

# المحاضرة 1



## المفاهيم الأساسية

### المدخل إلى الإدارة العامة

#### مقدمه

أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الحكومه والإهتمام بأمور 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 :

- كلمة إدارة ( Administration ) هي من أصل لاتيني وتعني خدمه ، أي أن من يعمل بالإدارة يخدم الآخرين ، بهذا تصبح الإدارة [نشاط حيوي لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراده ] .
- الإدارة هنا تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر ، والتنسيق الضعّال بين الجهود البشريه المختلفه العامله من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عاليه من الكفاءه.

#### تحليل التعريف

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

#### أما الإدارة العامه

- تعني " الإدارة الحكوميه " Governmental تمييزاً عن الأنواع الأخرى للإدارة مثل : إدارة الأعمال - إدارة الهيئات والمنظمات الخاصه - إدارة المنظمات الدوليه.
- الدوله تضع القوانين وتحدد الحقوق والواجبات وهي المسؤوله عن تنفيذ تلك القوانين فهي تأخذ الصوره التنفيذية . الإدارة العامه ترتبط بها وفق هذا المعنى.
- وهنا نقول بأن الإدارة العامه [ تتضمن جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسه العامه ] .
  - هذا التعريف يتصف بالقصور لأن وظيفة الإدارة العامه ليست التنفيذ وإنما توجيه الجهود من أجل التنفيذ.
  - وهو ما يتفق مع التعريف التالي [ الإدارة العامه هي تنسيق الجهود الجماعيه لتنفيذ السياسه العامه ] .
- يفرق ديموك بين الإدارة العامه<sup>١</sup> كمجال لتنفيذ القوانين و بين الإدارة العامه<sup>٢</sup> كعمليه شامله لجميع الخطوات الإداريه من الإسناد إلى التنفيذ ، و بين الإدارة<sup>٣</sup> كمهنه لتنظيم وتوجيه نشاط الآخرين في هيئه عامه.

## إذن الإدارة العامة هنا تعني :

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

### طبيعة الإدارة العامة

#### # 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 : الإدارة العامة مع [ إدارة الأعمال ]

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

| مجال المقارنة      | الإدارة العامة                                                                                                                                     | إدارة الأعمال                                                                                                                                         |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١. الإطار القانوني | <ul style="list-style-type: none"><li>• الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع</li><li>• صعوبة تغيير النظام</li><li>• الخضوع للسلطة القضائية</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• مرونة في العمل .</li><li>• القرار يعود لمجلس الإدارة أو المدير .</li><li>• الرقيب هو المدير المباشر</li></ul> |
| ٢. الهدف           | تقديم خدمات عامة للوصول إلى رضا المواطنين                                                                                                          | الهدف تحقيق الربح                                                                                                                                     |
| ٣. طبيعة النشاط    | ما يحقق المصلحة العامة من :<br>"سياسة - أمن - دفاع"                                                                                                | طابع اقتصادي وتجاري                                                                                                                                   |
| ٤. درجة الرشده     | التأثر بالقرارات السياسية                                                                                                                          | تتمتع بالرشده والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح                                                                                                         |
| ٥. المنافسة        | محكومة بالرقابه الداخليه والخارجيه وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف                                                                             | مرونة سريعه لمواجهة المنافسه من شركات أخرى                                                                                                            |

← يتبع علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى ♥

## ثانياً : الإدارة العامة و [ علم السياسة ]

- الإدارة العامة أدله من أدوات السياسة.
- هي نظام فرعي من النظام السياسي العام.
- الربط بين الإثنين هو :
  - ✓ مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة.
  - ✓ استخدام الإدارة العامة أدوات سياسيه في التفاوض والتشاور ( مناقشات & اتخاذ قرارات الصرف ).
- هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستغلالها بكفاءة والفعالية.
- هناك من يدعو لفصل الإدارة العامة عن السياسة وإعطائها استقلاليه لإبعادها عن المزالق التي تكتنف العمل السياسي.
- هنا تقوم الإدارة العامة بدور استشاري وتقريري من خلال إعداد السياسة العامة للدولة ورسمها ومتابعة تنفيذها.

## ثالثاً : علاقة الإدارة العامة [ بعلم الاجتماع ]

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

## رابعاً : علاقة الإدارة العامة [ بعلم النفس ]

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

## خامساً : علاقة الإدارة [ بالقانون ]

- الإدارة العامة يجب أن تكون متوافقة مع مضمون القانون ومنسجمة مع أحكامه ولا 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.
  - الثاني: يهتم بالنواحي القانونية.
- الإدارة العامة تحدد الأسس لممارسة النشاط الإداري بكفاءة وفعالية كوضع البرامج وإعداد الخطط.
- القانون الإداري يتولى وضع الضوابط القانونية بحيث تبقى تصرفات الإدارة بشكل مشروع.

## سادساً : علاقة الإدارة مع [ علم الاقتصاد ]

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

### أإذن نستنتج أن :

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

## مراحل تطور الإدارة العامة

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المرحلة 1 | <ul style="list-style-type: none"><li>• انفصلت عن السياسة</li><li>• الإهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية</li></ul>                                                                                                                                                           |
| المرحلة 2 | وجود مدارس وكلليات تمنح شهادات في الإدارة العامة                                                                                                                                                                                                                              |
| المرحلة 2 | <ul style="list-style-type: none"><li>• إنشاء معاهد للإدارة العامة</li><li>• إجراء الدراسات والإستشارات</li><li>• قيام برامج تنمية الإداريين وجود تخصصات منها :</li></ul> أصول الإدارة العامة - أساليب العمل - التخطيط الإداري - العلاقات العامة إدارة التنمية - تخطيط المدن. |

## مداخل دراسة الإدارة العامة

| المحتوى                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | المدخل                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الدستور القانوني التاريخي            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>وظائف الإدارة هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - الأفراد - التمويل والموازنة.</li> <li>لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | الوظيفي                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي.</li> <li>الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني.</li> <li>اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي.</li> <li>إهماله الجانب الاقتصادي</li> </ul>                                                                                                                                                                                       | الاجتماعي النفسي                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية.</li> <li>العلاقة بين البيئة والإدارة.</li> <li>نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسية والإقتصادية والاجتماعية السائدة في بلد ما</li> <li>ظهر مع الحرب العالمية الثانية وأهم العوامل التي يدرسها هي: المكان - السكان - التقدم العلمي - العادات والتقاليد - الرغبات الشخصية - الكوارث والمحن التي يمر بها المجتمع.</li> </ul> | المدخل البيئي<br>Ecological approach |



أسئلة الإختبار من النموذجين للفصل الأول + الثاني للعام 1435هـ

١. عند التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة فإن ذلك يسمى :

- a. المدخل الوظيفي
- b. المدخل الاجتماعي النفسي
- c. المدخل البيئي
- d. المدخل الدستوري والتاريخي والقانوني**

٢. عندما يتم التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة فإن ذلك يسمى :

- a. المدخل الدستوري القانوني التاريخي**
- b. المدخل الوظيفي
- c. المدخل الاجتماعي النفسي
- d. المدخل البيئي



### 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 الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم .
- البيروقراطية كتنظيم إداري ضخم ترجع لعهود سابقة منها :
  - ✓ الحضارة الصينية منذ عام ٢٢٠٠ عام قبل الميلاد، والإدارة اليونانية والتي تبنت دوران الوظيفة وأن تسمو المصلحة العامة فوق الخاصة وحضارة الرومان ووصولاً إلى الحضارة الإسلامية التي تناولت تفويض السلطة وتقسيم العمل وتطبيق الشورى..
  - ✓ لكن البيروقراطية مصدرها دراسة ماكس فيبر في ألمانيا.

## دراسة ماكس فيبر

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

- السلطة البطولييه : تحلي الإنسان القائد بمواصفات غير عاديه للتأثير على الأفراد.
- السلطة التقليديه : ممارسات القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف .
- السلطة القانونيه الرشيده : ترشيد العلاقات القانونيه من خلال مجموعة قواعد وإجراءات.

### الأسس [ الخصائص ] التي يقوم عليها [التنظيم البيروقراطي] لماكس فيبر ؟

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

### مزايا التنظيم [ البيروقراطي ]

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

## الاتجاهات الحديثه في البيروقراطيه

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

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

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

## ٢. نظرية الإدارة العلميه

- كانت الشركات الصناعيه تعاني من الإسراف وانخفاض الإنتاجيه في بداية القرن الماضي فكان يلجأ أصحاب تلك المصانع لتخفيض الأجور ، من هنا جاء بعض المفكرين وفي مقدمتهم فريدريك تايلور في تقديم نظريه تساعد في حل مشكله الإنتاجيه من خلال دراسة الوقت والحركه وهذه الدراسه شكلت حجر الأساس في تحقيق الكفايه الإنتاجيه.
- تايلور في كتابه الشهير ( مبادئ الإدارة العامه ) عرف الإدارة بأنها :  
المعرفه الصحيحه لما يراد من العاملين اداؤوه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفه.

### # نقاط نظريه تايلور

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

## ٣. نظريه التقسيم الإداري

### [ نظريه أكثر عمقاً من الإدارة العلميه ]

- هنري فايول ( ١٨٤١ – ١٩٢٥ ) كان مديراً ولذلك أهتم بوجود نظريه عامه للإداره من خلال اهتم بوظائف الإدارة على كل المستويات واهتم بالإداره على المستوى الأعلى عكس تايلور الذي اهتم بالإداره الدنيا (خط الإنتاج).
- كتابه الشهير (الإداره الصناعيه والعامه) والذي ظهر في فرنسا عام ١٩١٦م.

### # نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول

- ١ - النشاطات الفنيه ( الإنتاج والتصنيع).
- ٢ - النشاطات التجاريه ( المشتريات - المبيعات - التبادل).
- ٣ - النشاطات التمويلييه ( الموارد الماليه - الإستثمارات والمصروفات).
- ٤ - النشاطات الأمنيه ( الممتلكات والأشخاص).
- ٥ - النشاطات المحاسبية ( تقدير التكاليف والإحصاءات).
- ٦ - النشاطات الإداريه ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق والرقابه).



## # مساهمات فايول

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

## ٢- الأسس العامه للإداره : مبادئ فايول الـ 14

[تقسيم العمل وفق التخصص - السلطه والمسؤوليه - الإلتزام بالقواعد - وحدة الأمر - وحدة الإتجاه (الأمر) - الخضوع للمصلحه العامه - عدالة المكافآت - المركزيه - تسلسل القياده - النظام (وضع كل شئ وشخص مكانه العداله) - الإستقرار الوظيفي - المبادره - العمل بروح الفريق ] .

## ٣- وظائف الإداره :

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

## ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانيه

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

## # الإعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة [ العلاقات الإنسانيه ]

١. ظهور الحركه النقابيه وتوسعها.
٢. زيادة ثقافه ووعي العمال وتحسسهم مشاكل العمل.
٣. كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديده.
٤. تحسن مستوى الحياه أدى إلى الإهتمام بالنواحي الإنسانيه.
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 الإنسانيه حيث أوضحت أن الإنتاجيه ترتبط بالظروف الإجتماعيه والنفسيه للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات الماديه.

## # النتائج التي توصلت إليها تجارب [ هوثرن ]

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

## # الآثار العملية لتجارب [ الهوثرن ]

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 والمعامله الحسنه للأفراد.

## # سلبيات مدرسة [ العلاقات الإنسانية ]

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

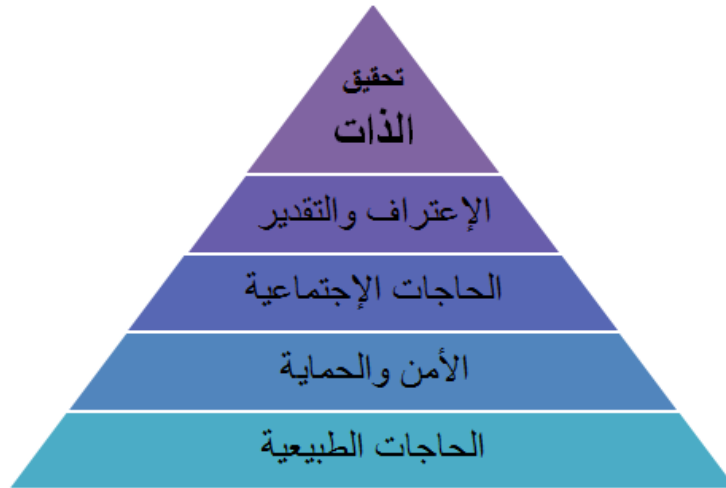
## ثالثاً : المدرسة السلوكيه Behavioral School

- لا تتماثل مع المدارس السابقه بالرغم من وجود بعض النقاط المشتركه مثل :  
التأكيد على الكفايه ، وأهميه العلاقات الإنسانية.
- هذا لا يمنع من أن لها بعض الخصوصيه والخصائص نذكر منها :
  ١. هي مدرسه علميه تطبيقيه تعتمد على وضع فرضيات علميه عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجيه.
  ٢. هي مدرسه معياريه تقوم على معايير قيميه تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكيه في مجال العمل لإحداث تغير في اتجاه السلوك.
  ٣. هي مدرسه تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجمل التأكيد على أهميه هذه الحاجات.
  ٤. تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمه.

