



الإدارة العامة

جامعة الملك فيصل

كلية إدارة الأعمال

الدكتور: محمد الجيزاوي

أعداد: المحترمة ونورة القحطاني

• المحاضرة الأولى .. المفاهيم الأساسية

المدخل إلى الإدارة العامة

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

مقدمه عن الإدارة :

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

تحليل التعريف

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

أما الإدارة العامة

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

إذن الإدارة العامة هنا تعني :

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

طبيعة الإدارة العامة

هل الإدارة العامة علم أم فن ؟

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

الحدود الدراسية للإدارة العامة

ماهي علاقة الإدارة العامة مع العلوم الأخرى ؟

أولاً : مع إدارة الأعمال

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

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

ثانياً : الإدارة العامة وعلم السياسة

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

١. مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة .
٢. استخدام الإدارة العامة أدوات سياسيه في التفاوض والتشاور (مناقشات ، اتخاذ قرارات الصرف) .

- هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستغلالها بكفاءة والفعالية.
- هناك من يدعو لفصل الإدارة العامة عن السياسة وإعطائها استقلالية لإبعادها عن المزالق التي تكتنف العمل السياسي.
- هنا تقوم الإدارة العامة بدور استشاري وتقريري من خلال إعداد السياسة العامة للدولة ورسمها ومتابعة تنفيذها.

ثالثاً : علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع

• الإدارة العامة

تهتم بالبيئة الاجتماعية لفهم المشكلات المحيطة.

• علم الاجتماع

يهدف إلى دراسة الفرد والجماعات الإنسانية والإدارة العامة تمارس نشاطاتها من خلال الفرد والجماعة.

• علم الاجتماع

يعد الإدارة بمعلومات عن فئات المجتمع وتنظيماته كما يغذيها بمفاهيم العمل وعلاقات التعاون.

رابعاً : علاقة الإدارة العامة بعلم النفس

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

خامساً : علاقة الإدارة بالقانون

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

سادساً : علاقة الإدارة مع علم الاقتصاد

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

إذن نستنتج أن :

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

مراحل تطور الإدارة العامة.

١. انفصلت عن السياسة . ٢. الاهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية.	المرحلة الأولى
١. وجود مدارس وكرليات تمنح شهادات في الإدارة العامة.	المرحلة الثانية
١. إنشاء معاهد للإدارة العامة . ٢. إجراء الدراسات والاستشارات . ٣. قيام برامج تنمية الإداريين . ٤. وجود تخصصات منها : أصول الإدارة العامة، أساليب العمل ، التخطيط الإداري ، العلاقات العامة إدارة التنمية ، تخطيط المدن.	المرحلة الثالثة

مداخل دراسة الإدارة العامة.

المحتوى	المدخل
التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها.	الدستور القانوني التاريخي
١. وظائف الإدارة هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، الأفراد ، التمويل والموازنه . ٢. لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي.	الوظيفي
١. مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي. ٢. الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني . ٣. اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي . ٤. إهماله الجانب الاقتصادي.	الاجتماعي النفسي
١. مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية. ٢. علاقه بين البيئة والإدارة. ٣. نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في بلد ما. ٤. 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

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

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

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

٢. الإهتمام 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 ويبر) ويقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي والتعبير المجازي هو حكم المكاتب.

المعنى الواسع : البيروقراطية هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف ، هنا يتم تنظيم العلاقات والسلطات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفائة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم .

البيروقراطية كتنظيم إداري ضخم ترجع لعهد سابقه منها :

الحضارة الصينية منذ عام ٢٢٠٠ عام قبل الميلاد ، والإدارة اليونانية والتي تبنت دوران الوظيفة وأن تسمو المصلحة العامة فوق الخاصة ، وحضارة الرومان ، ووصولاً إلى الحضارة الإسلامية التي تناولت تفويض السلطة وتقسيم العمل وتطبيق الشورى

لكن البيروقراطية مصدرها دراسة ماكس فيبر في ألمانيا.

دراسة ماكس فيبر

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

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

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

- ١- وجود مجالات وظيفية متخصصة في كل عمل.
- ٢- توزيع النشاطات والأعمال على أعضاء التنظيم الرسمي.
- ٣- تحديد السلطة لكل موظف في العمل الإداري.
- ٤- تعيين الأكفأ لكي يتمكن من تنفيذ المهام 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- الانضباط ٣- الاستقرار ٤- الإستمراريه ٥- الدقه 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

- كثيره هي الدراسات التحليلية النقدية التي تناولت النظرية البيروقراطية والتي أوضحت بأن هناك آثار سلبية غير متوقعة ظهرت عند تطبيقها منها :
- ١) احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات والتركيز على القواعد والإجراءات واعتبارها هدف بدل من أن تكون وسائل.
 - ٢) كما أن النتائج غير المقصوده قد تصل إلى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين.

٢) نظرية الإدارة العلمية

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

نقاط نظرية تايلور

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

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

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

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 (جسميه ، أخلاقيه ، ذهنيه ، سعة الإطلاع والثقافة العامة) ويقول كلما ارتقى المدير نحو الأعلى بالسلم الإداري احتاج لصفات ومهارات إداريه في حين تزداد المهارات الفنيه في المستويات الدنيا.

٢- الأسس العامة للإدارة

(مبادئ فايول الـ ١٤) تقسيم العمل وفق التخصص – السلطة والمسؤولية – الالتزام بالقواعد – وحدة الأمر – وحدة الاتجاه (الأمر) – الخضوع للمصلحة العامة – عدالة المكافآت – المركزية – تسلسل القيادة – النظام
(وضع كل شئ وشخص مكانه العادلة) – الاستقرار الوظيفي – المبادرة – العمل بروح الفريق.

٣- وظائف الإدارة

التخطيط Planning التنظيم Organizing التوجيه Directing التنسيق Coordinating الرقابة Controlling

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية

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

الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

١. ظهور الحركه النقابيه وتوسعها ...
٢. زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسهم 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 وهذا ساهم في دراسة تجارب الهوثورن (١٩٢٤ – ١٩٣٢ م).

تجارب هوثورن (١٩٢٤ - ١٩٣٢ م)

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

النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن-

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 الأفراد والعلاقات الإنسانية لأول مره 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.

سلبات مدرسة العلاقات الإنسانية-

- لم تقدم نظرية كاملة للتنظيم فقط ركزت على العنصر البشري .
١. ليس بالضرورة وجود تناقض بين العمال والإدارة بل العكس يجب أن يكون هناك تكامل .
 ٢. ليس بالضرورة أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم.
 ٣. الصراع والمنافسة بين الأفراد تعتبره أمر غير مقبول لكن في الواقع هذا يمكن أن يكون متغير لكفاءة ونجاح التنظيم.
 ٤. 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 تغير في اتجاه السلوك.
٣. هي مدرسة تقوم على التفاوض 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 (ابراهيم ماسلو A.Maslow هرمية الحاجات)



افتراضات نظرية ماسلو هي :

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

ماهي سلبيات نظرية ماسلو :

لا يفترض بالمدير أن يكون عالم نفس لاكتشاف حاجات الأفراد الذين يتعامل معهم المدير . ليس هناك أي دليل عملي قطعي مثبت صدق هرمية هذه الحاجات أو أهميتها 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 وألدرفر

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

رابعاً : مدرسة اتخاذ القرارات

تعود هذه النظرية التنظيمية إلى كل من :

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

جوهر النظرية

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

بارنارد والنظام التعاوني

تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر :

١. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم .
٢. إمكانية الإتصال بين الأعضاء .
٣. الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء .

