

المستوى

6

جامعة الدمام
UNIVERSITY OF DAMMAM

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع

التعليم عن بعد

2015 - 2014

الأعمال التجارية

كتابة وتنسيق:

jadel - Huda_alk

نوتيل - القاهرة العذال

نصرون

تصميم: نبيل الكعبي



الفصل الاول : الإدارة العامة - مفهومها وعلاقتها مع العلوم الأخرى

مقدمة :

ليس هناك ادنى شك في ان تحقيق الرفاهية ورفع مستوى المعيشة التي تتطلع اليها الدولة وفي وقتنا الحاضر انما تعتمد على نوعية ومستوى إدارة المجتمع، ذلك ان الادارة هي التي اصبحت تقرر نوع التعليم ونوع العلاج ونوع الرعاية الاجتماعية ونوع الزراعة والصناعة والتجارة والاسكان والنقل والطرق والمواصلات والتعدين والبتروول والعمل والثقافة والترفيه وواجه النشاط والخدمات .. التي يلزم توافرها لتدفق الحياه واستمراريتها ولا يقتصر دور الادارة في مجتمعنا المعاصر عند هذا الحد بل يتعداه الى مسؤوليتها الضخمة في العمل على تحقيق متطلبات التنمية الشاملة واللاحق بركب الدول المتقدمة ...، والسعي بأسباب التقدم العلمي والتقني الذي يسود العالم.

أهمية الإدارة العامة:

- سابقا : كانت أنشطة الإدارة العامة "الأجهزة التنفيذية" تقليدية من جباية الضرائب والجمارك ، الدفاع ، الأعمال البريدية... الخ .
- حديثا : أصبحت مصممة ومنفذة لبرامج تعنى بتقديم كافة أنواع الخدمات العامة للمواطنين وتنميتهم اقتصاديا واجتماعيا أي ان مسؤولية الأجهزة الإدارية هي استخدام الموارد المتاحة لوضع هذه السياسات موضع التنفيذ.

أولا : الإدارة Administration :

- كلمة إدارة "administration" أصلها اللاتيني "Ad" بمعنى "To" من أجل و "Minister" بمعنى "Serve" يخدم والكلمة كلها تعني To Serve ومعناها لكي يخدم. فالإدارة بذلك تعني : مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين.
- لفظ إدارة دائما يأتي مقرونا بإحدى الصفتين "عام" أو "خاص" ، فإذا ما قورن بالصفة الأولى "عام" دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام. وإذا ما أضيف إلى الصفة الثانية دل على إدارة المشروعات الصناعية و التجارية التي تستهدف الربح.

مفهومها :

- النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.
- يتضح من هذا التعريف أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري، وكيفية تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة عبر الاستغلال الأمثل للموارد وتوفير بيئة العمل المناسبة.

ثانيا : الإدارة العامة Public Administration :

- يقصد بكلمة عامة "حكومية" تمييزا للإدارة العامة عن أنواع الإدارات الأخرى وبخاصة إدارة الأعمال، وإدارة المنظمات الدولية ... وهي التي تقرر السياسة وهي التي تضع القوانين وتنفذها وهي التي ترعى الحقوق التي يتمتع بها جميع المواطنين وتحدد الواجبات التي يلتزمون بها .

١ . ليونارد وايت و هو أول من كتب مؤلفا علميا في هذا الموضع بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" في عام ١٩٢٦م عرفها بأنها " جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة و تحقيق أهدافها".

٢ . عرفها جون فيفنر وروبرت برسقص "John Ffiffner and Robert Presthus" إن الإدارة العامة هي تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة.

٣ . عرفها ديموك "Dimock" بأنها عملية شاملة لجميع الخطوات التي تتخذ ابتداء من الوقت الذي يبدأ فيه إسناد الاختصاص إلى الجهة الإدارية وحتى تنفيذه، وهي كمهنة، تنظيم وتوجيه لنشاط الآخرين في هيئة عامة.

- والإدارة العامة بهذا المفهوم تعني (تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع عبر تنسيق الجهود الجماعية، وهي بذلك تمثل تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات السائدة بالدولة) .

ثالثا : طبيعة الإدارة العامة "علم أم فن" :

- يشير الاتجاه الواقعي في النظر إلى الإدارة إلى أنها تجمع بين العلم والفن على حد سواء. فهي علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في بعض المجالات المهمة، مثل: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية، وهي فن لكونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية لوضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة وفاعلية.

- يعتبر هذا الجمع أحد الأسباب المهمة التي تزيد من القدرات الإدارية للفرد، بحيث تُصقل المعارف والأفكار بالمهارات العملية.

ربعا : الإدارة العامة والعلوم الأخرى:

١ . علاقة الإدارة العامة بإدارة الأعمال :

- عرفت إدارة الأعمال بأنها "إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية للمجتمع كافة أو لقطاعات دون سواها بهدف تحقيق الربح". أما الإدارة العامة "فتقوم على تنفيذ السياسات العامة للدولة وترجمتها إلى خدمات عامة عبر جهود جماعية منسقة".