٥. تتميز بنظرتها الشمولية والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئية كالإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي.
٦. تهتم بالجماعات وتتفاعل هذه الجماعات لتحقيق أهداف المنظمة.
٧. تعزز المشاركة الفعالة والتعارض في الرأي ( الرأي البناء).

### أهم المساهمات في هذه المدرسة هي مساهمة

( ابراهام ماسلو A.Maslow هرمية الحاجات )



### افتراضات نظرية ماسلو هي :

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

### ماهي سلبيات نظرية ماسلو :

- لا يفترض بالمدير أن يكون عالم نفس لإكتشاف حاجات الأفراد الذين يتعامل معهم المدير.
- ليس هناك أي دليل عملي قطعي مثبت صدق هرمية هذه الحاجات أو أهمية ترتيبها .
- بسبب هذه الإنتقادات جاء الدوفر واستبدل تلك الحاجات بثلاث فقط هي :

١- حاجات البقاء (ضرورات الحياة).

٢- حاجات الإرتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئة.

٣- حاجات النمو (حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات).

## الفرق بين النظريتين [ماسلو & ألدرفر]

- يعتبر ألدرفر أن الإنسان إذا فشل في الوصول للحاجه 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. هربرت سيمون ، صاحب كتاب ( السلوك الإداري ) عام ١٩٤٧م وقد طبعت منه ١٥ طبعه حتى عام ١٩٧٠ م.

### # جوهر النظرية

١. 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 .
٢. أضاف ( بارنارد ) أن التنظيم نشاط تعاوني وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف.
٣. تهتم مدرسة اتخاذ القرارات Decision making بالعلوم السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات ، وكيف يتم اتخاذ القرار ونقله عبر المستويات المختلفه 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.
- اهتم بارنارد بالتنظيم غير الرسمي ( تفاعلات الأعضاء بين بعضهم البعض ) .

### # نظرية بارنارد هي :

### • إثراؤه الفكر الإداري في ثلاثة أبعاد :

١. العلاقات الإنسانية
  ٢. اتخاذ القرارات
  ٣. نظرية التنظيم
- كما أنه أول من قدّم مفهوم قبول السلطة ( قبول القرار من قبل المرؤوسين ) كما أن القرار يعتمد على المنطق ، وأخيراً فعالية القرارات ترتبط بالعلاقة بين أداء الموظف وأسلوب تحفيزه.

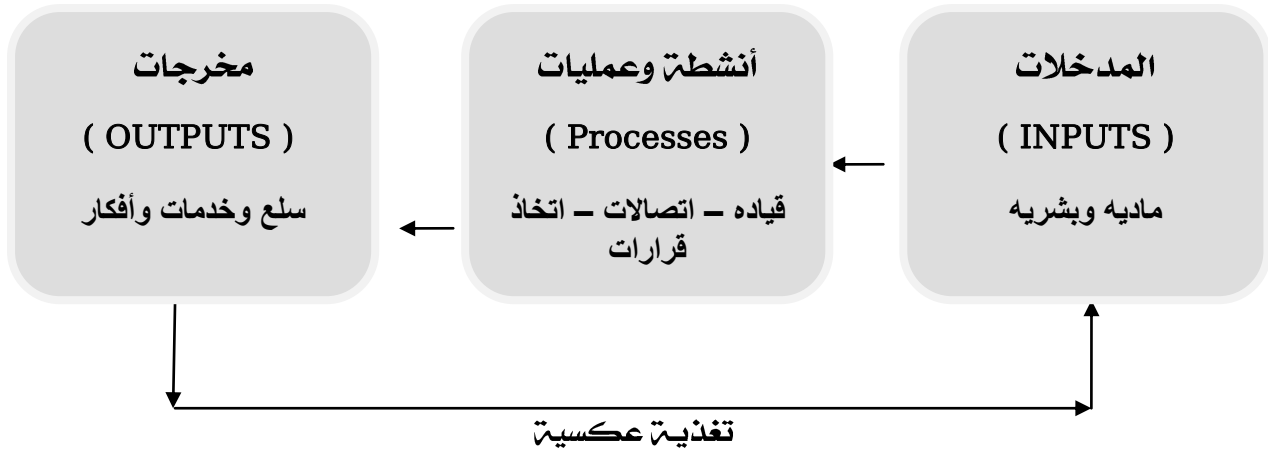
## # هريبرت سيمون واتخاذ القرارات

- ركّز على أن أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرار مدخل لدراسة الإدارة.
  - وبرأيه 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 السياسه العامه والخطوط العريضة للمنظمه.
  - تناول سيمون صفة الرشد في القرارات وعلى المدير الإكتفاء بالحلول المقبوله بدل من المثاليه.
  - كما أنه يميز بين :
    - (١) القرار الهادف ( يرتبط بالهدف النهائي ) وغير الهادف.
    - (٢) القرار الرشيد ( يعتمد على وجود بدائل ) وغير الرشيد.
    - (٣) المبرمج ( الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقه ) وغير المبرمج الذي يعتمد على الإبتكار.
- " 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 مجموعه أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل .
- والمنظمه هي ذاتها جزء من نظام كلي مفتوح على البيئه المحيطه .
- المنظمه الإداريه هي نظام يتكون من مجموعه عناصر وهذه العناصر في حالة تفاعل لتحقيق أهداف المنظمه ، هذه العناصر قد تكون ماديه أو بشريه أو معنويه أو تقنيه.

### العلاقه بين [المنظمه والبيئه] توضح بالشكل :



## أنواع الأنظمة

- ✓ النظام المفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئة
- ✓ النظام المغلق : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة ( الساعه )

### إذن مدرسة النظم :

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

## سادساً : مدارس أخرى حديثه التجربه اليابانيه 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 علاقته وثيقه ، وكذلك الثقة بين الفرد والمنظمة لأن هذا يظهر إيجابياً في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية.
  - (٢) الحذق والمهاره : " وحدة الذهن والمهاره " من خلال الخبرة والممارسه والتجربه والعمل الطويل في المنظمة ، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.
  - (٣) الألفة والموده : من خلال دعم الآخرين واهتمام بالإنضباط وعدم الأنانية والعيش في أمان ووحدة صداقة وأمان ...
- تؤكد النظرية اليابانية على الثقة والمهاره والموده وما تحتاجه من روابط متينه بين الفرد والمنظمة ، وتعاون وتكاتف ومشاركة في اتخاذ القرار والإلتزام بتحقيق الأهداف والمسؤولية الجماعية والرقابه الذاتيه ، مما يساعد في رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة.

## إدارة الجودة الشامله Total Quality Management

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

# تعريف إ ج ش ( إدارة الجودة الشاملة ) هي : مدخل الإدارة المتكامله من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجوده في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركه بما يحقق رضا الزبون.

### العناصر الأساسية للجوده :

- (١) الرؤية الإستراتيجية للجوده من خلال أنها أحد أبعاد التفكير الإستراتيجي والذي يساهم في خلق الميزه التنافسيه.
- (٢) مشاركة الجميع في إدارة الجوده الشامله فالجوده مسؤوليه الجميع.
- (٣) قياس الجوده يرتبط بالشروط الفعلية للسوق والحاجات المحدده للزبون ، فمواصفات المنتج تتحدد جودتها من خلال مقارنتها مع مواصفات منتجات أخرى وتكون فعاله في ضوء الحاجات الحقيقيه للزبون.
- (٤) مدخل الزبون من خلال أن الزبون هو الأساس وهو محور الإهتمام.
- (٥) التحسين المستمر حيث ليس هناك حدود للتحسين فالتحسين عمليه مستمره ومتواصله.

نموذج إدارة الجوده الشامله نموذج ميداني يركز على الأداء المتخصص، يعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي ، ويبني على علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد



أسئله الإختبار من النموذجين للفصل الأول + الثاني للعام 1435هـ

١. ماكس فيبر يصنف ضمن المدرسه الكلاسيكيه وهو صاحب نظريه :

- a. الاداره العمليه
- b. البيروقراطيه
- c. التقسيم الاداري
- d. العلاقات الانسانيه

٢. من اهم مساهمات هنري فايول هو تقسيم الانشطه الاداريه الى :

- a. ثلاث انشطه
- b. اربع انشطه
- c. خمس انشطه
- d. ستة انشطه

٣. تصنف تجارب هورنر ضمن :

- a. المدرسه الكلاسيكيه الاولى
- b. المدرسه الكلاسيكيه الثانيه
- c. مدرسه العلاقات الانسانيه
- d. المدرسه السلوكيه

٤. من اهم رواد المدرسه الكلاسيكيه ماكس فيبر وهو صاحب نظريه :

- a. الإدارة العلمية
- b. بالبيروقراطيه
- c. التقسيم الإداري
- d. العلاقات الإنسانية

٥. يعد تقسيم أنشطة الإدارة من أهم مساهمات هنري فايول والتي قسمها إلى :

a. ثلاثة أنشطة

b. أربعة أنشطة

c. خمسة أنشطة

d. ستة أنشطة

٦. يضع كتاب الإدارة تجارب هوثرون ضمن :

a. المدرسة الكلاسيكية الأولى

b. المدرسة الكلاسيكية الثانية

c. مدرسة العلاقات الإنسانية

d. المدرسة السلوكية





### التخطيط الحكومي - التخطيط في الإدارة العامة

#### مفهوم التخطيط

- يعد التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة ويقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفته 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) التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- (٢) وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف.
- (٣) تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل.
- (٤) تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي.
- (٥) وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف ( تحديد النشاطات وفق برامج زمنية واضحة ) .

#### أهمية التخطيط

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

#### فوائد التخطيط

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

## مسؤولية التخطيط

- التخطيط وسيلة لتنفيذ الأعمال.
- التخطيط مسؤولية الجميع كل في موقعه وعلى مقدار مسؤوليته ومستوى سلطته التي يتواجد بها.
- تختلف مسؤوليته حسب المستوى الإداري [ الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا ( الإشرافيه ) ]

### العلاقه بين المستويات الإداريه وأنواع الخطط ومدتها

| المستوى الإداري | نوع الخطّة | فترة الخطّة  |
|-----------------|------------|--------------|
| الإدارة العليا  | استراتيجيه | طويلة الأجل  |
| الإدارة الوسطى  | تكتيكيه    | متوسطة الأجل |
| الإدارة الدنيا  | تشغيليه    | قصيرة الأجل  |

### مقومات التخطيط هي :

- ١- الأهداف.
- ٢- التنبؤ.
- ٣- السياسات.
- ٤- الإجراءات.
- ٥- الوسائل والإمكانات.

### أولاً : الأهداف

- الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ،
- فإذا كان المستقبل قريب تسمى أهداف تكتيكيه وإذا كان بعيد تسمى أهداف استراتيجيه.
- زاد الإهتمام بأهميّة صياغة وبلورة الأهداف بعد انتشار الإدارة بالأهداف والتي تقوم على اشراك كلا من [الرئيس والمرؤوس] في عمليتي التخطيط.

### # أنواع الأهداف

١. أهداف عامه على مستوى المنظمه.
٢. أهداف جزئيه لكل قسم أو إدارة.
٣. وفق للزمن :
  - a. أهداف طويلة الأجل ( استراتيجيه ).
  - b. أهداف متوسطه ( خطط خمسيه ).
  - c. أهداف قصيره ( سنويه أو فصليه وحتى شهريه ).

## # صفات الأهداف

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

### إن تحديد الهدف بشكل دقيق يساعد في :

١. توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
٢. مساعدة إدارة المنظومة 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 له

(٣) **الواقعية** : إمكانية التنفيذ.

(٤) **التناسق والإنسجام** : تناسق الأهداف وعدم التعارض.

(٥) **مشروعية الهدف** : مدى الملائمة للأهداف والقيم والقوانين.

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

## ثانياً : التنبؤ

• التنبؤ هو: توقع وقوع الأحداث في المستقبل.

• الأمور التي يجب مراعاتها في التنبؤ :

- ✓ الدقة في التنبؤ.
- ✓ حداثة البيانات المستخدمة بالتنبؤ.
- ✓ أن يكون مفيد ( القدره والمساعدته في حل المشاكل ).
- ✓ غير مكلف.
- ✓ أن يكون واضح ( سهل وبسيط ).