أهم بارنارد بالتنظيم غير الرسمي (تفاعلات الأعضاء بين بعضهم البعض)،

نظرية بارنارد هي

إشراؤه الفكر الإداري في ثلاثة أبعاد :

- العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرارات - نظرية التنظيم

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

هربرت سيمون واتخاذ القرارات

ركّز على أن أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرار مدخل لدراسة الإدارة .

برأيه أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى عنصرين اثنين :

١. عنصر التكلفة أي هي تكلفته من وقت وجهد ومال .
٢. نتائج القرار سواء تحقيق الربح أو صورة الخدمات العامة وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة .

تناول سيمون صفة الرشده في القرارات وعلى المدير الإكتفاء بالحلول المقبولة بدل من المثالية.

كما أنه يميز بين :

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

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

خامساً : مدرسة النظم

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

العلاقة بين المنظمة والبيئة توضح بالشكل :



أنواع الأنظمة .. ،

النظام المفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئة.

النظام المغلق : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة (الساعة).

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

سادساً : مدارس أخرى 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 إنسانيه قبل كل شئ . إن أهم ما يجب تعلمه من الإدارة اليابانية هو أن الإستثمار في الإنسان هو أفضل إستثمار . لأن ذلك يؤدي إلى التغلب على المشكلات والعمل الجماعي وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء.

نظرية أوشي أسماها نظرية Z

هي جمع بين النظرية الأمريكية واليابانية وتقوم على الأسس التالية

١. **الثقة:** العلاقة بين الثقة والإنتاجية علاقه وثيقه ، وكذلك الثقة بين الفرد والمنظمة لأن هذا يظهر إيجابياً في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية.
٢. **الحذق والمهارة:** (وحدة الذهن والمهارة) ، من خلال خبره والممارسه والتجربه والعمل الطويل في المنظمة، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.
٣. **الألفة والمودة :** من خلال دعم الآخرين واهتمام بالإنضباط 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 . ماذا يعني ؟

تعريف إ ج ش (إدارة الجودة الشاملة) هي :

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

العناصر الأساسية للجودة

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

● المحاضرة الثالثة .. التخطيط الحكومي

مفهوم التخطيط

يعد التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة ويقع على عاتق قياده الإداريه وجوب النهوض به كوظيفه من وظائف الإدارة العليا وتستمر هذه الوظيفة حتى تحقيق الهدف التخطيط هو " اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل ؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل ؟ فهو جسر بين الحاضر والمستقبل أي تقرير حاضر لسلوك مستقبلي "

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

خطوات التخطيط

١. تحديد 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

١. التخطيط وسيلة فعالة لتنفيذ الأعمال وفق برامج ومناهج.
٢. يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
٣. يؤدي التخطيط إلى الإستخدام الأمثل للموارد.
٤. يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم.
٥. يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والإبتعاد عن المفاجآت.
٦. التخطيط ضروري لكل المنظمات الصغيره والكبيره العامه 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 الرقابه الداخليه والخارجيه .
٥. يتناول محاولته توقع أحداث المستقبل والإبتعاد عن الصدفه.
٦. يساعد في الإقتصاد في التكاليف للإستثمار الأمثل للموارد.
٧. يساعد في تنمية مهارات المديرين واستخدام مالمديهم من موارد مادية وبشرية .

مسؤولية التخطيط

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

العلاقه بين المستويات الإداريه وأنواع الخطط ومدتها.

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

مقومات التخطيط هي :

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

أولاً : الأهداف

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

أنواع الأهداف

- أهداف عامة على مستوى المنظمة.
- أهداف جزئية لكل قسم أو إدارة.

وفق للزمن

- (١) أهداف طويلة الأجل (استراتيجية)
- (٢) أهداف متوسطة (خطط خمسية).
- (٣) أهداف قصيرة (سنوية أو فصلية وحتى شهرية).

صفات الأهداف

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

إن تحديد الهدف بشكل دقيق يساعد في :

١. توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
٢. مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها.
٣. المساعدة في وضع معايير الأداء.
٤. المساعدة في عملية التنسيق بين الأقسام والأفراد بشكل واضح ودقيق.

٢- القناعة بالهدف : تتولد القناعة من خلال أهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس لتـ.

٣- الواقعية: إمكانية التنفيذ.

٤- التناسق والإنسجام : تناسق الأهداف وعدم التعارض .

٥- مشروعية الهدف : مدى الملائمة للأهداف والقيم والقوانين.

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

ثانياً : التنبؤ

التنبؤ وهو توقع وقوع الأحداث في المستقبل

الأمور التي يجب مراعاتها في التنبؤ :

١. الدقة في التنبؤ .
٢. حداثة البيانات المستخدمة بالتنبؤ .
٣. أن يكون مفيد (القدرة والمساعدة في حل المشاكل) .
٤. غير مكلف .
٥. أن يكون واضح (سهل وبسيط).

ثالثاً : السياسات

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

السياسات هي : مرشد ودليل عمل للوصول إلى الأهداف.

السياسات قد تأخذ أشكال مختلفة منها المكتوب أو غير المكتوب .

وبكل الأحوال تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك.

مزايا السياسات

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

الشروط الواجب توفرها في السياسات

- (١) الوضوح : فهمها 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 الأنظمة .
- (٦) الشمولية : تشمل كل المواقف والحالات .
- (٧) الكتابة : مكتوبة .

أنواع السياسات .. ”

السياسات الأساسية

سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الإستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة.

السياسات العامة

سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ فرص وكيفية تقديم الخدمات .

السياسات الوظيفية

تتعلق بنشاط (النشاط المالي ، التعليمي وهي تفصيلية).

السياسات الضمنية

غير مكتوبة ومتعارف عليها.

رابعاً : الإجراءات

هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال (إجراءات التسجيل بالجامعة) هذه تختلف من منظمه 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 والأنسجام : مكملات 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 متكرره.
٦. تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحة .
٧. التقليل من احتمال الأخطاء .

