البرامج القائمة والجديدة
 - (a) الدولة تتبع موازنة البنود
 - (b) الدولة تتبع موازنة البرامج والأداء
 - (c) الدولة تتبع موازنة التخطيط والبرمجة
 - (d) الدولة تتبع موازنة الأساس الصفري

- ❖ من اهم مصادر إيرادات الدولة الإسلامية :
 - (a) المرائبات
 - (b) الزكاة
 - (c) الصدقات
 - (d) مكتسبات الحروب

- ❖ وظيفة الحصول على الموارد البشرية للدولة تقوم على :
 - (a) تصنيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية
 - (b) تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين
 - (c) تصنيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين
 - (d) تصنيف الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين

- ❖ الاستقطاب الايجابي هو :
 - (a) الإعلان عن شروط وزمن وكيفية التقدم للوظيفة
 - (b) الإعلان عن زمن وكيفية التقدم للوظيفة
 - (c) الإعلان عن شروط وكيفية التقدم للوظيفة
 - (d) البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل أينما وجدوا

- ❖ عندما تتوجه الدولة لتثبيت جهة واحدة لتختص بالاستقطاب فإن ذلك يعني اتباع :
 - (a) حتمية المركزية في الاستقطاب
 - (b) حتمية معرفة طبيعة سوق العمل
 - (c) حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب
 - (d) حتمية تضيق نطاق الاشراف في الدولة

❖ معادلة الأداء تساوي :

- (a) القدرة $\times$ عدد الموظفين
- (b) القدرة $\times$ الرغبة
- (c) القدرة $\times$ عدد الراغبين في التطور
- (d) القدرة $\times$ عدد المتدربين

❖ المكتب المجاور هو أحد أساليب التدريب :

- (a) الخارجي "خارج المؤسسة بالدولة"
- (b) الداخلي "أثناء الخدمة"
- (c) الخارجي "خارج المؤسسة بخارج الدولة"
- (d) الداخلي "بعد التقاعد"

❖ من الوسائل التي تستخدمها لدولة لتحسين مواردها البشرية :

- (a) الرواتب والحوافز
- (b) الترقية والنقل
- (c) تقويم الأداء
- (d) كل ما سبق

❖ تتكون عناصر الرقابة الادارية للدولة من :

- (a) ثلاث عناصر
- (b) أربع عناصر
- (c) خمس عناصر
- (d) ستة عناصر

❖ واحدة من الآتي ليست ضمن مبادئ الرقابة الإدارية :

- (a) حتمية التخطيط للموارد البشرية
- (b) الموضوعية في اختيار المعايير
- (c) امكانية تصحيح الاخطاء والانحرافات
- (d) دقة النتائج ووضوحها

تَم بِحَمْدِ اللَّهِ

{ الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات }

دفعتي، دفعة العظماء..



ألف تحية لكم

إختكم / ليمونة حامضة

2013 - 1435