## ثالثاً : السياسات

- **السياسات هي** : مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف.
- **السياسات هي** : مرشد ودليل عمل للوصول إلى الأهداف.
- السياسات قد تأخذ أشكالاً مختلفه 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

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

## رابعاً : الإجراءات

- هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال ( إجراءات التسجيل بالجامعة ).
- وهي 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 والإنسجام** : مكمله لبعضها البعض.
- (٥) **الرقابة** : تشتمل على وسائل رقايبه 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 متكرره وروتينية.
- (٢) صعوبة تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها.
- (٣) إحساس الموظف بالضيق والملل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته.

## ملاحظه :

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

## خامساً : تدبير الوسائل والإمكانات

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

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

**DONE!**

١. السياسات الأساسية في إدارة الدولة هي :

- a. سياسات غير مكتوبة ومتعارف عليها
- b. سياسات تتعلق بالأنشطة المختلفة كالمالية والتعليمية
- c. سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص
- d. **سياسات واسعة وشاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية**

٢. السياسات العامة في إدارة الدولة هي :

- a. سياسات غير مكتوبة ومتعارف عليها
- b. سياسات تتعلق بالأنشطة المختلفة كالمالية والتعليمية
- c. **سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص**
- d. سياسات واسعة وشاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية

٣. جمود الفكر من المشكلات الناجمة لدى الموظف العمومي من اتباع الإجراءات ونحلها :

- a. إعطاء الموظف إجازات دورية
- b. منح الموظفين مكافآت دورية
- c. **تدوير الوظائف بين الموظفين**
- d. تثبيت التأمين وتأسيس نوادي ليلية

٤. تعتبر السياسات الأساسية التي يتم وضعها في إدارة الدولة هي :

- a. سياسات غير مكتوبة ومتعارف عليها
- b. سياسات تتعلق بالأنشطة المختلفة كالمالية والتعليمية...
- c. سياسات تهدف لتحقيق العدالة و تكافؤ الفرص
- d. **سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية**

٥. السياسات العامة في الإدارة الحكومية هي :

- a. أ - سياسات غير مكتوبة ومتعارف عليها
- b. ب - سياسات تتعلق بالأنشطة المختلفة كالمالية والتعليمية...
- c. **ج - سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص**
- d. د - سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية

٦. عدم التطوير من المشكلات الناجمة لدى الموظف العمومي من اتباع الإجراءات ولحلها:

- a. إعطاء الموظف إجازات دورية
- b. **تدوير الوظائف بين الموظفين**
- c. منح الموظفين مكافآت دورية
- d. تثبيت التأمين وتأسيس نوادي ترفيهية

# المحاضرة 4



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 أو الصحة أو المواصلات.

ثانياً : وفقاً للزمن :

١. **تخطيط طويل المدى** : تخطيط يغطي ١٥ أو ٢٠ سنة والثمار تأتي متأخره " 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 " الموازنه العامه للدولة " .

ثالثاً : وفقاً لمجال الخطه :

ليس له حدود ونذكر منها :

١. **السياسي** : تخطيط النظام السياسي " مصادر التشريع "
٢. **الإجتماعي** : الإهتمام بالعائله والتعليم وتنقيف المجتمع.
٣. **البشري** : النمو السكاني.
٤. **الطبوغرافي** : استغلال الأرض ، توزيع المرافق.
٥. **الإقتصادي** : الإنتاج القومي الزراعي ، الميزان التجاري ، تخطيط الموارد البشريه ، الزراعي ، الصناعي.
٦. **المالي** : السيوله النقديه ، نسبة الفائده.

رابعاً : وفقاً للمستوى التنظيمي

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

## الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند [إعداد الخطه ]

- (١) الوضوح : بعيده عن الغموض والتعابير غير المفهومه.
- (٢) المرونه : التأقلم مع الظروف.
- (٣) المشاركه بوضع الخطه : وضع الخطه هو عمل مشترك وجهد جماعي وهو بحاجه لمعلومات وآراء متنوعه كلما شارك الأفراد بوضع الخطه كلما سهل عملية التنفيذ . يحتاج الأمر لتشكيل لجان عمل واجتماعات وتجميع مقترحات ، المشاركه بشكل حقيقي تساعد برفع الروح المعنويه للعاملين وتنمية مهارات حل المشكلات.
- (٤) مراعاة الجانب الإنساني : أمر مهم أن تراعي عواطف ومشاعر الأفراد للوصول إلى الهدف بكفاءة وفعالية وعدم مراعاة ذلك يؤدي لكثير من النتائج غير المرغوبه ومنها :
  ١. التقليل من طموح الأفراد واندفاعهم لتحقيق الهدف.
  ٢. زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم الرضا عن الخطه.
  ٣. الصراع بين الإدارة العليا والإشرافيه لعدم معرفه ظروفها.
  ٤. تقليل التعاون والإنسجام بين العمال.
  ٥. زيادة استخدام أساليب الرقابه بسبب عدم تقيد العمال بأنظمة العمل.
- (٥) دقة المعلومات والبيانات : هما الأساس في بناء الخطه.  
لابد من وجود معلومات Information و بيانات Data ، بالطبع لابد من توفر مجموعه شروط في المعلومات التي تقوم عليها الخطه وهي :
  - a. الشمولييه والدقه والصحه.
  - b. الحداثه والواقعيه وأن لا تكون متقادمه "المعلومه تموت بعد فتره".
- (٦) الإعلان عن الخطه : أي شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدوله ، الهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضع التفصيلي وماهيته أهداف الخطه وهذا يتم من خلال اجتماعات ولقاءات.

### مراحل إعداد الخطه

#### أولاً : مرحلة الإعداد

##### تضم مجموعه عمليات هي :

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



ثانياً : 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 المتابعه

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

تتم المتابعه 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 خارجة عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعيه. مثل : " كوارث ، زلازل ، براكين ".

### معوقات التخطيط

١. عدم الدقه في البيانات والمعلومات : لاختطه بلا وجود بيانات ومعلومات على المخطط أن يتأكد من صحة 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 معالجة الأمور لحظه وقوعها دون ضياع الوقت في التخطيط . على الإدارة معالجة هذه الظواهر السلبيه بنوع من المنطق والتوعيه والتدريب.
٣. عدم صحة التنبؤات والإفتراضات : صعب التنبؤ بالمستقبل لكن على المخطط أن يبذل جهداً كبيراً لتقليل الانحرافات والوصول إلى تنبؤ دقيق.
٤. إغفال العامل الإنساني : على المخطط أن يشارك الأفراد بوضع الخطه ويراعي إمكانياتهم وعدم إثارة مقاومة الأفراد لها.
٥. الإعتماد على الجهات الخارجيه في وضع الخطه : إن الإعتماد على الجهات الخارجيه يحرم الخبير من معرفه البيئه المحيطه بالعمل وتركيزه فقط على التنظيم الداخلي.
٦. القيود الحكوميه : قد تصدر تعليمات حكوميه تعيق عملية 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 متعلقه بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط : من الأفضل اتباع خطوات البحث العلمي في وضع الخطه وعدم الوقوع في المشكلات والتي تنتج عن أهداف خياليه وعدم تحديد زمن لتنفيذ كل مرحله وتحديد المسؤول عن التنفيذ.

## التخطيط في الإدارة الإسلامية

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

### • كان التخطيط شاملاً على النحو التالي :

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

(٢) **التخطيط الإقتصادي :** يهدف التخطيط الإقتصادي في الإسلام إلى أن يجد كل مسلم ما يكفيه من مال فحرم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة وهذا يؤدي على تحقيق التكافل 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 بالجهاد والإستعداد لمواجهة العدو فالإعداد مرحله من مراحل التخطيط.

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

- أدى اتساع نشاطات الدولة وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها لزيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كامله من الأهداف المترابطه للتنمية الشامله استنادا للتخطيط العلمي.
- يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمه للحكومته والذي يتم على مستوى الإدارة اليومية في الأجهزة الحكوميه.
- يُعد التخطيط في صورته الإيجابية وسيله فاعله لتحقيق أهداف التنمية الشامله والذي يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسيه والتنفيذيه.
- يؤدي التخطيط إلى الإستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءه وفاعليه.

**DONE!**

أسئلة الإختبار من النموذجين للفصل الأول + الثاني للعام 1435هـ

١. التخطيط الاقليمي هو :

- a. تخطيط على مستوى الدولة
- b. يختص بالبرامج والاهداف السياسيه في منطقه معينه بهدف تنميتها
- c. يخص مدينه او قريه
- d. مجال كالتعليم او الصحة او المواصلات

٢. لتحقيق التنميه الشامله في الدوله ينبغي على الدوله ان تتبع :

- a. التخطيط القومي
- b. التخطيط الاقليمي
- c. التخطيط المحلي
- d. لتخطيط في مجال محدد

٣. ينبغي ان نراعي عند التخطيط للدوله :

- a. ان هناك حدودا لمجالات الخطه لابد من التوقف عندها
- b. ان هناك حدودا لمجالات الخطه يمكن التوقف عندها بعض الوقت
- c. ان هناك حدودا لمجالات الخطه
- d. لا يوجد اجابه صحيحه

٤. واحده فقط ليست من الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند اعداد الخطه :

- a. البعد عن الغموض والتعابير الغير مفهومه
- b. التأقلم مع الظروف
- c. بناءها من خلال جهود فرديه خلاقه
- d. مراعاة الجانب الانساني

٥. الاعلان عن الخطه بالدوله وبكل تفاصيلها من :

- a. الأمور الهامه
- b. الامور بالغه الاهميه
- c. الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند عمل الخطه
- d. الامور الغير هامه ويمكن تجاهلها

٦. مراحل اعداد الخطه للدوله :

- a. ثلاثه
- b. اربعه
- c. خمس
- d. سته

٧. مراحل الاعداد الاولى من مراحل اعداد الخطه تتكون من :

- a. ثلاثه
- b. اربعه
- c. خمس
- d. سته

٨. تعتبر التغيرات المستمرة في المجال التكنولوجي من :

- a. مزايا التخطيط للدولة
- b. معوقات التخطيط للدولة
- c. أهداف التخطيط للدولة
- d. عيوب التخطيط للدولة

٩. عندما تتعرض الدولة لتغيرات مستمرة خاصة في المجال التكنولوجي فإن ذلك من :

- a. مزايا التخطيط للدولة
- b. معوقات التخطيط للدولة
- c. أهداف التخطيط للدولة
- d. عيوب التخطيط للدولة

١٠. عندما تلجأ الدولة إلى التخطيط الإقليمي فإن ذلك يعني :

- a. تخطيط على مستوى الدولة
- b. تخطيط بالبرامج والأهداف والسياسات في منطقة معينة بهدف تنميتها
- c. تخطيط مدينة أو قرية
- d. التخطيط في مجال كالتهليم أو الصحة أو المواصلات

١١. لتحقيق التنمية الشاملة في الدولة ينبغي على الدولة أن تتبع :

- a. التخطيط القومي
- b. التخطيط الإقليمي
- c. التخطيط المحلي
- d. التخطيط في مجال محدد

١٢. عند اتخاذ القرار بالتخطيط للدولة ينبغي أن نراعي :

- a. أن هناك حدودا لمجالات الخطة لابد من التوقف عندها
- b. أن هناك حدودا لمجالات الخطة يمكن التوقف عندها بعض الوقت
- c. أن هناك حدودا لمجالات الخطة يمكن التوقف عندها بشكل دوري
- d. ليس هناك حدود لمجالات الخطة

١٣. واحدة فقط ليست ضمن الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند إعداد الخطة :

- a. البعد عن الغموض والتعابير غير المفهومة
- b. التأقلم مع الظروف
- c. بناءها من خلال جهود فردية خلقة
- d. مراعاة الجانب الإنساني

١٤. عندما تلجأ الدولة للإعلان عن الخطة بكل تفاصيلها فإن ذلك من :

- a. الأمور الهامة
- b. الأمور البالغة الأهمية
- c. الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عن عمل الخطة
- d. الأمور غير الهامة ويمكن تجاهلها

١٥. عدد مراحل إعداد الخطة على مستوى الدولة :

a. ثلاثة

b. أربعة

c. خمسة

d. ستة

١٦. مرحلة الإعداد الأولي من مراحل إعداد الخطة تتكون من :

a. ثلاثة

b. أربعة

c. خمسة

d. ستة



## مفهوم التنظيم

- **المفهوم الأول :**  
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 دراسته".

## فوائد التنظيم

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

- ١) وسيلة للوصول إلى التنسيق والانسجام وعدم التعارض.
- ٢) يساعد في الاستفادة 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 الاستفادة القصوى من قدرة الفرد.
٢. يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله.
٣. زيادة مهاره وبالتالي إنجاز العمل ببساطه.
٤. يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت.

## سلبيات 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 لإستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال ، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معين ، ومصادر القوة هي :

- (١) الإثابة.
- (٢) العقاب.
- (٣) قوة شخصيه.
- (٤) قوة خبره.
- (٥) المعلومات.
- (٦) القوة المستمدة من المنصب.

## أما المسؤولية فهي:

- الإلتزام 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.