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات

١. جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة و روتينية.
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 الخطه لإمكانات مادية وبشرية وهنا يجب مراعاة مجموعة معايير منها :

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

• المحاضرة الرابعة .. تابع التخطيط الحكومي

أنواع التخطيط

أولاً : وفقاً لدرجة الشمول :

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

ثانياً : وفقاً للزمن

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

ثالثاً : وفقاً لمجال الخطّة

ليس له حدود ونذكر منها :

١. السياسي : تخطيط النظام السياسي (مصادر التشريع) .
٢. الاجتماعي : الإهتمام 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 المنظمه .
٣. التخطيط للطوارئ : خطط إضافية للطوارئ.
٤. التكتيكي : خطط تنفيذية لفترة زمنية قصيرة.
٥. التخطيط للتطبيق : كيفية تطبيق الخطه الإستراتيجيه لتحقيق الربح ، تحديد 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 . يحتاج الأمر لتشكيل لجان عمل واجتماعات وتجميع مقترحات ، المشاركة بشكل حقيقي تساعد برفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية مهارات حل المشكلات.

(٤) **مراعاة الجانب الإنساني** :

أمر مهم أن تراعي عواطف ومشاعر الأفراد للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية وعدم مراعاة ذلك يؤدي لكثير من النتائج غير المرغوبه . ومنها :

أ- التقليل من طموح الأفراد واندفاعهم لتحقيق الهدف .

ب- زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم الرضا عن الخطة.

ج- الصراع بين الإدارة العليا والإشرافيه لعدم معرفة ظروفها.

د - تقليل التعاون والإنسجام بين العمال.

هـ - زيادة استخدام أساليب الرقابة بسبب عدم تقيد العمال بأنظمة العمل.

(٥) **دقة المعلومات والبيانات** :

هما الأساس في بناء الخطة . لابد من وجود معلومات Information وبيانات Data بالطبع لابد من توفر مجموعة شروط في المعلومات التي تقوم عليها الخطة (الشمولية والدقة والصحة) . الحداثه والواقعيه وأن لا تكون متقادمة (المعلومه تموت بعد فتره).

(٦) **الإعلان عن الخطة** :

أي شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدوله ، الهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضع التفصيلي وماهيته أهداف الخطة وهذا يتم من خلال اجتماعات ولقاءات.

مراحل إعداد الخطة

أولاً : مرحلة الإعداد

تضم مجموعة عمليات هي :

١- تحديد الأهداف :

حسب مستوى التخطيط فالتخطيط القومي تضعه السلطات التشريعيه أما على مستوى المنظمه فإدارة التخطيط تضع الخطة ، هكذا الأهداف العامه تضعها الدوله أما التفصيليه تضعها الإدارات والأقسام.

٢- جمع وتحليل البيانات :

بقصد تحليلها لمعرفة الواقع الحالي والإنطلاق نحو المستقبل ، كلما كانت دقيقه أعطت نتائج صحيحه . مرحلة التحليل تحدد علاقه بين الأهداف ويتم ذلك بأدوات رياضييه وبرامج ...

٣- وضع الافتراضات :

مجموعة أسئله وعلاقات حول الظروف الداخليه والخارجيه واتجاهات التغيير

٤- وضع البدائل وتقويمها :

مجموعة خطط بديله وتوضيح مزايا وعيوب كل خطة.

٥- اختيار البديل الأنسب .

٦- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة .

ثانياً : مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطه :

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

ثالثاً : مرحلة التنفيذ.

أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنيه بالتنفيذ

رابعاً : مرحلة المتابعة.

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

تتم المتابعة من خلال وجود جهاز مركزي خاص ووفق التالي :

١. مراجعة الخطه نفسها :

هل فيها مبالغه أم لا.

٢. مراجعة التنفيذ :

قد تكون هناك مشكله في التنفيذ.

٣. الظروف الخارجيه :

هي ظروف خارجه عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعيه (كوارث ، زلازل ، براكين).

معوقات التخطيط

١. عدم الدقه في البيانات والمعلومات :

لاخطه بلا وجود بيانات ومعلومات على المخطط أن يتأكد من صحت ذلك والا بنى قراره على أساس خاطئ . في الدول العربيه للأسف يتم إخفاء الكثير من البيانات التي تعكس الواقع السلبي .

٢. اتجاهات العاملين :

أحيانا يأخذ العاملين موقف سلبي من الخطه بسبب انتمائهم للبيئه التي لا تشجع العمل التخطيطي وتعتمد على معالجه الأمور لحظه وقوعها دون ضياع الوقت في التخطيط . على الإدارة معالجه هذه الظواهر السلبيه بنوع من المنطق والتوعيه والتدريب.

٣. عدم صحت التنبؤات والإفتراضات :

صعب التنبؤ بالمستقبل لكن على المخطط أن يبذل جهداً كبيراً لتقليل الانحرافات والوصول إلى تنبؤ دقيق.

٤. إغفال العامل الإنساني :

على المخطط أن يشارك الأفراد بوضع الخطه ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها.

٥. الإعتماد على الجهات الخارجيه في وضع الخطه :

إن الإعتماد على الجهات الخارجيه يحرم الخبير من معرفته البيئه المحيطه بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي.

٦. القيود الحكوميه :

قد تصدر تعليمات حكوميه تعيق عمليه التنفيذ أثناء مرحلة التنفيذ.

٧. التغيرات المستمره :

إن مسايرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات.

٨. أسباب متعلّقه بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط :

من الأفضل اتباع خطوات البحث العلمي في وضع الخطه وعدم الوقوع في المشكلات والتي تنتج عن أهداف خياليه وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحله وتحديد المسؤول عن التنفيذ.

التخطيط في الإدارة الإسلامية

ظهرت فكرة التخطيط في الإدارة الإسلامية منذ تأسيس الدولة الإسلامية الأولى في المدينة المنوره 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 وئام 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 فحرّم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة وهذا يؤدي على تحقيق التكافل الإجتماعي والتوازن الإقتصادي . ولقد آخى الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثروة والتوارث وهذه المؤاخاة أول خطة إقتصادية ثم تم فرض الزكاة لتعميق التكافل والتوازن الإقتصادي مثال عن التخطيط الإقتصادي هو اجتهاد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النيل لنقل الغلال من مصر على الحجاز .

٣. التخطيط الإجتماعي

الهدف هو تحقيق الترابط الإجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والإهتمام بمصلحة الجماعة .

٤. التخطيط العسكري

الإهتمام بالجهد والاستعداد لمواجهة العدو فالاعداد مرحله من مراحل التخطيط.

٥. التخطيط الإداري

من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لأنها سياسه شرعيه والاستقرار لتوضيح الخطه وتنفيذها بشكل سليم .

أدى اتساع نشاطات الدولة وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها لزيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كامله من الأهداف المترابطه للتنمية الشاملة استناداً للتخطيط العلمي. يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمة للحكومة والذي يتم على مستوى الإدارة اليومية في الأجهزة الحكومية يعد التخطيط في صورته الإيجابية وسيله فاعله لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والذي يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسيّه والتنفيذيّة. يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعليّة.

• المحاضرة الخامسة .. التنظيم

مفهوم التنظيم

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

فوائد التنظيم

التنظيم وسيلة لتحقيق الهدف والوصول إليه وليس هدف

فوائد التنظيم هي التالية :

- ١- وسيلة للوصول إلى التنسيق والإنسجام وعدم التعارض.
- ٢- يساعد في الإستفادة من خبرات وتخصص ومميزات الأفراد.
- ٣- يساعد في تحديد العلاقات بين الأفراد والإدارات بشكل دقيق .
- ٤- يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات الإدارية.
- ٥- يسهل من عملية الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء .
- ٦- يساعد في تحقيق وفرة في موارد المنظمة وزيادة الإنتاجية.
- ٧- يساعد على تظافر الجهود والعمل كفريق عمل.
- ٨- يساعد في توزيع السلطات وفق تسلسل الهرم الإداري.