❖ الملامح المميزة لكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

الرقم	السمة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
١	الاطار القانوني	يخضع العاملون للقواعد والإجراءات المحددة بموجب نظام الدولة وأجهزتها التشريعية (عدم الحرية في العمل) . البطء وعدم المرونة في تغيير وتعديل الأنظمة بحكم الرجوع للهيئة التشريعية. خضوع تصرفات العاملين لرقابة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية والرقابية.	يخضع العاملون لقرارات مجلس الإدارة وتعليمات المديرين (درجة من المرونة في العمل) . سرعة وحرية في التصرف عند تغيير وتعديل الأنظمة لكون ذلك يتطلب فقط موافقة مجلس الإدارة أو صاحب رأس المال. خضوع تصرفات العاملين لرقابة الرئيس الإداري فقط.
٢	الهدف	تقديم خدمات عامة، ويتم تقويم العمل على أساس رضا الجمهور المستفيد من الخدمة قياس الرضى ليس امر هينا او على الاقل ليس امرا متاحا بسهولة اذ من الصعب الوقوف على حقيقه الرأي العام او مداه او قياس اتجاهاته في كل وقت	تحقيق أقصى قدر من الأرباح وتوسيع الحصة السوقية، ويتم تقويم العمل على أساس المعيار المادي ، يسهل تقويم الجهود وفقا لهذا المعيار المادي ومن ثم يمكن لإدارة الأعمال ان تقوم سنويا بإعطاء صورة حقيقه من واقع تقارير المحاسبين عن موقف المشروع الى الجمعية العمومية غير ان هذا لا يعني ان ادارته الاعمال لاتضع الاهداف الاجتماعية في الحسبان فهناك في الواقع اهداف اجتماعيه كبيره للقطاع الخاص مثل خدمة المنطقة التي يعمل فيها والاسهام في تطوير مشروعاتها وبناء مؤسساتها .
٣	طبيعة النشاط	نشاطات تحقق المصلحة العامة كالأمن والدفاع والعلاقات الدولية.	نشاطات يغلب عليها الطابع الاقتصادي والتجاري.
٤	درجة الرشد	تأثر القرارات باعتبارات سياسة واجتماعية	تأثر القرارات بالرشد والموضوعية لتحقيق مزيد من الأرباح.
٥	المنافسة	العمل في الإدارة العامة محكوم بأنواع مختلفة من الرقابة الداخلية والخارجية والطرق والاساليب المرعية والإجراءات التي لا تترك مجالا لحرية التصرف وهذه جميعا قد تضافي على الإدارة العامة طابعا جامدا يحد من فعاليتها لذلك نادراً ما تتعرض للمنافسة.	تتميز بطابع الجرأة والمرونة وعدم التقيد بحرفيه التعليمات لتحقيق الهدف وحينما تقوم الاجهزة الحكومية بنشاطها تكون موجهة لخدمة جميع المواطنين ولذا فمن النادر ان تتعرض نشاطها للمنافسة وعلى عكس ذلك ادارة الاعمال تحكمها المنافسة لتعدد المؤسسات التي تقوم بنوع النشاط نفسه وهو ما يدفع هذه المؤسسات للعمل على تحسين نوع الخدمات او المنتجات التي تقدمها.

٢. علاقة الإدارة العامة بعلم السياسة:

- هنالك علاقة وثيقة بينهما. فالإدارة العامة ليست مستقلة عن السياسة بقدر ما هي أداة من أدواتها وموضوعاً من موضوعاتها، ونظام فرعي للعمل السياسي. فضلاً عن محاولة اللجوء لبعض الأساليب السياسية كالتفاوض والمساومة والتشاور وخاصة عند الحصول على الأموال وتخصيصها وعند رسم السياسات وتقرير نتائج الأعمال
- لقد أصبحت الإدارة العامة في كثير من الأحيان بحكم الواقع وظروفه تتعدى مجرد القيام بتنفيذ السياسة العامة لتقوم بدور استشاري غالباً، وتقريري أحياناً فيما يتعلق بوضع هذه السياسة ورسمها الأمر الذي يبرز الإدارة العامة كحقل ذي أهمية بالغة في مجال الحياة السياسية العامة.
- تتعامل أجهزة الإدارة العامة مع القوى السياسية والاجتماعية المختلفة وتتفاعل معه وتؤثر فيها وتتأثر بها ، ويتضح اهمية الصلة بين الادارة وعلم السياسة الا ان هناك من يرى ان الادارة العامة وان انبثقت اساسا من العلوم السياسية فقد اصبحت ميدانا مستقلا ومنفصلا عن الدراسات السياسية
- اكد كل من وودرو ويلسون (W.wilson) وفرانك جودنا وليونارد هوايت وغيرهم ضرورة فصل الادارة والسياسة وذلك لأبعاد الادارة العامة عم المزالق التي قد تكتنف العمل السياسي ولكي يظل الجهاز الاداري نزيها وبعيدا عن المتطلبات السياسية وحتى لا يتسرب الفساد الاداري الى الاجهزة التنفيذية .