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 الإستشارية : هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدّم للإدارات العليا ، وقد تكون هذه الجهات الإستشارية 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 المسؤوليه يجب أن لا تفوّض ، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتبا أفضل ، تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزيز اللامركزية يمكن تفويض السلطة والعكس صحيح.

#### مزايا تفويض السلطة

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

#### ↑ [للوصل 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 تنظيميه ينبغي مراعاتها عند [ تفويض السلطة ] :

- ١- عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسؤوليه
  - ٢- فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس
  - ٣- التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومه وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءه وفعاليه.
  - ٤- عدم جواز [ التفويض ] في الأمور التاليه :
- ✓ القرارات التشريعيه داخل وخارج التنظيم.
  - ✓ الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
  - ✓ الأمور المتعلقة برسم السياسه العامه.
  - ✓ التعيين في الوظائف العليا.
  - ✓ المسائل الماليه وأموال الميزانيه.



## سابعاً : المركزيه واللامركزيه

المركزيه : هي تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد.  
اللامركزيه : وهي تعني انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة.

### ملاحظة :

تزداد الحاجة للـ [لامركزيه] كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية بشكل يصعب إدارة الأمور بشكل [مركزي].

### عوامل يتوقف عليها استخدام [المركزيه واللامركزيه] في الإدارة :

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

### مزايا [المركزيه]

- (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 واجراءاتها.
- (٥) القدره على استخدام الإستشارات المتخصصة.
- (٦) عدم حدوث ازدواجيه في القرارات.
- (٧) التشغيل الإقتصادي الأمثل للموارد المتاحة.

### مساوئ [المركزيه]

- (١) عدم تكوين صف ثانٍ 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 الإدارية الدنيا بسبب انتظار التعليمات.

## مزايا [ اللامركزيه ]

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

## مساوئ [ اللامركزيه ]

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



أسئلة الإختبار من النموذجين للفصل الأول + الثاني للعام 1435هـ

١. تطبق الدولة وظيفه التنظيم بمؤسستها :

- a. كوسيله لتحقيق اهدافها
- b. كفاية كبرى تسعى للوصول اليها
- c. كهدف لتحقيق ما تصبو اليه
- d. كرويه تسعى لبلوغها

٢. مبدأ التخصيص وتقسيم العمل هو احدى مبادئ :

- a. التوجيه
- b. التخطيط
- c. الرقابه
- d. التنظيم

٣. مبدأ وحدة القياس يعني :

- a. رئيس متمكن يقود دائرته الحكومية مهاره
- b. قائد بارع قوي الشخصية
- c. رئيس واحد لكل مرؤوس
- d. قائد لا يخشى من مرؤوسيه

٤. نطاق الاشراف يعني :

- a. عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم رئيس واحد
- b. عدد العمال في الجبهه الحكوميه
- c. عدد المشرفين في الجبهه الحكوميه
- d. عدد الموظفين في الجبهه الحكوميه

٥. من الثابت في علم الاداره ان :

- a. السلطه لا تفوض
- b. المسؤوليه لا تفوض
- c. السلطه لا تفوض و المسؤوليه لا تفوض
- d. السلطه والمسؤوليه تفوض

٦. السلطه الاستشاريه تقدم نصائح وتوجيهات للاداره العليا :

- a. ينبغي التقيد بها
- b. غير ملزمه
- c. ملزمه
- d. ينبغي مراعاتها

٧. واحد فقط من الاجابات الاتيه لا يجوز تفويض السلطه فيها :

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

٨. تلجأ الحكومه لتضييق نطاق الاشراف في حالت :

- a. ان تكون طبيعة نشاط المؤسسة الحكوميه بسيطه
- b. ان تكون طبيعة نشاط المؤسسة الحكوميه على نطاق واسع جغرافي
- c. ان تكون طبيعة نشاط المؤسسة الحكوميه غير مكلفه
- d. ان تكون طبيعة نشاط المؤسسة الحكوميه معقد

٩. عندما تطبق الدوله وظيفه التنظيم بمؤسساتها فإنها تعتبر ذلك :

- a. هدف لتحقيق ما تصبو إليه
- b. وسيلة لتحقيق أهدافها
- c. غاية كبرى تسعى للوصول إليها
- d. رؤيه تسعى لبلوغها

١٠. عندما تلجأ الدولة لتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل فإنها تلتزم بأحد مبادئ :

- a. التخطيط
- b. التوجيه
- c. **التنظيم**
- d. الرقابة

١١. يمكن تفسير مبدأ وحدة القيادة على أنه :

- a. **رئيس واحد لكل مرفوس**
- b. رئيس متمكن يقود دائرته الحكومية بمهارة
- c. قائد بارع قوي الشخصية
- d. قائد لا يخشى من مرفوسيه

١٢. من المصطلحات الإدارية الشهيرة مصطلح ( نطاق الإشراف ) وهو يعني :

- a. عدد الموظفين في الجهة الحكومية
- b. عدد المشرفين في الجهة الحكومية
- c. عدد العمال في الجهة الحكومية
- d. **عدد المرفوسين الذي يشرف عليهم رئيس واحد**

١٣. من ثوابت علم الإدارة التي يلتزم بها المدراء وصناع القرار أن :

- a. السلطة لا تفوض
- b. **المسؤولية لا تفوض**
- c. السلطة لا تفوض والمسؤولية تفوض
- d. السلطة والمسؤولية تفوض

١٤. السلطة الاستشارية أحد السلطات الهامة وهي تقدم نصائح وتوجيهات للإدارة العليا تكون:

- a. ملزمة
- b. **غير ملزمة**
- c. ينبغي مراعاتها
- d. ينبغي التقيد بها

١٥. واحدة فقط في الإجابات الآتية لا يجوز التفويض فيها :

- a. تسيير العمل في حالة الطوارئ
- b. ضبط العمل في حالة تغيب المسئول
- c. تدقيق الإجراءات لضمان سلامة العمل
- d. **القرارات التشريعية داخل وخارج 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 صاعده.

### المستويات الإدارية في [التنظيم الرسمي]

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

## بناء الهيكل التنظيمي

### تمر عملية [ بناء الهيكل التنظيمي ] بالخطوات التالية :

١. تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية.
٢. تحديد أوجه النشاط اللازمه للوصول للأهداف المنشوده.
٣. تجميع النشاطات في شكل وظائف.
٤. تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات 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 والإستشارية والتنفيذية في المنظمة.

## أنواع الخرائط التنظيمية

### A. الخرائط التقليدية [العمودية]

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

أعلى لأسفل ↓

- مزايها : توضح المستويات الإداريه التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤوساؤه .
- سلبياتها : أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإداريه الدنيا.

### B. الخرائط الأفقيه من [اليمين لليسار]

- مزايها : أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين.

## الدليل التنظيمي

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

### يسهم [ الدليل التنظيمي ] في تحقيق عدد من الفوائد :

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

## التنظيم غير الرسمي

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

### العوامل التي تساعد على ظهور [ التنظيم غير الرسمي ]

١. رغبة الإنسان في الانتماء.
٢. رغبة الإنسان في الأمن والحماية.
٣. التخلص من الملل.
٤. النصيح والمشورة.
٥. النظره الحديثه إلى التنظيم.
٦. الانتماء للمهنه.

### خصائص [ التنظيم غير الرسمي ]

١. وجود هدف تسعى إليه المجموعه.
٢. صغر الحجم.
٣. القياده غير الرسميه.
٤. وجود معايير للمجموعه.
٥. مشاركة أفراد الجماعه في أوجه نشاط محدد.

### 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 الفرديه ورفع الروح المعنويه.
٦. تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات.
٧. يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي.

## إعادة التنظيم

### تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التاليه :

١. عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ.
٢. تصرف الموظفون بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم.
٣. عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مهمه.
٤. عندما تضعف كفاءة التنظيم " كثرة الشكاوى ، كثرة دوران العمل ..".
٥. عند حدوث تغيرات في إدارة المنظمه "إدارة جديده".

## التنظيم في الإدارة الإسلامية

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

**DONE!**

أسئلة الإختبار من النموذجين للفصل الأول + الثاني للعام 1435هـ

١. عند بناء الهيكل التنظيمي نحتاج المرور بخطوات :
  - a. ثلاثة
  - b. اربعة
  - c. **خمسة**
  - d. ستة
٢. حتى تحصل الاداره على صوره واضحه عن نقاط الاشراف :
  - a. تقوم بتنظيم العمل حسب مبادئ التنظيم
  - b. **تقوم بتصميم الخرائط التنظيميه**
  - c. تقوم بوضع اهداف واضحه للتنظيم
  - d. تقوم بتصميم هرمي لاهدافها الاستراتيجيه
٣. تلجأ الحكومه لتوسيع نقاط الاشراف في حالة : [ لم يشرح الدكتور هذه النقطه ]
  - a. توفر الخدمات الاستشاريه التي يتم تأمينها للرؤساء
  - b. عدم توفر الخدمات الاستشاريه التي يتم تأمينها للرؤساء
  - c. وضع الخدمات الاستشاريه في الهيكل التنظيمي
  - d. استثناء الخدمات الاستشاريه من الهيكل التنظيمي
٤. التنظيم الغير رسمي تنظيم :
  - a. **تعترف به و تتعامل معه**
  - b. تعترف به ولا تتعامل معه
  - c. لا تعترف به الاداره
  - d. لا تعترف به و تتعامل معه
٥. يعتبر التنظيم اشكاليه كبيره في حياة المنظمه لذلك : [ غير متأكد ]
  - a. يتم تنفيذه عند بداية تأسيس العمل بمهاره فقط
  - b. يتم تنفيذه مره كل عام على الاقل
  - c. **يتم تنفيذه كلما اقتضت الحاجه لذلك**
  - d. يتم تنفيذه بشكل دوري



٦. بناء الهيكل التنظيمي يحتاج لكثير من الوقت والممرور بخطوات :

- a. ثلاثة
- b. أربعة
- c. **خمسة**
- d. ستة

٧. حتى تتمكن الإدارة على الوصول على صورة واضحة عن نطاق الإشراف :

- a. تقوم بتنظيم العمل حسب مبادئ التنظيم
- b. **تقوم بتصميم الخرائط التنظيمية**
- c. تقوم بوضع أهداف واضحة للتنظيم
- d. تقوم بتصميم هرمي لأهدافها الإستراتيجية

# المحاضرة 7



## 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 :

- a. تحديد مصادر الإيرادات.
- b. 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 نقديه تدفع لإشباع الحاجات العامة.
- النفقات العامة سابقا كانت تشمل نفقات الأمن والدفاع أما الآن فتوسعت لتشمل كثير من الأمور "التعليمية والصحية و...".
- النفقات العامة تشكل عنصر مهم في موازنات الدول ، حيث تم تخصيص النفقات لتحقيق فوائد للإقتصاد والمجتمع من خلال زيادة النفقات وتحريك الوضع الإقتصادي وزيادة الدخل للأفراد.
- كل دولة لها نظام مالي ومحاسبي لصرف النفقات ، ومجموع نفقات كل أجهزة الدولة تشكل النفقات العامة للدولة ، ويقابله الإيرادات العامة التي تغطي تلك النفقات.

#### أنواع [ النفقات العامة ] وتقسيماتها :

##### (١) تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف :

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

##### (٢) على أساس نوع الإنتفاع منها :

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

(٣) على أساس نفقات عادية وغير عادية :

a. النفقات العادية [المتكرره] :

كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة. مثل : ( أملاك الدولة - الضرائب والرسوم ).

b. النفقات الغير عادية [الكوارث الطبيعيه] :

فهي تمول بشكل استثنائي. مثل : ( قروض - سندات حكوميه - تبرعات ).

(٤) على أساس الآثار الإقتصادية :

تقسم إلى نفقات جاريه " إداريه " وأخرى استثماريه .

(١) النفقات الجاريه " إداريه " : هي نفقات ضروريه لتسيير المرافق العامه للدولة.

مثل : " الرواتب ، الصيانه ، شراء السلع والخدمات " .

[ فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات ] .

(٢) أما الإستثماريه " الرأسماليه " :

فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناى والتشييد والإستثمار.

و[ تختلف كل دوله في تقسيمها لذلك ] .

## الإيرادات العامه

هي مصدر تغطية النفقات العامه وتقسم إلى :

١. أملاك الدولة العامه : طرق ، مرافق عامه ، جسور ، مطارات ، نفط ، غاز.

٢. الرسوم : هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمه معينه تقدم له. "رسم مغادرة المطار ، رسم الرفاهيه".

٣. الضرائب : هي مبلغ نقدي تقوم الدوله بإقتطاعه من أموال وثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيله.

٤. الإصدار النقدي : لجوء الدوله لإصدار كميته إضافية من النقود وهو يجب أم يكون في أضيق الحدود نظراً للآثار السلبيه على الإدخار والإستثمار.