مبادئ التنظيم

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

(ثانياً) مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

لأن تقسيم العمل يؤدي للفوائد التالية :

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

سلبات التخصص

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

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

(رابعاً) مبدأ نطاق الإشراف Span of Control .

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

هناك عدد من العوامل تحدد عدد المرؤوسين منها :

- ١- طبيعة نشاط المنظمة.
- ٢- طبيعة عمل المرؤوسين.
- ٣- درجة مهارات وقدرات المرؤوسين.
- ٤- قدرة ومهارات الرئيس.
- ٥- مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء.
- ٦- تأثير نطاق الإشراف على الاتصالات / 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 لاستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال ، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معين.

ومصادر القوة هي :

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

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

أنواع السلطات

١- السلطة التنفيذية :

هي صلاحية إصدار الأمر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى ، تتدرج السلطات من الأعلى للأسفل (سلطة مدير الجامعة أكبر من سلطة عميد الكلية) .

٢- السلطة الوظيفية :

هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم وظيفته والتخصص (وظيفة شؤون أكاديميه في الكلية) .

٣- السلطة الاستشارية :

هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدم للإدارات العليا ، وقد تكون هذه الجهات الاستشارية خارجيه أو داخلية بكل الأحوال يجب تنظيم علاقه بينها وبين التنفيذيه وعند التعارض.

(سادساً) تفويض السلطة :

هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال ، يتم تفويض السلطة لكن المسؤولية يجب أن لا تفوض ، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتباً 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. فرصه لإعداد صف ثان 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 ودقه والتأكد من أنه قبل تفويض السلطة .
- ٢- التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء .
- ٣- ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض.

اعتبارات 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

١. القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم.
٢. الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
٣. الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة.
٤. التعيين في الوظائف العليا.
٥. المسائل المالية وأمر الميزانية.

(سابعاً) المركزية واللامركزية.

المركزية.. هي تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد.
أما اللامركزية.. وهي تعني انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة.

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

عوامل يتوقف عليها استخدام المركزية واللامركزية في الإدارة :

١. درجة الانتشار 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 المرؤوسين.
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. القدره على استخدام الإستشارات المتخصصة
٦. عدم حدوث ازدواجيه في القرارات
٧. التشغيل الإقتصادي الأمثل للموارد المتاحة

مساوئ المركزية ..

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

مزايا اللامركزية ”

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

مساوئ اللامركزية ”

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

• المحاضرة السادسة .. 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 أن 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 هابطه 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 المجموعات).

بناء الهيكل التنظيمي

- تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية :
- ١- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية.
 - ٢- تحديد أوجه النشاط اللازم للوصول للأهداف 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 وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية.

الخرائط التنظيمية

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

المزايا التي تحققها الخرائط التنظيمية

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

أنواع الخرائط التنظيمية

١- الخرائط التقليدية (العمودية) :

- هي خرائط موجوده في المنظمات الكبيره وخاصه الحكوميه ، توضح انسياب خطوط السلطة من أعلى لأسفل.
- مزاياها :** توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤساؤه .
- سلبياتها :** أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا.
- ٢- الخرائط الأفقية من اليمين لليسار .
- مزاياها :** أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين.

الدليل التنظيمي

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

يسهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد :

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

التنظيم غير الرسمي

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

العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي

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

خصائص التنظيم غير الرسمي :

١. وجود هدف تسعى إليه المجموعة.
٢. صغر الحجم.
٣. القياده غير الرسمية.
٤. وجود معايير للمجموعة.
٥. مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محددة.

فوائد التنظيم غير الرسمي :

١. يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي .
٢. يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي.
٣. يؤمن معلومات مرتده (شائعات) تتداركها الإداره مسبقاً.
٤. هو نوع من الرقابه الذاتيه على التنظيم الرسمي.
٥. يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفردية ورفع الروح المعنوية.
٦. تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حده المشكلات.
٧. يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي.

إعادة التنظيم

تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية :

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

التنظيم في الإدارة الإسلامية

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

• المحاضرة السابعة .. التمويل والموازنة العامة

الإدارة المالية

هي مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدودة.

وظيفة الإدارة المالية هي :

تحديد مصادر الإيرادات ، تحديد أوجه الإنفاق وفق أولويات محدده وتخضع لرقابة وقوانين ناظمه لذلك
الإدارة المالية هي أحد فروع الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين.

النفقات العامة : هي مبالغ نقدية تدفع لإشباع الحاجات العامة

- النفقات العامة سابقاً كانت تشمل نفقات الأمن والدفاع أما الآن فتوسعت لتشمل كثير من الأمور (التعليميه والصحيه و) .
- النفقات العامة تشكل عنصر مهم في موازنات الدول ، حيث تم توظيف النفقات لتحقيق فوائد للإقتصاد والمجتمع من خلال زيادة النفقات وتحريك الوضع الإقتصادي وزيادة الدخل للأفراد.
- كل دولة لها نظام مالي ومحاسبي 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 والصحة والدفاع والأمن) هذا التقسيم تأخذ به أغلب الدول بحيث يعطي صوره إجماليه عن النفقه بغض النظر عن الجهة التي تنفذه.

مثال :

قطاع التعليم يقدم من قبل أكثر وزاره

(٢) على أساس نوع الانتفاع منها :

إذا كانت تقدم نفع عام فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم ، أما إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد كالخدمات الإجتماعيه أو الصحيه فيتم تمويلها بواسطه المستفيدين أنفسهم.

(٣) على أساس نفقات عادية وغير عادية:

- النفقات العادية

والمتكرره كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة (أملاك الدوله ، الضرائب والرسوم)

- النفقات الغير عادية (الكوارث الطبيعيت)

فهي تمول بشكل استثنائي (قروض ، سندات حكوميه ، تبرعات)

(٤) على أساس الآثار الإقتصادية :

تقسم إلى نفقات جاريه (إداريه) وأخرى استثمارية .

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

أما الاستثمارية (الرأسمالية) : فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناى والتشييد والاستثمار وتختلف كل دولة في تقسيمها لذلك .

الإيرادات العامة

هي مصدر تغطية النفقات العامة وتقسم إلى :

- **أملاك الدولة العامة** : طرق ، مرافق عامه ، جسور ، مطارات ، نفط ، غاز.
- **الرسوم** : هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمه معينه تقدم له (رسم مغادرة المطار ، رسم الرفاهيه)
- **الضرائب** : هي مبلغ نقدي تقوم الدولة بإقتطاعه من أموال و ثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيله.
- **الإصدار النقدي** : لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظراً للأثار السلبية على الإدخار والاستثمار.
- **إصدار القروض العامة عبر السندات** : حصول الدولة على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين تتعهد الدولة برد المبلغ المقرض ودفع فوائد لهم.

* **إذن إصدار القرض** يتطلب تحديد مبلغ القرض وتحديد شكل سندات القرض.

القرض العام يجب أن يكون محدود القيمة

- فإذا لم يكن محدود القيمة فالدولة تقبل كل المبلغ المكتتب به ، عندها يتحدد مقدار القرض بحلول تاريخ انتهاء مدة الإكتتاب ، تلجأ الدولة لهذا الإجراء إذا كانت حاجتها للمال مستمره كحالة الحروب
- * **سندات القرض** قد تكون اسميه أو لحاملها أو مختلطه بحيث المختلط يكون اسمي ويسجل بسجل خاص لكن الفائدة يمكن أن تدفع لمن يتم التقدم بقسائم السند دون التأكد من شخصيته.
- **القروض الخارجية** : هي لجوء الدولة إلى الاقتراض من دول خارجية أو صناديق عالمية أو مؤسسات دولية وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائدة خلال زمن محدد .

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

الموازنة العامة

هي عمل إداري ومالي وفني وهي وثيقة تفصيليه 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 .

ماهي أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنة العامة للدولة والموازنات الخاصة للمنشآت ؟

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

أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنه العامه للدولة والموازنات الخاصة للمنشآت.

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

القواعد الأساسية للموازنة العامة

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

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

استثناءات قاعدة السنوية

- موازنة الدعم : حروب وكوارث طبيعية.
- الاعتماد الشهرية لمدة مؤقتة إلى أن تنتهي مرحلة الموافقة على الموازنة.
- البرامج الإنمائية : والتي تستمر لأكثر من سنة خلال أكثر من موازنة.

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

هناك بعض الاستثناءات ترد على قاعدة الوحدة :

الموازنات المستقلة :

إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنة مستقلة لسرعة العمل والتحرر من الروتين (لا تخضع لرقابة وزارة المالية).

الموازنات الملحقه :

مؤسسات وهيئات ذات شخصيه اعتباريه تعطي موازنات مستقلة لا تخضع لرقابة وزارة المالية.

موازنات غير عادية :

على أساس التفرقه بين النفقات العادية وغير العادية (حالات الحروب).

ثالثاً : قاعدة الشمول

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

رابعاً : قاعدة التخصيص

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

يوجد بعض الإستثناءات في الحالات التاليه

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

• المحاضرة الثامنة .. التمويل والموازنة العامة

مراحل إعداد الموازنة

- المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد.
- المرحلة الثانية : مرحلة الإقرار أو المصادقة.
- المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ.
- المرحلة الرابعة : مرحلة الرقابة.
- المرحلة الخامسة : مرحلة الحساب الختامي.

أولاً : مرحلة الإعداد

(١) دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة.

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

(٢) إصدار المنشور الدوري.

والذي يتضمن (طرق تقدير النفقات والإيرادات ، تحديد موعد تقديم مشروع الموازنة لوزارة المالية ، تحديد النماذج المستخدمة في تقدير بنود الموازنة).

(٣) دور الوزارات والمصالح الحكومية.

في إعداد الموازنات من خلال دور إدارة الموازنة في الوزارة المعنية وبعد عقد عدة اجتماعات تنسيقيه 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 مؤسسه مرفقاً بها التعليمات والإرشادات الواجب التقيد بها عند التنفيذ والتي تشمل على المراحل التالية :

(١) تحصيل الإيرادات.

(٢) صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب فكل نوع من النفقات له باب نفقه محددة.

رابعاً : مرحلة الرقابة.

هي مرحلة مهمة تمر بها الموازنة فهي عملية مستمرة تبدأ من ظهور الاستحقاق حتى عملية صرف النفقة . وهي مرحلة تطمئن من خلالها السلطة التشريعية أن السلطة التنفيذية تمارس عملها 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 لاحقه أي بعد التنفيذ . أما عن جهة الرقابة فقد تكون رقابة داخلية أو خارجية.

خامساً : مرحلة الحساب الختامي

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

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

أنواع الموازنات

أولاً : موازنة البنود.

ثانياً : موازنة البرامج والأداء.

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجة.

رابعاً : موازنة التخطيط والبرمج.

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 مؤسسه عامه وفقاً لنشاطها وأعمالها.

(٢) التقسيم على أساس نوع النفقة:

نفقات محدده مثل نفقات الرواتب والأجور والصيانه هذا النوع هو الأكثر استخداما في الدول النامية.

فوائد موازنة البنود

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

صعوبات موازنة البنود

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

ثانياً : موازنة البرامج والأداء

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

أهداف موازنة البرامج والأداء :

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

مزايا موازنة البرامج والأداء :

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 فكره عن إنجاز الموازنات والمراحل التي يتم فيها هذا الإنجاز والأهداف التي يحققها.

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

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجة

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

تهدف هذه الموازنه لتحقيق الأمور التاليه :

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

دعونا نفكر ... التخطيط والبرمجة والموازنه

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

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.
٤. النظام المالي في الدولة الإسلامية.
٥. بدأ النظام المالي مع بداية قيام الدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة .
٦. أهم مصادر إيرادات الدولة هي الزكاة.
٧. النفقات تتمثل في : نفقات المصالح العامة (الرواتب ...) .
٨. والثاني في النفقات الاجتماعية والدفاعية .
٩. تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية وتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجوانب الإقتصادية والعقائدية.

• المحاضرة التاسعة .. إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة

إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمه ، 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 وتضمين المهارة.
- ٢- تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءة.
- ٣- المعاملة الإنسانية الحسنه للأفراد تحفزهم للعمل بحماس.

هكذا نقول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى وظائف المنشأ إضافة إلى الوظائف الأخرى.

لماذا الإهتمام بالموارد البشرية ؟

- ١) تعاظم دورا لدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري.
- ٢) الإهتمام 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 الإهتمام 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 المحليه والسياسية.
- ٩) نمو قيمة قوة العمل واعتباره عامل من عوامل الإنتاج.

وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة الأولى : الحصول على الموارد البشرية.

الوظيفة الثانية : تنمية الموارد البشرية.

الوظيفة الثالثة : حسن استخدام الموارد البشرية.

الوظيفة الأولى : وظيفة الحصول على الموارد البشرية

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

- أ- تصنيف الوظائف.
- ب- تخطيط الموارد البشرية.
- ت- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

١- تصنيف الوظائف :

هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامه كل مجموعه تضم تخصص محدد ، بعد ذلك تقسم كل مجموعه عامه إلى مجموعات نوعيه (مجموعه الوظائف القانونيه) ثم تقسم إلى مجموعات فئات (مستشارين قانونيين) وتقسم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعه يحدد وصفها ودرجتها الوظيفيه 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 فتره قادمه ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والاستقاله والنقل ... ومن ثم تحدي آليه ونوع الاستقطاب ومن ثم الحاجه للتدريب والتأهيل وغير ذلك.