٥. إصدار القروض العامه عبر السندات :

- حصول الدوله على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين تتعهد الدوله 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 فالدوله تقبل كل المبلغ المكتتب به ، عندها يتحدد مقدار القرض بحلول تاريخ انتهاء مدة الإكتتاب ، تلجأ الدوله لهذا الإجراء إذا كانت حاجتها للمال مستمره كحالة الحروب.

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

- هي لجوء الدوله إلى الإقتراض من دول خارجيه أو صناديق عالميه أو مؤسسات دوليه وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائده خلال زمن محدد.
- تلجأ الدول لهذه الحالات في "حالة وجودها بضائقات ماليه لا يمكن الخروج منها إلا بمثل هذه القروض".

### الموازنه العامه :

- هي عمل إداري ومالي وفني وهي وثيقه تفصيليه لنفقات وإيرادات الدوله خلال سنه كامله.
- **تعريف :** [هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه ، يبين فيه نفقات الدوله ومواردها خلال سنه مقبله ، تلتزم بها الدوله وتكون مسؤوله عن تنفيذه].



س / ماهي أوجه [ التشابه والإختلاف ] بين الموازنه العامه للدول والموازنات الخاصه

### ← التشابه : كلاهما:

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

### ← الإختلاف: " بالجدول التالي".

| الموازنه الخاصه                                             | الموازنه العامه                                  | مجال المقارنته                   |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|
| قائمة خصوم وأصول منجزه فعلاً                                | تقدير مفصل للإيرادات والنفقات                    | • عمل توقعي أو فعلي              |
| القدره على تحقيق الربح                                      | عام وشامل                                        | • الهدف                          |
| التأثير محصور على مستوى المنشأه                             | أشمل وتؤدي لتحولات اقتصاديه واجتماعيه            | • الآثار الإقتصاديّه والإجتماعيه |
| محدوده "المراجع القانوني ومجلس الإدارة"                     | جهات رقابيه متعدده ومنها خارجيه                  | • الرقابه                        |
| موافقة صاحب المنشأه فقط أو مجلس الإدارة أو الجمعيه العموميه | خطوات معقده وتحتاج لوقت وموافقة السلطه التشريعيه | • خطوات الإعداد                  |

## القواعد الأساسية للموازنة العامة

أولاً : قاعدة السنوية :

أي سنة كاملة منطلقين من خلال الإعتبارات التالية :

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

استثناءات قاعدة السنوية :

- ✓ موازنة الدعم : حروب وكوارث طبيعية.
- ✓ الإعتماد الشهريه لمدة مؤقتة إلى أن تنتهي مرحلة الموافقه على الموازنة.
- ✓ البرامج الإنمائية : والتي تستمر لأكثر من سنة خلال أكثر من موازنه.

ثانياً : قاعدة الوحدة

ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات :

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

هناك بعض الاستثناءات ترد على قاعدة الوحدة :

١. الموازنات المستقلة : إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنة مستقلة لسرعة العمل والتحرر من الروتين "لا تخضع لرقابة وزارة المالية"
٢. الموازنات الملحقه : مؤسسات وهيئات ذات شخصيه اعتباريه تعطي موازنات مستقلة لا تخضع لرقابة وزارة المالية
٣. موازنات غير عاديه : على أساس التفرقه بين النفقات العاديه وغير العاديه " حالات الحروب ".

ثالثاً : قاعدة الشمول

- أي ضرورة إظهار كافة نفقات وإيرادات الدوله في وثيقه واحده بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكوميه من إيراداتها.
- يجب إدراج جميع نفقات وإيرادات الجهاز الإداري بشكل متكامل.
- هذا يساعد السلطة التشريعية 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 الاستثناءات في الحالات التالية :

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

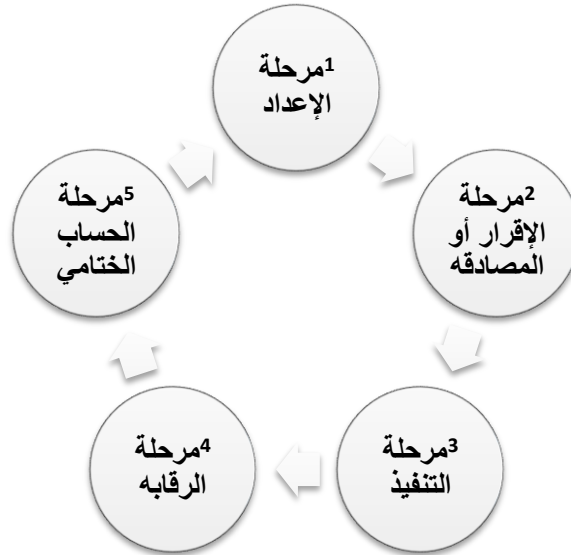


أسئلة اختبار نموذج الفصل الأول فقط للعام 1435هـ

١. ينظر للنفقات العامة على انها عنصر مهم في موازنة الدولة لانها :
  - a. تحقيق فوائد للاقتصاد والمجتمع
  - b. تحريك الوضع الاقتصادي
  - c. زيادة الدخل للأفراد
  - d. جميع ما ذكر
٢. يعد اصدار القروض العامة عبر السندات :
  - a. إيراد من إيرادات الدولة
  - b. نفقات جارية للدولة
  - c. نفقات استثمارية للدولة
  - d. إيراد قادم من خارج الدولة
٣. عندما تتوجه الدولة لعمل الموازنة العامة الخاصة بها فإن ذلك يسمى :
  - a. عمل إداري
  - b. عمل إداري وفني ومالي
  - c. عمل فني
  - d. عمل مالي
٤. واحدة فقط ليست ضمن استثناءات قاعدة السنوية للموازنة العامة :
  - a. الاعتمادات الدائمة
  - b. الاعتمادات المؤقتة
  - c. البرامج الإنمائية
  - d. موازنات الدعم للحروب و الكوارث
٥. عندما نقول بضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات فإننا نقصد :
  - a. قاعدة السنوية
  - b. قاعدة الشمول
  - c. قاعدة الوحدة
  - d. قاعدة التخصيص
٦. للموازنة العامة أربعة قواعد أساسية وجميعها بها استثناءات عدا :
  - a. قاعدة السنوية
  - b. قاعدة الشمول
  - c. قاعدة الوحدة
  - d. قاعدة التخصيص



## مراحل إعداد الموازنة



### أولاً : مرحلة الإعداد :

١. دراسة الوضع الإقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة
  - يتم هذا من خلال دراسات عن الوضع الإقتصادي داخلياً وخارجياً.
  - وكذلك دراسة الاتجاهات السياسية والإجتماعية وتأثير ذلك على مقدار النفقات والإيرادات المتوقعة.
  - قد تقوم الدراسات على أساس قياس نتائج العام الماضي 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 تنسيقية مع مدراء الإدارات المختصة ، بعدها يقوم الوزير المختص بإرسالها لوزير المالية.

### ٤. دور وزارة المالية في دراسة الموازنات

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

## ثانياً : مرحلة الإقرار والموافقه

- يقوم وزير المالية بعرض المشروع على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة وزارية تقدم تقرير تفصيلي عن مشروع الموازنه .
- 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 تشتمل على المراحل التالية :

١. تحصيل الإيرادات.
٢. صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب، فكل نوع من النفقات له باب نفقه محدد.

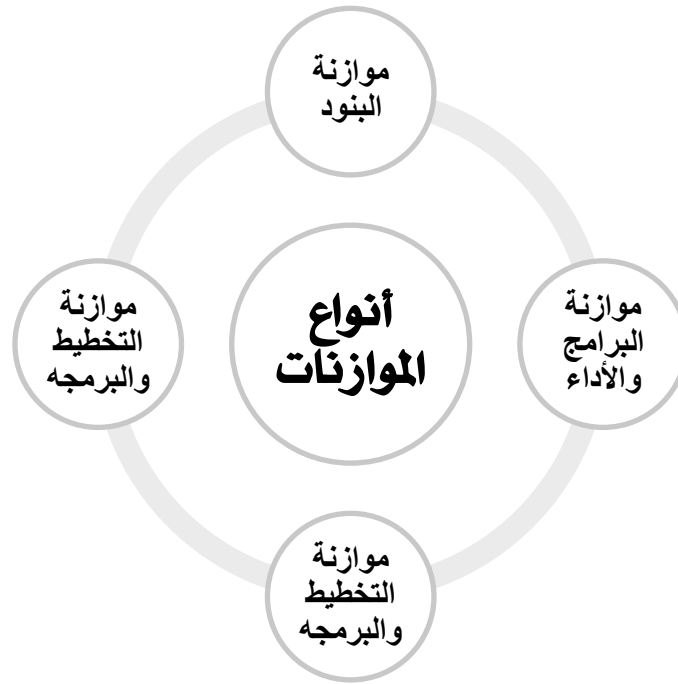
## رابعاً : مرحلة الرقابه

- هي مرحلة مهمه تمر بها الموازنه فهي عمليه "مستمرة" تبدأ من: [ظهور الإستحقاق] حتى [عملية صرف النفقه].
- وهي مرحلة تطمئن من خلالها [السلطة التشريعيه] أن السلطه التنفيذيه تمارس عملها وفق الضوابط وبشكل لا يتم تجاوز الإعتمادات وعدم التبذير والإسراف في النفقات وقانونية الوثائق المعتمده في الصرف.
- تمارس وزارة المالية الرقابه بأسلوبين:
  - (١) رقابه سابقه للصرف بهدف منع الوقوع في الخطأ.
  - (٢) وأخرى لاحقه أي بعد التنفيذ.
- أما عن جهة الرقابه فقد تكون رقابه [داخليه أو خارجيه].

## خامساً : مرحلة الحساب الختامي

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





### 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 محدد مثل نفقات الرواتب والأجور والصيانة هذا النوع هو الأكثر استخداماً في الدول النامية.

#### ← فوائد [موازنة البنود]

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

#### ← صعوبات [موازنة البنود]

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

## ثانياً : موازنة البرامج والأداء

- الولايات 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]

١. التركيز على النتائج وليس المدخلات.
٢. التركيز على استخدام الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ومقارنتها بالأهداف التي تحققها.
٣. التركيز على 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.

### ← السلبيات هي :

صعوبة تطبيقها في الدول النامية وصعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائده المتحققه منها.

## ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجه

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

### ← تهدف هذه الموازنه لتحقيق الأمور التاليه :

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



### ❖ دعونا نذكر ... [التخطيط والبرمجه 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 ؟

## رابعاً : موازنة الأساس الصفري

### ← فوائد موازنات الأساس الصفري

١. إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم.
٢. استخدام الإدارة لأسلوب الموازنه بين التكلفة والعائد.
٣. الإستغناء عن البرامج ذات الكفاءة المنخفضه.

### ← المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري

١. الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل الإدارة لتبرير طلب الموازنه كل سنه.
٢. الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد.
٣. صعوبة مشاركة المستويات الإدارية في عملية الإعداد.

## النظام المالي في الدولة الإسلامية.

- بدأ النظام المالي مع بداية قيام الدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنوره.
- أهم مصادر إيرادات الدولة هي [الزكاة].
- النفقات فتتمثل في :
  - نفقات المصالح العامه "الرواتب".
  - والثاني في "النفقات الإجتماعيه والدفاعيه".
- تحقيق مبدأ العداله الإجتماعيه وتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجوانب الإقتصادية والعقائديه.

**DONE!**

أسئلة اختبار نموذج الفصل الأول فقط للعام 1435هـ

١. الخطوه الأولى في مرحلة اعداد الموازنه للدولة هي :
  - a. اصدار المنشور الدوري والذي يتضمن طريق تقدير النفقات.
  - b. دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة.
  - c. تحديد دور الوزارات والمصالح الحكومية.
  - d. تحديد دور وزارة المالية في دراسة الموازنات.
٢. من بيده صلاحية اعتماد الموازنه العامة للدولة بشكل نهائي :
  - a. مجلس الوزراء.
  - b. السلطه التشريعيه.
  - c. وزارة المالية التي تدقق وتراجع كل بنود الموازنه.
  - d. اللجنة المشكله من قبل الحكومة.