٣- الاستقطاب والاختيار والتعيين :

هي التوعيه بوجود وظائف شاغره عن طريق وسائل الاعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف. الاستقطاب الإيجابي هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم أما الاستقطاب السلبي هو الاكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم.

المبادئ الأساسية في الاستقطاب

المبدأ الأول : حتمية المركز في الاستقطاب

أي وجود إدارة واحده سوا ، شخص أو مجموعه على مستوى الدوله تتولى عملية الاستقطاب.

المبدأ الثاني : حتمية معرفة طبيعة سوق العمل

خلال العناصر التالية (حدود سوق العمل- المهارات المتاحة- الظروف الاقتصادية- جاذبية العمل الحكومي).

المبدأ الثالث : حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب

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

طرق الاستقطاب ..”

الاستقطاب الداخلي :

هو إعلان داخل المنظمه عن الوظائف الشاغره أو ملء الشواغر من خلال الترقيه ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى.

الاستقطاب الخارجي :

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

الاختيار والتعيين :

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

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

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

الاختبارات وأهميتها في التعيين :

تعد الاختبارات أهم معايير عملية الاختيار والتي تهدف إلى التالي :

١. التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين.

٢. استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط.

٣. إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين.

أنواع الاختبارات :

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

التعيين :

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

الوظيفة الثانية : تنمية الموارد البشرية

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

التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها

التعليم هنا يقصد به التعليم الرسمي والثقافة العامة بحيث يساهم المتعلم مساهمة كبيرة في تحقيق التنمية.
التدريب : هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءة ممكنة كل الدول تولي أهمية كبيرة للتدريب وزيادة المهارات.

هدف التدريب الإداري هو : تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة له وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهاته الإيجابية وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

مفهوم التدريب

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

معادلة الأداء = القدره × الرغبة

فالعامل يتم وفق تعاون مع الجماعة وليس بشكل منفرد.

أنواع التدريب وأساليبه:

النوع الأول : التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمة)

هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمدة وغير ذلك يحقق هذا النوع المزايا التالية :

- التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي.
- تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي.
- التدرب 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) انشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه.
- (٤) علاقه غير الوديه بين الرئيس والمرؤوس وعدم اطمئنان المرؤوس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب.

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

النوع الثاني : التدريب الخارجي

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

ماهي مزايا التدريب الخارجي ؟

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

سلبيات هذا النوع منها :

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

أساليب التدريب : متعددة منها :

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

الإعتبارات التي يمكن الإعتماد عليها للمفاضله بين الأساليب :

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

الوظيفة الثالثة : حسن استخدام الموارد البشرية

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

الراتب : مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فتره محدد في الغالب شهر واحد .

الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها :

المالية : أي تضمنه ضمن نفقات الموازنة وفي بند الرواتب. **قانونية :** الخضوع لتشريعات وضوابط.

اجتماعية : توفير حد أدنى ووجود أسس عادله لمنح الرواتب.

الحوافز

مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج .

أنواع الحوافز هي :

حوافز مادية مباشرة

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

حوافز مادية غير مباشرة

(تغذية - إسكان - مواصلات - انتقالات - تعليم - خدمات طبية)

حوافز معنوية :

- حوافز متعلقة بالعمل (العمل المناسب)
- حوافز متعلقة ببيئة العمل (الإشراف المعنوي- ظروف العمل المادية- العلاقة مع الزملاء- المشاركة في الإدارة)

تقويم الأداء

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

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

الترقية

نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى من زيادة الصلاحيات والمسؤوليات من أسس الترقية الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة

النقل

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

الوظيفة العامة في الإسلام

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

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

• المحاضرة العاشرة .. الرقابة في الإدارة العامة

الرقابة هي التأكد من سلامة العملية الإدارية وخاصة وظيفة التخطيط .

الهدف الأساسي للرقابه الإيجابيه هو :

التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية ، وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة .

أهمية الرقابة

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

تعريف الرقابة

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

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

في هذا الإطار تصبح الرقابه شديدة الارتباط بأهداف الحكومه ،

من هنا يصبح وضوح الأهداف مطلب ضروري للرقابه الفعالة التي تتطلب بالضروره وجود فنيين ومراقبين . فلا يمكن وجود تصور نظام إداري ناجح دون وجود نظام رقابي فعال . هنا تصبح مهمه الرقابه للتأكد من الأنشطة الحكوميه وهل تمارس بكفاءه وفعالية .

أهداف الرقابة الإدارية

تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق الصالح العام من خلال :

١. التأكد من دقة للأداء.
٢. وكفاءة النشاطات.
٣. فعالية التخطيط .
٤. حسن التنظيم.
٥. العقلانية في اتخاذ القرارات.
٦. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

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

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

إن أهداف الرقابه تتمثل في

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

عناصر الرقابه الإداريه

أولاً : تحديد الهدف

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

ثانياً : مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة

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

ثالثاً : قياس الفروقات والتعرف على أسبابها

داخليه أم خارجيه واتخاذ القرار التصحيحي.

رابعاً : تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ

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

مبادئ الرقابه الإداريه

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

وسائل الرقابة

(١) الموازنة التقديرية.

هي ترجمة فورية للخطه وهي وسيله رقابه حيث أرقامها هي أهداف ينبغي تحقيقها خلال مدة الخطه وفي نفس الوقت هي معيار رقابي.

(٢) البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

(٣) السجلات.

(٤) الملاحظات الشخصية.

(٥) التقارير الدورية.

الشفويه أو الكتابيه هذه يجب أن تكون دقيقه وصادقه وصحيحة.

أنواع الرقابة

أولاً : حسب المعايير

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

ثانياً : الرقابه حسب موقعها من الأداء

١. رقابة سابقة.
٢. رقابة لاحقة.

ثالثاً : وفق المصادر

١. رقابة داخلية.
٢. رقابة خارجية.

الرقابه في الإسلام

الرقابه الإداريه منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم من خلال الرقابه على العمال وتمت متابعت ذلك في عهد الخلفاء الراشدين وكانت الدوله الإسلاميه حريصه على توفير أجهزة الرقابه ، وكانت الرقابه :
١- ذاتية. ٢- رئاسية. ٣- جماعية.

• المحاضرة الحادية عشر .. القيادة الإدارية في الإدارة العامة

مفهوم القيادة الإدارية

هناك عدة تعريفات نأخذ منها

هي قدره 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 قياده 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 الإقتناع بالهدف والقائد يستمد سلطته ،
 - بشكل رسمي (سلطة القانون).
 - وبشكل غير رسمي (محبة المرؤوسين له).

القيادة والرئاسة

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

نظريات القيادة الإدارية

أولاً : نظرية السمات :

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

- الذكاء ، الثقة بالنفس ، المهاره وحسن الأداء .
- الحزم والسرعه ، القدره على الإقناع .
- الاستعداد لتحمل المسؤولية .
- القدره على التعلم .
- مهارة الإتصالات .
- الأمانه والإستقامه ، دافع للإنجاز .
- حب العمل .
- القدره على فهم الآخرين .