٣. صعوبة ربطها بخطة التنمية هي إحدى صعوبات :

- a. موازنة البرامج والأداء
- b. موازنة الاداء الصفري
- c. موازنة التخطيط والبرمجه
- d. موازنة البنود

٤. بالرغم من سهولتها إلا أن الرقابه عليها تكون مستندية فقط في :

- a. موازنة البرامج والأداء
- b. موازنة الاداء الصفري
- c. موازنة التخطيط والبرمجه
- d. موازنة البنود

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

- a. فإنها تأخذ بموازنة البرامج والأداء
- b. فإنها تأخذ بموازنة البنود
- c. فإنها تأخذ بموازنة التخطيط والبرمجه
- d. فإنها تأخذ بموازنة الاساس الصفري

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

- a. فإنها تتبع بموازنة البنود
- b. فإنها تتبع بموازنة التخطيط والبرمجه
- c. فإنها تتبع بموازنة البرامج والأداء
- d. فإنها تتبع بموازنة الاساس الصفري

٧- عندما تتجه الدولة إلى مقارنة التكلفة والعائد لكل البرامج القائمة والجديدة :

- a. الدولة تتبع بموازنة البرامج والأداء
- b. الدولة تتبع بموازنة البنود
- c. الدولة تتبع بموازنة التخطيط والبرمجه
- d. الدولة تتبع بموازنة الاساس الصفري

٨- من اهم مصادر إيرادات الدولة الإسلامية :

- a. الصدقات
- b. مكتسبات الحروب
- c. الزكاة
- d. المرائبات



## إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة

### تعريف : إدارة الموارد البشرية

- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة ، بما يضمن جذب العناصر البشرية الأكفاء.
- وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- نستنتج من التعريف الأمور التالية :
  1. هي مجموعة قواعد ومبادئ وأساليب للتعامل مع الأفراد وتضمن المهاره.
  2. تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءه.
  3. المعامله الإنسانيه الحسنه للأفراد تحفزهم للعمل بحماس.
- هكذا نقول أن [ إدارة الموارد البشرية ] هي :  
إحدى وظائف المنشأه إضافه إلى الوظائف الأخرى.

### س/ لماذا الإهتمام ————— بالموارد البشرية ؟!



- 1- تعاضد دور الدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري.
- 2- الإهتمام بالقوى العامله للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءه وفعاليه.
- 3- ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العامله.
- 4- التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك.
- 5- ضرورة وأهميه الإهتمام بالجوانب السلوكيه للأفراد.
- 6- ضرورة التركيز والإهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل.
- 7- نمو النقابات العماليه وضرورة سماع رأيها من قبل الإدارة العليا.
- 8- أهميه رأي الفرد في اختيار ممثليه وقيادته المحليه والسياسيه.
- 9- نمو قيمه قوة العمل واعتباره عامل من عوامل الإنتاج.

### وظائف إدارة الموارد البشرية



## الوظيفة الأولى :

### وظيفة الحصول على الموارد البشرية

- تعد الموارد البشرية دعامة قويه للإقتصاد القومي ومن خلال الوظائف الفرعية التالية :
  ١. تصنيف الوظائف.
  ٢. تخطيط الموارد البشرية.
  ٣. الإستقطاب والإختيار والتعيين.

### ١. تصنيف الوظائف :

- هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامه كل مجموعه تضم تخصص محدد  
← بعد ذلك تقسم كل مجموعه عامه إلى مجموعات نوعيه [مجموعة الوظائف القانونيه]  
← ثم تقسم إلى مجموعات فئات [مستشارين قانونيين]  
← وتقسم إلى مجموعة فئات أقل، كل مجموعه يحدد وصفها ودرجتها الوظيفيه وواجباتها ومهامها..  
الدرجة الوظيفيه هي: شريحه معينه من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل.

### ٢. تخطيط الموارد البشرية :

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

### ٣. الإستقطاب والإختيار والتعيين :

- هي التوعيه بوجود وظائف شاغره عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف.
  - a. الإستقطاب الإيجابي: هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم.
  - b. الإستقطاب السلبي: هو الإكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم.

### المبادئ الأساسية في [الإستقطاب]

المبدأ الأول : حتمية المركزية في الإستقطاب  
أي وجود إدارة واحده سوا شخص أو مجموعه على مستوى الدوله تتولى عملية الإستقطاب.

المبدأ الثاني : حتمية معرفة طبيعة سوق العمل  
ومن خلال العناصر التاليه :

"حدود سوق العمل - المهارات المتاحة - الظروف الإقتصادية - جاذبية العمل الحكومي".

المبدأ الثالث : حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب  
معرفة "نجاح أو فشل الإستقطاب و العدد و حركة الإستقطاب".

## طرق [ الإستقطاب ]

### A. الإستقطاب الداخلي :

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

### B. الإستقطاب الخارجي :

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

## [الإختيار و التعيين ]

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

## الإختبارات وأهميتها في [ التعيين ]

### تعد الإختبارات أهم معايير عملية الإختيار والتي تهدف إلى التالي :

١. التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين
٢. استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط
٣. إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الإختيار والتعيين.

## أنواع الإختبارات :

١. اختبارات عملية.
٢. اختبارات شفوية.
٣. اختبارات كتابية.

## التعيين

يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهة المختصة

"مدير ، وزير ، مجلس ، وزراء ...."

## الوظيفة الثانية :

### تنمية الموارد البشرية

- هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العالة القادره على العمل في جميع المجالات والتي تم اختيارها في ضوء الاختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لأقصى حد ممكن .
- هذا الأمر لا يختلف عليه أصحاب الرأي العلمي بأن الإنسان هو مصدر التطور والتنمية وبالتالي 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 ممكنه.
- كل الدول تولي أهمية كبيرة للتدريب وزيادة المهارات.
- هدف التدريب الإداري هو : تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجدده 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 والربح بالأداء :

$$\text{معادلة الأداء} = \text{القدره} \times \text{الربح}$$

- فالعمل يتم وفق تعاون مع الجماعة وليس بشكل منفرد.

### أنواع التدريب وأساليبه

#### النوع الأول :

التدريب في مكان العمل [ أثناء خدمه ]

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

#### يحقق هذا النوع المزايا التاليه :

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



## • صعوبات هذا النوع من التدريب :

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

## • من أساليب التدريب هذه :

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

## النوع الثاني :

### التدريب الخارجي أو [ التدريب الرسمي ]:

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



## • ماهي مزايا التدريب الخارجي ؟

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

## • سلبيات هذا النوع منها :

١. يكون المتدرب حبيس قسمه أو مكان عمله
٢. تقوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع
٣. صعوبة متابعة المتدربين خطوه بخطوه لمعرفة تقدمهم بالعمل
٤. صعوبة معرفة انطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه
٥. تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض
٦. صعوبة إعطاء أمثلة واقعية عن التطبيق وحل المشكلات.

## • أساليب التدريب :

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

## الإعتبارات التي يمكن الإعتماد عليها للمفاضله بين الأساليب :

- (١) مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والماده التدريبيه.
- (٢) طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلميه.
- (٣) توفر الوسائل المساعده للتدريب.
- (٤) نفقات استخدام كل وسيله تدريبيه.
- (٥) مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب.
- (٦) درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب.
- (٧) عدد المشتركين بالتدريب.

## **الوظيفة الثالثه :**

### **حسن استخدام الموارد البشريه**

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

#### **١- الراتب :**

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

#### **الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها :**

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

#### **٢- الحوافز :**

مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركه بالعمل المنتج.

#### **أنواع الحوافز هي :**

١. حوافز ماديه مباشره  
(الأجر - العلاوات الدوريه - بدل طبيعة العمل - حوافز الإنتاج - ساعات العمل الإضافي).
٢. حوافز ماديه غير مباشره  
( تغذيه - إسكان - مواصلات - انتقالات - تعليم - خدمات طبيه )
٣. حوافز معنويه
  - a. حوافز متعلقه بالعمل ( العمل المناسب ).
  - b. حوافز متعلقه ببيئة العمل  
( الإشراف المعنوي - ظروف العمل الماديه - علاقه مع الزملاء - المشاركه في الإدارة ).

### ٣- تقويم الأداء :

عملية منظمه تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وإمكانات تقدمه ، بهدف تحفيزه للعمل ومساعدته للنمو والتطوير.  
تقارير الكفائه هي : تقارير دوريه يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين.

### ٤- الترقية :

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

### ٥- النقل :

نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينه منها :  
(النقل التدريبي - النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف التعيين - النقل العلاجي لعدم الكفاءه أو عدم الانسجام مع الزملاء أو مع الرئيس).

### الوظيفة العامه في الإسلام :

الوظيفة العامه هي واجب ديني وأنها تكليف وليست حق ومن ثم دوام الوظيفة للفرد العامل مرهون بدوام صلاحية شاغلها فمن يثبت عدم صلاحيته لها ينحى عنها.

### هنا يتم اختيار الأصلح للعمل وفق التالي :

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

**DONE!**

١- وظيفة الحصول على الموارد البشرية للدولة تقوم على :

- a. تصنيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية
- b. تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين
- c. **تصنيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين**
- d. تصنيف الوظائف و الاستقطاب والاختيار والتعيين

٢- الاستقطاب الايجابي هو :

- a. الإعلان عن شروط و زمن و كيفية التقديم للوظيفة
- b. **البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل أينما وجدوا**
- c. الإعلان عن شروط و كيفية التقديم للوظيفة
- d. الإعلان عن زمن و كيفية التقديم للوظيفة

٣- عندما تتوجه الدولة لتثبيت جهة واحدة لتختص بالاستقطاب فإن ذلك يعني اتباع :

- a. حتمية معرفة طبيعة سوق العمل
- b. حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب
- c. **حتمية المركزية في الاستقطاب**
- d. حتمية تضيق نطاق الاشراف في الدولة

٤- معادلة الأداء تساوي :

- a. القدرة x عدد الموظفين
- b. **القدرة x الرغبة**
- c. القدرة x عدد الراغبين في التطور
- d. القدرة x عدد المتدربين

٥- المكتب المجاور هو أحد أساليب التدريب :

- a. الخارجي ( خارج المؤسسة بالدولة )
- b. الخارجي ( خارج المؤسسة بخارج الدولة )
- c. **الداخلي ( اثناء الخدمة )**
- d. الداخلي ( بعد التقاعد )

٦- من الوسائل التي تستخدمها الدولة لتحسين مواردها البشرية :

- a. الرواتب والحوافز
- b. الترقية والنقل
- c. تقويم الأداء
- d. **كل ما سبق**



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

## أهمية الرقابة

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

## تعريف الرقابة

- هي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنته ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه.
- أو هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعه.
- بكل الأحوال الرقابة هي [ وظيفه إداريه ] وهي :
  - عملية مستمرة ومتجدده وهنا هي رقابة إداريه أي رقابة تمارسها الحكومه على نشاطاتها المختلفه
  - ضمانا لحسن التنفيذ وكفاية الأداء للتأكد من الأهداف ومدى تحققها بكفاية وإتقان وسرعه.

## ❖ في هذا الإطار تصبح الرقابة شديدة الارتباط بأهداف الحكومه ..

- من هنا يصبح وضوح الأهداف مطلب ضروري للرقابة الفعالة التي تتطلب بالضروره وجود فنيين ومراقبين، فلا يمكن وجود تصور نظام إداري ناجح دون وجود نظام رقابي فعال.
- و تصبح مهمه الرقابة للتأكد من الأنشطة الحكوميه وهل تمارس بكفاءة وفعاليه.

## أهداف الرقابة [ الإداريه ]

تستهدف الرقابة الإداريه تحقيق الصالح العام من خلال :

- |                         |                                     |
|-------------------------|-------------------------------------|
| ١- التأكد من دقة للأداء | ٤- حسن التنظيم                      |
| ٢- وكفاءة النشاطات      | ٥- العقلانيه في اتخاذ القرارات      |
| ٣- فعالية التخطيط       | ٦- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة |

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

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

### **أهداف [ الرقابة ] تتمثل في :**

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

## **عناصر الرقابة الإدارية**

### **أولاً : تحديد الهدف :**

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

### **ثانياً : مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة:**

التطابق ينهي عمل الرقابة والتفاوت يبقى 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 الرقابة الإدارية**

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

## وسائل الرقابة

١. 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 البيانيه.
٣. السجلات.
٤. الملاحظات الشخصيه.
٥. التقارير الدوريه : الشفويه أو الكتابيه هذه يجب أن تكون دقيقه وصادقه وصحيحه.

## أنواع الرقابه

### أولاً : حسب المعايير

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

### ثانياً : الرقابه حسب موقعها من الأداء

١. رقابه سابقه.
٢. رقابه لاحقه.

### ثالثاً : وفق المصادر

١. رقابه داخليه.
٢. رقابه خارجيه.

## الرقابه في الإسلام

- الرقابه الإداريه منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم من خلال الرقابه على العمال وتمت متابعة ذلك في عهد الخلفاء الراشدين وكانت الدوله الإسلاميه حريصه على توفير أجهزة الرقابه.
- وكانت الرقابه :
  ١. ذاتيه.
  ٢. رئاسيه.
  ٣. جماعيه.



١. تتكون عناصر الرقابة الادارية للدولة من :

- a. ثلاث عناصر.
- b. اربع عناصر.
- c. خمس عناصر.
- d. ستة عناصر.