إضافة إلى وجود مجموعة مهارات منها :

مهارات فنية : معرفة تخصص دقيق من المعرفة والمام بأمور أخرى مكمله كالحاسب الآلي مثلاً .

مهارات إنسانية : أي القدره على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد .

مهارات ذهنية : رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزاؤه وعناصره وعلاقته مع البيئة والمجتمع المحيط به .

مهارات إدارية : تتمثل في توزيع العمل ووضع معدلات للأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والقيام بأعمال الرقابة .

مهارات سياسية : وضوح الرؤية السياسية ومعالجة المنظمة ضمن إطار المجتمع وقيادة المنظمة وفق رؤية البلد السياسي والاقتصادية .

نقد نظرية السمات :

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

ثانياً : نظرية الموقف

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

نقد نظرية الموقف :

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

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

ثالثاً : النظرية التفاعلية

ترتكز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السابقتين فالقيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع الأفراد ، فسمات القائد لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الأفراد بها فهي ضرورة 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 المروّسين ك عامل 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 قياده فرديه يقوم القائد بتركيز سلطه كلها بيده هذه النوع يقوم على الافتراضات التاليه :
١. طبيعة الإنسان السلبية والتي تجعل منه حبه للكسل والتهرب من المسؤولية وبالتالي يكون مهيئاً للإنقياد والاعتماد على الغير.
 ٢. تبني القائد للحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية.
 ٣. يحتاج الفرد إلى قيادة مباشرة ولصيقة من قيادته.

من هنا فإن القائد ينضد باتخاذ القرار لوحدة.

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

- قياده أوتوقراطية صالحة : محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته.
- قياده أوتوقراطية لبقية : خلق شعور بمشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار.

ثانيا : القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

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

قائد يطرح المشكله ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار

قائد يضع حدود لمرؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك

قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع المرؤوسين

قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصه للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ

قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات

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

أنماط أخرى للسلوك القيادي : أشهر هذه الأنماط نوعين :

الأول : نمط تنبؤ وشميت

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

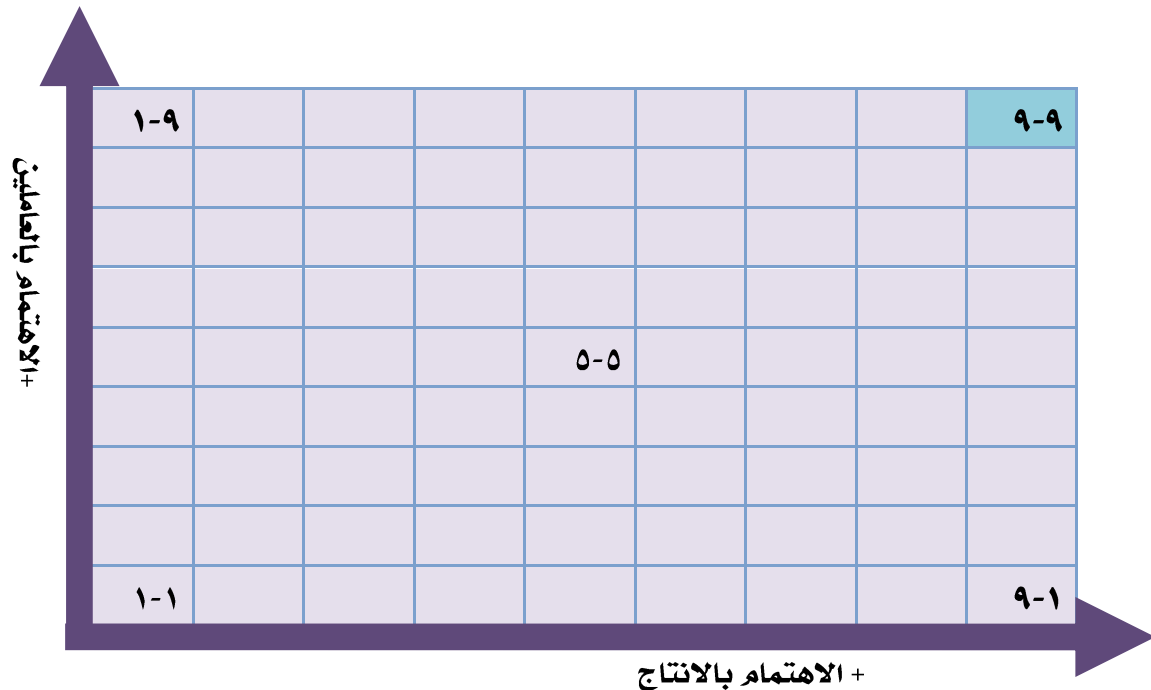
١. قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه.
٢. قائد يتخذ القرار ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين.
٣. قائد يقدم أفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها.
٤. قائد يقدم قرارات مبدئية قابله للتعديل.
٥. قائد يقدم مشكله ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار .
٦. قائد يحدد الإطار العام ويطلب من الجماعة اتخاذ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

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

مقدار السلطة الممنوحة للقائد				مقدار الحرية الممنوحة للتابعين		
(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
قائد يسمح لمرؤوسيه بأن يتخذوا القرار.	قائد يعرض مشكلة ويطلب قراراتها من المرؤوسين.	قائد يعرض المشكلة ويحصل على آراء لاتخاذ القرار.	قائد يعرض قرار يخضع للتغير	قائد يقدم أفكاره وبدعو للمناقشة.	قائد يبيع قراره.	قائد يصنع القرار ويعلنه.

الثاني : نمط القيادة لبليك وموتون

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



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 قريبه 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 :

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

مزايا القيادة في الإسلام :

١. قياده 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 .
والقرار الإداري هو جهد جماعي وليس جهد فردي وهو حصيلة مجموعة أفكار وجهد متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة على كافة المستويات الإدارية .

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

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

مراحل اتخاذ القرارات

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة. وهي أهم خطواته في عملية اتخاذ القرار .

المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات. وجمع البيانات Data كأرقام وإحصاءات وحقائق والمعلومات Information والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري . 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 محدده بأرقام) .
٤. الآراء والحقائق (آراء خبراء ومستشارين تتضمن اقتراحات وتوصيات) .

المرحلة الثالثة : تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.

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

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

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

١. اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف.
٢. اتفاق البديل مع أهداف المنظمه وأهميتها وقيمتها.
٣. قبول الأفراد للحل المقترح.
٤. درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمه.
٥. درجة السرعة في الحل البديل.
٦. كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ القرار وتقييمه. من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبه ووضع الإحتياطات اللازمه لذلك هنا المدير يجرب البديل قبل البدء به ويجب أن يكون واضح وبسيط وعلى المدير اتخاذ الزمن المناسب للبدء به .

المشاركة باتخاذ القرار

المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الجميع رؤساء ومروؤسين من صفات الإدارة الحديثه ، درجة المشاركة بالقرار تعتمد إلى حد كبير على الفرصه التي يتيحها المدير للآخرين وخاصة للمروؤسين ودرجة مشاركتهم بالقرار ونوع وشكل المشاركة.