٢. واحدة من الآتي ليست ضمن مبادئ الرقابة الإدارية :

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

٣. واحده فقط تقع ضمن وسائل الرقابة في الدولة :

- a. الموازنة الصفريّة
- b. الموازنة التقديرية
- c. موازنة البنود
- d. موازنة البرامج والأداء

٤. من أفضل ما قدمه الإسلام في مجال الرقابة :

- a. الرقابة الرئاسية
- b. الرقابة الجماعية
- c. الرقابة الذاتية
- d. الرقابة القبلية

٥. من عناصر الرقابة الإدارية :

- a. اكتشاف الانحرافات
- b. تتبع الانحرافات
- c. تصنيف الانحرافات
- d. تصحيح الانحرافات

٦. تعتبر الرقابة اللاحقة في التصنيف أحد أنواع الرقابة حسب :

- a. المعايير
- b. المصدر
- c. موقعها في الأداء
- d. قدرتها على تتبع الأخطاء





#### 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 جماعه 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.
  - a. بشكل رسمي [سلطة القانون].
  - b. وبشكل غير رسمي [محبة المرؤوسين له].

#### القيادة والرئاسه

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 شخصيه ] عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها :

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| ١- الذكاء.                    | ٧- القدره على التعلم.       |
| ٢- الثقة بالنفس.              | ٨- مهارة الإتصالات.         |
| ٣- المهاره وحسن الأداء.       | ٩- الأمانه والإستقامه.      |
| ٤- الحزم والسرعه.             | ١٠- دافع للإنجاز.           |
| ٥- القدره على الإقناع.        | ١١- حب العمل.               |
| ٦- الإستعداد لتحمل المسؤوليه. | ١٢- القدره على فهم الآخرين. |

## إضافه إلى وجود مجموعة مهارات منها :

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

## نقد نظريّة السمات :

١. عدم الإتفاق 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 : نظريّة الموقف

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

## نقد نظريّة الموقف :

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

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

## ثالثاً : النظرية التفاعلية

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

## نقد النظرية التفاعلية :

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

## أنماط القيادة الإداريه وفق (المفهوم الكلاسيكي)

### أولاً : القيادة الأوتوقراطية

( Autocratic Leadership )

- هي قياده فرديه يقوم القائد بتركيز السلطه كلها بيده.
- هذه النوع يقوم على الافتراضات التاليه :
- ١. طبيعۃ الإنسان السلبيه والتي تجعل منه حبه للكسل والتهرب من المسؤوليه  
← وبالتالي يكون مهيناً للإنقياد والإعتماد على الغير.
- ٢. تبني القائد للحواجز السلبيه من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز الماديه والمعنويه.
- ٣. يحتاج الفرد إلى قيادة مباشره ولصيقة من قيادته.



من هنا فإن القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده.



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

١. قياده أوتوقراطيه صالحه : محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته.
٢. قياده أوتوقراطيه لبقه : خلق شعور بمشاركة الرؤوسين اتخاذ القرار.

### ثانيا : القيادة الديمقراطي

( Democratic Leadership )

- المبدأ هو :  
المشاركه وتفويض السلطه والتفاعل مع الجماعه باتخاذ القرار.
- من إيجابيات هذا النوع :  
رفع معنويات الرؤوسين وخلق الثقه بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج.

• تتراوح نماذج هذا النوع ( القيادة الديمقراطية ) بالشكل التالي :

١. قائد يطرح المشكله ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار.
  ٢. قائد يضع حدود لمرؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك.
  ٣. قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع المرؤوسين.
  ٤. قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصه للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ.
  ٥. قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات.
- القائد يجب أن لا يتمسك كثيراً بالسلطه الرسميه التي يستمدّها من القانون حيث الفرق بين السلطه الرسميه وغير الرسميه هي مصدر السلطه ، 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 مبدئيه قابله للتعديل.
  ٥. قائد يقدم مشكله ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار.
  ٦. قائد يحدّد الإطار العام ويطلب من الجماعه اتخاذ القرار.
  ٧. قائد يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامه للإداره.
- ووفقاً لنظريه سلسله السلوك يوجد عدة أنماط قياديه هي كما يلي :

يزداد مقدار الحرية الممنوحة للتابعين →

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

← تزداد مقدار السلطه الممنوحة للقائد

## الثاني : نمط القيادة لبليك وموتون

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

الإهتمام بالعاملين

|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|
| 1-9 |  |  |  |     |  |  |  | 9-9 |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  | 5-5 |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
|     |  |  |  |     |  |  |  |     |
| 1-1 |  |  |  |     |  |  |  | 9-1 |

الإهتمام بالإنتاج

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

## فعالية القيادة

- القيادة الصالحة هي التي تكون قريبه من الواقع.
- أهم العوامل والإعتبارات التي تجعل من القائد قائداً فعالاً :
  ١. الإقتناع بأهداف المنظمه.
  ٢. التطلع إلى الأمام.
  ٣. مراعاة العوامل البيئيه.
  ٤. التصرف على مستوى المسؤوليه.
  ٥. مراعاة المصلحه العامه.

## القيادة في الإسلام تركز على :

١. يؤكد الإسلام على حتمية القيادة كضروره إجتماعيه.
٢. أهم سمات القيادة في صدر الإسلام هي :  
[القدوة الحسنه - الإخاء - البر - الرحمه - الإيثار].
٣. كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشرع وهو القائد.

## مزايا القيادة في الإسلام :

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

**DONE!**

## أسئلة اختبار نموذج الفصل الثاني فقط للعام 1435هـ

١. الرئيس في المؤسسة الحكومية يستمد قوته من :
  - a. القوانين والتشريع والأنظمة
  - b. يستمد قوته من محبة الأفراد له
  - c. قدرته على التأثير على الأفراد وإقناعهم بتنفيذ الأعمال وانجاز المهام
  - d. صلاته الوثيقة برؤسائه
٢. بحسب نظريات القيادة الإدارية فإن المهارات الفنية والذهنية والإدارية تقع ضمن :
  - a. النظرية التفاعلية
  - b. نظرية الموقف
  - c. نظرية السمات
  - d. النظرية السلوكية
٣. عندما يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده فإن هذا النوع من القيادة يسمى :
  - a. قيادة ديمقراطية
  - b. قيادة أوتوقراطية
  - c. قيادة ثيوقراطية
  - d. قيادة روتينية
٤. تزداد فعالية القيادة الإدارية عندما :
  - a. يكون هناك أهداف للمنظمة
  - b. تتبنى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة فقط
  - c. تتبنى أهداف المنظمة
  - d. تتبنى الأهداف التشغيلية للمنظمة
٥. تقل فعالية القيادة الإدارية عندما :
  - a. لا تراعى العوامل البيئية
  - b. لا تراعى القيم الثقافية بالمجتمع
  - c. لا تراعى الظروف الاقتصادية
  - d. لا تراعى الظروف الاجتماعية

# المحاضرة 12



## اتخاذ القرارات

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

### أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

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

### مراحل اتخاذ القرارات



#### المرحلة الأولى

#### تشخيص المشكله

- وهي أهم خطوه في عملية اتخاذ القرار.

## المرحلة الثانية

### جمع البيانات والمعلومات

- جمع البيانات Data كأرقام وإحصاءات وحقائق والمعلومات Information والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري.
- تصنّف البيانات والمعلومات إلى التالي :
  ١. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية باستخدام الطرق المعروفة " مباشرة ، استبيان ... " .
  ٢. بيانات ومعلومات كمية.
  ٣. بيانات ومعلومات نوعية " أحكام وتقديرات غير محددة بأرقام " .
  ٤. الآراء والحقائق " آراء خبراء ومستشارين تتضمن اقتراحات وتوصيات " .

## المرحلة الثالثة

### تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

- يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديله أو الخطط وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذه والوسائل وغير ذلك ..
- هذا ويتوقف عدد الحلول البديله على عدة عوامل منها :
  - ✓ حجم المنظمه - سياستها - فلسفتها - إمكانياتها.
  - ✓ واتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي.

## المرحلة الرابعة

### اختيار البديل المناسب لحل المشكله

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

١. اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف
٢. اتفاق البديل مع أهداف المنظمه وأهميتها وقيمها
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 وتقويمه

- 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 ومروّسين] من صفات الإدارة الحديثة.
- درجة المشاركة بالقرار تعتمد إلى حد كبير على الفرص التي يتيحها المدير للآخرين وخاصة للمروّسين 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 المروّسين 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 المنظمة بل وفي تفاعلها وعلاقاتها مع البيئة الخارجية.
- تزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمة.
- كما تزداد أهمية القرارات في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال لأسباب منها :

١. تعكس القرارات اتجاه السلطة التنفيذية.
٢. أثارها أعم وأوسع وأخطر لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها.
٣. أهمية القرارات بالنسبة للدول النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات أخيراً.

## أشكال القرارات الإدارية

### النوع الأول

#### القرارات التقليدية

- هي قرارات يومية وتقليدية وتقسم إلى نوعين:

١. قرارات تنفيذية : مشكلات بسيطة ويومية " انصراف وخروج ودوام ".
٢. قرارات تكتيكية : هي أكثر تفصيل وتعلق بالإدارة الوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقديمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابة وكيفية استخدام الموارد.

### النوع الثاني

#### قرارات غير تقليدية (ظروف غير عادية)

١. قرارات حيوية : تعود لمشكلات حيوية لذلك يدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكلة وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعه فيها " مشاركة جماعية ".
٢. قرارات استراتيجية : تعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لإتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والاستعانة بالبيانات وبأنظمة المعلومات وهي تمس الإقتصاد القومي وإعداد السياسات.

## اتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام :

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



أسئلة اختبار نموذج الفصل الثاني لعام 1435 هـ .

### ١. مراحل اتخاذ القرار :

- a. تبدأ من جمع البيانات وتنتهي باختيار البديل المناسب
- b. تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بالمتابعة والتقييم
- c. تبدأ من جمع البيانات وتنتهي بالمتابعة والتقييم
- d. تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي باختيار البديل المناسب

### ٢. مراحل اتخاذ القرار :

- a. ثلاثة
- b. أربعة
- c. خمسة
- d. ستة

### ٣. من سمات الإدارة الحديثة في موضوع اتخاذ القرارات :

- a. الحسم
- b. الحسم والقوة
- c. المشاركة
- d. السرعة

### ٤. تعتبر القرارات الإدارية :

- a. أكثر أهمية في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال
- b. أقل أهمية في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال
- c. لا علاقة للأهمية بين الإدارة العامة و منظمات الأعمال
- d. تتساوى الأهمية بين الإدارة العامة و منظمات الأعمال

### ٥. تعتبر القرارات التكتيكية قرارات :

- a. منهجة تصاعديا
- b. منهجة تنازليا
- c. تقليدية
- d. غير تقليدية

### ٦. تعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات :

- a. منهجة تصاعديا
- b. منهجة تنازليا
- c. تقليدية
- d. غير تقليدية

# المحاضرة 13



## الاتصالات الإدارية

- تعد الاتصالات الإدارية عصب المنظومة وهي قلب الإدارة النابض ، ف بدونها تبقى الإدارة من دون نشاط وفي حالة جمود.
- إن المعلومات التي تساعد المدير بإتخاذ القرار هي جوهر عمل القائد الإداري.
- تعتمد دقة وصحة البيانات على توفر الأجهزة والآلات والتنظيم الذي يحلل البيانات ، وكذلك لها طابع إنساني من خلال كيفية الحصول على البيانات وبالتالي تعاون جميع الموظفين في توصيل المعلومات وبالوقت المناسب ، فبدون اتصالات 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 معلومه 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 هابطه (نازله).
  ٢. صاعده.
  ٣. أفقيه أو عرضيه.

## • 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.

### A. اتصالات هابطه

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

### B. اتصالات صاعده

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

## ملاحظة

كلما زادت الإنصالات الصاعدة عن النازله ← كلما أثر ذلك في كفاية المنظمه وزيادة إنتاجيتها.

### C. الاتصالات الأفقيه

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

### ثانياً : الاتصالات غير الرسميه

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

## وسائل الاتصالات

### أولاً : الاتصال 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.
- الأمثله هي : اجتماعات - مقابلات شخصيه - مؤتمرات - لجان ، محادثات هاتفية.

## ثانياً : الإتصال الكتابي

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

## فعالية الإتصالات

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

## ملاحظة :

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

## العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعّاله وناجحه

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

## معوقات الإتصالات

### ← الإتصال الفعّال يؤدي للنتائج التاليه :

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

### ← ومن أهم معوقات الإتصال هي التاليه :

#### أولاً : معوقات شخصيه

تعود لفرق المستوى والفهم والإستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات.

## ثانياً : معوقات تنظيميه

### • وترجع للأسباب التالية :

١. عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسميه في المنظمه.
٢. وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفه ( عماله أجنبيه ).
٣. عدم وجود سياسة فعّاله للإتصال من قِبل الإدارة العليا.
٤. الإعتماد على اللجان في كل أمر.
٥. عدم نشر البيانات.

## ثالثاً : معوقات بيئيه

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

## إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الإتصالات

### • يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي :

١. الإتصالات هي عملية إداريه وإجتماعيه تتم بين الجماعات.
٢. هي عملية نفسيه تطلب فهم نفسيه الأفراد وكيفية التعامل معهم.
٣. تقوية الثقه بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات.
٤. استخدام لغة سهله ومفهومه في الإتصال.
٥. تشجيع علاقات شخصيه ووديه طيبه والإبتعاد عن المظاهر السلبيه الأنانيه الفرديه.
٦. اعتماد أسلوب مخاطبة لبق ويعبّر عن الإحترام والتقدير.
٧. استخدام الآداب العامه من خلال:
  - السلام وتبادل التحيات.
  - الإبتعاد عن الجدل العقيم.

**DONE!**

١. الاتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمة بهدف التنسيق الضروري للعمل :

- a. هي اتصالات صاعده
- b. اتصالات هابطة
- c. **الاتصالات الأفقية**
- d. اتصالات عمودية

٢. تكون الاتصالات أكثر فعالية في المؤسسات الحكومية ونجاحاً في حالة :

- a. **أن يكون فيها مركز أو جهة تقوم بتوصيل المعلومات**
- b. أن تترك الاتصال يمشي حسب الهيكل الإداري
- c. أن يعتمد على الاتصالات الصاعدة
- d. أن يعتمد على الاتصالات الهابطة

٣. تكون الاتصالات أكثر فعالية ونجاحاً في حالة :

- a. توفر المعلومات بالقدر الكافي
- b. **وجود معلومات مرتدة ليتأكد من وصولها للجهة المعنية**
- c. استعمال المعلومات المتاحة بفعالية
- d. تدقيق المعلومات قبل استعماله

٤. يعد عدم وضوح خطوط السلطة الرسمية من معوقات الاتصال :

- a. الشخصية
- b. **التنظيمية**
- c. البيئية
- d. الهيكلية

٥. يعد إخفاء المعلومات من معوقات الاتصال :

- a. **الشخصية**
- b. التنظيمية
- c. البيئية
- d. الهيكلية



## الإلكتروقراطية

ماهي الإلكترونيقراطية ؟

- هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم أن تتحول إليه ولو جزئيا لعلمهم بما سيفيد ويرفع من معدلات الرفاهيه في المجتمع.
- يقوم التحول على أحداث ما توصلت إليه التقنيات الحديثه في علوم الإتصالات والإداره عن بُعد وتقنيات الحاسب الآلي.
- لماذا الإلكترونيقراطية ؟ وكيف تتم ؟
- الإلكترونيقراطية نمط جديد لإدارة الدوله يعتمد على التقنيه لتوفير المزيد من الراحله والإستقرار للمواطن.
- ويمكن تسميتها ( حكم الإلكتروني ) أو ( حكم الومضات ).
- س / كيف تتم ؟

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

### التطورات التي مهدت لقيام الإلكترونيقراطية

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

### استراتيجيات ومراحل الإلكترونيقراطية

#### A. النموذج المركزي : [ النموذج المصري ومركز دعم اتخاذ القرار ]

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



## B. 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 التقنيه والأجهزه والسعه 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

تحويلات 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 التقنيه الرقمية على العمل الحكومي.
- ٣- استحداث إدارات جديدة.

## أهداف الإلكتروقراطية

أهداف مباشرة تترجم [لمكاسب مادية] مثل :

- ١- إنجاز سريع للأعمال " بلا زمان ".
- ٢- الإنجاز عن بُعد فتتخلص الحاجه لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور.
- ٣- تقليل مساحات العمل داخل المنظمات " إداره بلا مكان ".
- ٤- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية " بلا ورق ".

أهداف غير مباشرة [يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسه]:

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

# معوقات الإلكتروقراطيه في الدول الناميه

- ١- قلة عدد مستخدمي الإنترنت " فضلاً عن أمية الحاسب الآلي ".
- ٢- قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومه الإلكترونيه.
- ٣- عدم استعداد الإدارة والتنظيم بالأجهزه الحكوميه لعصر الحكومه الإلكترونيه.
- ٤- الفساد الإداري " الموظفين القدامى - المعارف الشخصيه - عدم قدرة الموظف لإخترق النظام في ظل شفافية العمل الإلكتروني ".

أمثله على ذلك في العالم العربي :

<http://www.dubai.ae>

١. بوابة حكومة دبي الإلكترونيه ( أكتوبر ٢٠١١ ) :



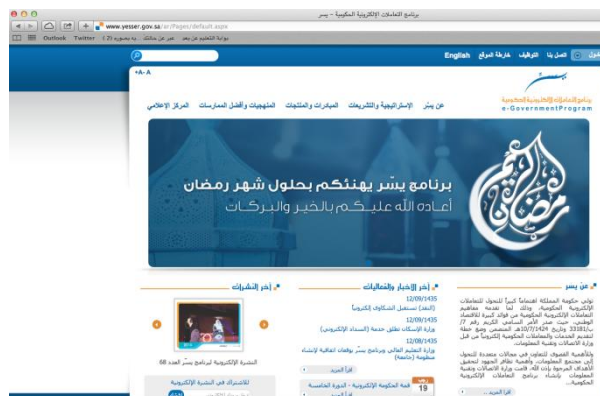
<http://www.egypt.gov.eg>

٢. البوابه الإلكترونيه للحكومه المصريه ( ٢٠٠٢ ) .



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

٣. البوابه الإلكترونيه السعوديه ( يسر ) ( ٢٠٠٧ ) .



### ❖ الإلكتروقراطية ونظامها الإقتصادي وأهم أسسه هي :

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

### ❖ الإلكتروقراطية ونظامها الإجتماعي وأهم أسسه هي :

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

### ❖ الإلكتروقراطية والعولمه

١. تعتبر الإلكتروقراطية النظام المثالي الذي يتوافق مع العوالمه.
٢. تساهم الإلكتروقراطية في دعم العوالمه كما أن العوالمه تساهم في دفع عجلته التطور إلى الإلكتروقراطية.
٣. بيئة الإلكتروقراطية أحد اشتقاقات العوالمه ودعم تقنية الإتصالات والحاسب الآلي نحو النمو هو دعم لكليهما معا.

**DONE!**

## أسئلة اختبار نموذج الفصل الثاني فقط للعام 1435هـ

١. الإلكتروقراطية هي أسلوب إداري متقدم تلجأ إليه الحكومات من خلال :

- a. استخدام أحدث ما توصلت إليه التقنيات الحديثة في علوم الاتصالات
- b. استخدام أحدث ما توصلت إليه التقنيات الحديثة في علم الإدارة
- c. استخدام أحدث ما توصلت إليه التقنيات الحديثة في تقنيات الحاسب
- d. كل ما سبق .

٢. تتيح الإلكتروقراطية للمواطن أن :

- a. ينجز معاملاته المتعثرة بمساعدة الآخرين
- b. ينجز معاملاته بنفسه لا عن طريق الآخرين .
- c. ينجز معاملاته الصعبة ببعض الجهد الممكن تحمله
- d. ينجز معاملاته السهلة ببعض الجهد

٣. عدد المراحل التي نحتاجها لتطبيق النموذج المركزي للإلكتروقراطية :

- a. ثلاثة
- b. أربعة
- c. خمسة
- d. ستة

٤. الهياكل التنظيمية الأكثر مناسبة للإلكتروقراطية هي :

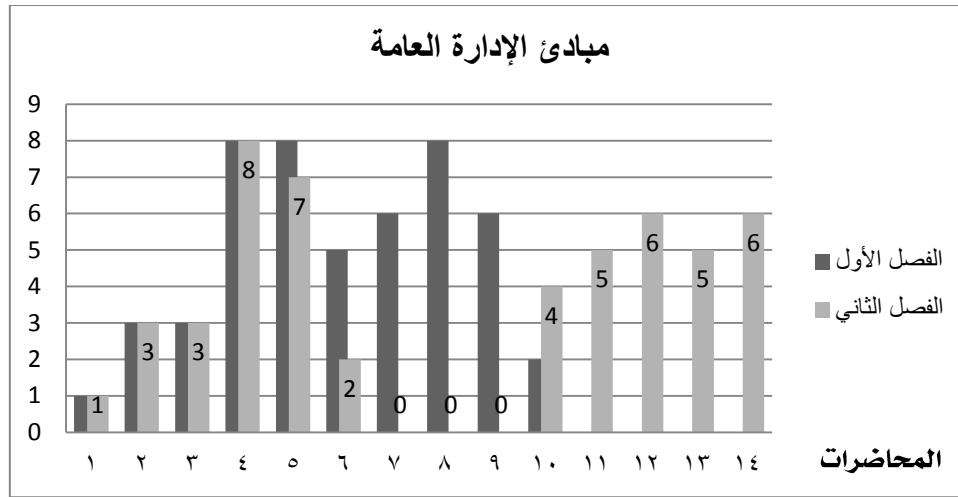
- a. الهياكل الهرمية
- b. الهياكل الوظيفية
- c. الهياكل العمودية
- d. الهياكل المفترحة – الأفقية

٥. من أهم أسس الإلكتروقراطية :

- a. بنية تحتية رقمية قوية.
- b. بنية تحتية مادية قوية
- c. بنية تحتية في قطاعات التشييد قوية
- d. بنية تحتية بشرية قوي

٦. أكثر الأنظمة توافقاً مع العولمة اقتصادياً واجتماعياً هي :

- a. الديمقراطية
- b. الإلكتروقراطية
- c. الشيوعية
- d. الدكتاتورية



رسم بياني يوضح عدد الأسئلة في نموذجي الفصل الأول والثاني لعام ١٤٣٥ هـ للدكتور محمد الجيزاوي

### الواجبات Homework..

١. المدخل الحديث للإدارة العامة هو الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والانسانية ويسمى المدخل :

- a. الدستوري
- b. البيئي
- c. الوظيفي
- d. الاجتماعي

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

- a. علم الاقتصاد
- b. علم الاجتماع
- c. علم السياسة
- d. علم النفس

٣. أول من قدر مفهوم قبول السلطة ( قبول القرار من قبل المرؤوسين ) هو :

- a. هربرت سايمون
- b. تشستر برنارد
- c. هنري فايول
- d. فريدريك تايلور

٤. أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الحكومة ليصبح هدفها تحقيق :

- a. التنمية الشاملة
- b. تنمية القطاعات الأكثر اهمية
- c. تنمية القطاعات المولوده للدخل القومي
- d. التنمية بالقطاعات التي تقوم برعايتها الدولة

٥. عدم التوازن بين السلطة والمسؤولية في وظائف الدولة يؤدي الى :

- a. فقدان التوازن بين القيادة والموظفين العموميين
- b. فقدان التوازن في الرم الوظيفي بالدولة
- c. فقدان التوازن بين قطاعات الدولة المختلفه
- d. **فقدان التوازن بين الرئيس والمرؤوس**

٦. يزداد الاهتمام بالموارد البشرية نتيجة لتعاظم دور الدولة مما يستوجب :

- a. إيجاد جهاز منتج للمورد البشري
- b. إيجاد جهاز مسوق للمورد البشري
- c. **إيجاد جهاز منظم للمورد البشري**
- d. إيجاد جهاز مشغل للمورد البشري

٧. لجوء الدولة إلى إصدار كمية إضافية من النقود ينبغي أن يكون :

- a. على نطاق واسع لأثاره الإيجابية على الادخار و الاستثمار
- b. **في أضيق الحدود لأثاره السلبية على الادخار و الاستثمار**
- c. حسب العرض و الطلب على العملة في السوق
- d. بطريقه متوازنه مع الادخار و الاستثمار

٨. دور الرقابه هو التأكد من أن التنفيذ وفق الخطط المعدة بشكل مسبق و التي تمت الموافقة:

- a. من قبل الرئيس
- b. من قبل القائد
- c. **من قبل السلطات المختصة**
- d. السلطة التشريعيه

٩. التوجه الحديث للحكومات هو التوجه نحو تقديم خدماتها الكترونياً و من اسباب ذلك :

- a. وفرة الموارد
- b. **شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة**
- c. الاتجاه نحو الخصخصة
- d. وفرة الموارد و تدعيم القطاع العام

١٠. النموذج الجيد لتطبيق مراحل التحول إلى الإلكتروقراطية :

- a. النموذج اللامركزي
- b. النموذج المركزي
- c. **بناء نموذج حسب طبيعة الحكومة و الظروف البيئية المحيطة**
- d. بناء نموذج حسب السياسات العامه المتبعه



تم الإنتهاء من المحاضرات الـ 14+ نموذجين إختبار للمادة + الواجبات  
للدكتور: محمد الجيزاوي

شكر خاص لكل من الأسماء الغالية:



المحترمة & ليمونة هاضة & ADW a .k & عبدالعزيز 123

لما لهم من الفضل بعد الله في خروج هذا العمل على هذا الشكل والإستفادة من  
" ملخصاتهم السابقة – كويات – نماذج سابقة "  
أسأل الله أن لا يجرمهم الأجر وأن يوفقنا وييسر علينا كل عسير ولا يكلنا إلى أنفسنا طرفة عين ..

دعواتكم ...

بوسي كات