إن المشاركة باتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها :

١. تحسين نوعية القرار.
٢. جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المروؤسين بحماس.
٣. تعزيز الثقة مع الآخرين وهذا يؤدي لتحسن العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

أنواع القرارات الإدارية

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

- تعكس القرارات اتجاه السلطة التنفيذية.
 - أثارها أعم وأوسع وأخطر لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها.
 - أهمية القرارات بالنسبة للدولة النامية بسبب التطورات الكبيره التي تشهدها المنظمات أخيرا .
- إن تعدد القرارات الإداريه يأخذ الأشكال التاليه :

أشكال القرارات الإدارية

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

قرارات تنفيذية. مشكلات بسيطه ويوميه (انصراف وخروج ودوام)
قرارات تكتيكية. هي أكثر تفصيل وتعلق بالإدارة الوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقدمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابه وكيفية استخدام الموارد

النوع الثاني : قرارات غير تقليدية (ظروف غير عادية)

قرارات حيوية. تعود لمشكلات حيويه لذلك يدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكله وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعه فيها (مشاركته جماعيه)
قرارات استراتيجيه. تعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لاتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والاستعانه بالبيانات وبأنظمة المعلومات وهي تمس الإقتصاد القومي وإعداد السياسات.

اتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام

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

• المحاضرة الثالثة عشر .. الاتصالات الإدارية

تعد الاتصالات الإدارية عصب المنظمة وهي قلب الإدارة النابض ، ف بدونها تبقى الإدارة من دون نشاط وفي حالة جمود ، هكذا إن المعلومات التي تساعد المدير باتخاذ القرار هي جوهر عمل القائد الإداري . تعتمد دقة وصحة البيانات على توفر الأجهزة والآلات والتنظيم الذي يحلل البيانات ، وكذلك لها طابع إنساني من خلال كيفية الحصول على البيانات وبالتالي تعاون جميع الموظفين في توصيل المعلومات وبالوقت المناسب ، ف بدون 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 المرسله
- ٣- قناة الاتصال Channel الطريقه
- ٤- المستقبل Receiver المستهدف من الرسالة
- ٥- درجة الإستجابة Response ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال

أنواع الاتصالات الإدارية

أولاً : الاتصالات الرسمية

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

١. اتصالات هابطة (نازلة) .
٢. صاعدة
٣. أفقية أو عرضية

تتوقف فعالية الاتصالات على العوامل التالية :

١. وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.
٢. صلاحية هذه القنوات للعمل بشكل فعال.
٣. استخدام خطوط الاتصال وعدم تخطي الرؤساء.
٤. عدم توقف قنوات الاتصال بسبب غياب البعض.
٥. أن تتم الاتصالات في الإطار الرسمي أي تصدر من المسؤول وتكون مقبولة وتؤثر بالملتقى لتحديث تغيير في قناعته أو رأيه.

١/ اتصالات هابطة

هي اتصالات من الأعلى للأسفل من الرؤساء للمرؤوسين حامله توجيهات وتعليمات وقرارات إداريه وبرامج عمل .

٢/ اتصالات صاعدة

اتصالات من القاعده باتجاه القمه على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للإستفاده منها في إعداد الخطط ومعرفته مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإداريه والقوانين . الأهمية تتجلى من خلال : الوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات نظر المختلفه والمتنوعه.

ملاحظه : كلما زادت الإتصالات الهابطة عن النازله كلما أثر ذلك في كفاية المنظمه وزيادة إنتاجيتها.

٣/ الاتصالات الأفقية

اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمه 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 اجتماعية غير رسمية.

وسائل الإتصالات

أولاً : الإتصال الشخصي أو الشفوي

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

ثانياً : الإتصال الكتابي

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

فعالية الاتصالات

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

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

العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعّالة وناجحة

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

معوقات الإتصالات

الإتصال الفعّال يؤدي للنتائج التالية :

- ١- فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد.
- ٢- أن تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعته حول أمر ما.
- ٣- أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أراها تصدر الرسالة.

ومن أهم معوقات الإتصال هي التالية :

أولاً : معوقات شخصية / تعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات

ثانياً : معوقات تنظيمية / وترجع للأسباب التالية :

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

ثالثاً : معوقات بيئية / تعود للمجتمع ومنها اللغة ، صعوبة الكلمات وتعقّد معانيها ومفاهيمها ، إن طريق

الإتصال تعتمد على التفاهم والتعاون القائم بين العاملين . على الإدارة العليا وضع سياسة فعّالة للإتصال وتبادل المعلومات . من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والإتصال ونقل المعلومات ، هذه الإدارة تسمى اتصالات إدارية أو غير ذلك من المسميات.

إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الإتصالات

يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي :

- الإتصالات هي عملية إدارية واجتماعية 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 والابتعاد عن المظاهر السلبية الأنانية الفردية.
- اعتماد أسلوب مخاطبة لبق ويعبر عن الاحترام والتقدير.
- استخدام الآداب العامة من خلال (السلام وتبادل التحيات والابتعاد عن الجدل العقيم).

• المحاضرة الرابعة عشر .. الإلكترونية

ماهي الإلكترونية؟

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

لماذا الإلكترونية؟ وكيف تتم؟

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

كيف تتم ؟

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

التطورات التي مهدت لقيام الإلكترونية

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

استراتيجيات ومراحل الإلكترونية

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 وسيطا في التعامل.

المرحلة الثالثة

إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات.

المرحلة الرابعة

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

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

- ١- تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية.
- ٢- تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة تلدياً وإلكترونياً.
- ٣- مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول أخرى.
- ٤- القيام بتجربة اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة.
- ٥- تحليل نتائج المشروع التجريبي (على المواطن والموظف والجهة الحكومية ، والرضا العام).
- ٦- اختيار البديل الأنسب لنوع التقنية والأجهزة والسعة والبرمجيات.
- ٧- وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد.
- ٨- 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 المفترضة وليست الهرمية والنظر في السلطات والمسؤوليات والأدوار والواجبات.
- ٢- تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي.
- ٣- استحداث إدارات جديدة.

أهداف الإلكتروقراطية

(أ) أهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية مثل :

- ١- إنجاز سريع للأعمال (بلا زمان).
- ٢- الإنجاز عن بُعد 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).

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

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

معوقات الإلكتروقراطية في الدول النامية

- ١- قلّة عدد مستخدمي الإنترنت (فضلاً عن أميّة الحاسب الآلي).
- ٢- قلّة 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 لإخترق 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>



البوابة الإلكترونية للحكومة المصرية.

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



البوابة الإلكترونية السعودية (يسر).

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



الإلكتروقراطية ونظامها الإقتصادي وأهم أسسه هي :

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

الإلكتروقراطية ونظامها الاجتماعي وأهم أسسه هي :

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

الإلكتروقراطية والعولمة

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

تم بحمد الله وتوفيقه .. أسأل الله التوفيق للجميع

المحترمة ونورة القحطاني