٣. علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع:

- ان الادارة العامة نشاط اجتماعي منظم ويستهدف غايات معينة لا يمكن تحقيقها دون تفهم اجهزتها للبيئة التي تعمل فيها ان معظم المشكلات التي تعانيها التنظيمات الادارية ناتج عن عدم التفاعل والتجاوب بين هذه التنظيمات والبيئة الاجتماعية المحيطة بها
- يوجد ارتباط وثيق بينهما. حيث يختص علم الاجتماع بدراسة سلوك الفرد والجماعة كأجزاء في المجتمع، وبالتالي فإنه يمد الإدارة العامة بأنواع متعددة من الدراسات مثل التقسيمات المختلفة للمجتمع والجماعة والتنظيم والبيئة، كما يغذيها بمفاهيم التعاون الإنساني وعلاقات العمل بين الجماعات المختلفة.
- ماكس فيبر من رواد علم الاجتماع الذين ساهموا في دراسة جانب من جوانب الادارة العامة والمهتمين بدراسة البيروقراطية ، وقد توصل إلى تنظيم له خصائص و قواعد لحكم العمل و العاملين في الإدارة.

٤. علاقة الإدارة العامة بعلم النفس :

- يهدف علم النفس لدراسة الإنسان بوصفه كائناً بشرياً معقداً التركيب متنوع الحاجات ويحمل العديد من الانطباعات والمشاعر التي تلعب دوراً إيجابياً أو سلبياً في إنتاجه ونشاطه وعمله الوظيفي. حيث أن للبيئة الوظيفية دور فعال في التأثير على هذه الأمور. اتساقاً مع ذلك فقد قدم علم النفس للإدارة العامة مفاهيم متعددة كمفاهيم القيادة وقياس الكفاءة واختبارات التوظيف والترقية ونظام الحوافز ،... "بحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري".

٥. علاقة الإدارة العامة بعلم القانون:

- العلاقة بينهما شديدة الصلة على اعتبار أن عمل الإدارة العامة يجب أن يكون دائماً متوافقاً مع مضمون القانون، ومنسجماً مع أحكامه، وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية، وأصبحت محلاً للمسؤولية الاداري ومن هنا كان

تعريف وودرو ويلسون للإدارة العامة بأنها التنفيذ المفصل والمنظم للقانون العام، وتعود الصلة بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري إلى أن كليهما يتخذ من الإدارة مجالاً لدراسته

٦. علاقة الإدارة العامة بعلم الاقتصاد:

- العلاقة بينهما لها أهمية خاصة، فعلم الاقتصاد يعنى بتحديد عوامل الإنتاج وتحليل العلاقات بينها، بحيث تخرج أكبر عائد ممكن، وتوزيع هذا العائد بين عوامل الإنتاج المختلفة. كما ويعنى علم الاقتصاد بالتنمية الاقتصادية، حيث يقع على عاتق الإدارة العامة النهوض بتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة خاصة، والتنمية الشاملة بصورة عامة، ناهيك عن وجود موضوعات مشتركة بين الإدارة العامة والاقتصاد مثل الميزانية والحسابات الختامية والمالية العامة. ومن الموضوعات ذات العلاقة اختيار الموظفين، وتحديد رواتبهم، والاستعانة بالخبرات المختلفة والتقنية الحديثة.
- قد حدد علماء الاقتصاد عوامل الإنتاج بأنها الأرض ورأس المال والعمل والتنظيم ويقصد بالتنظيم القدرة على مزج عوامل الإنتاج الأخرى للحصول على أكبر إنتاج بأقل تكلفه وهذا هو مجال اهتمام الإدارة

خامساً : مراحل تطور دراسة الإدارة العامة:

- أصبحت الإدارة العامة من أكثر ميادين المعرفة أهمية في حقل العلوم الاجتماعية، فقد حققت ذاتيتها وشخصيتها العلمية وأصبحت نظاماً دراسياً قائماً بذاته.
- يعتبر وودرو ويلسون "Woodrow Wilson" أبا الإدارة العامة ومؤسسها كنظام دراسي. وهو صاحب المقال الشهير "دراسة الإدارة".
- ساهم علماء وكتاب الإدارة في تطور الإدارة العامة وتحديد مفاهيمها وأهدافها حيث نشر ليونارد هوايت كتاباً بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" ثم كتب هيربرت سايمون عن السلوك الذي طبعت منه العديد من الطبعات فأحدث تطوراً في فكر الإدارة العامة ونظرياتها

❖ المرحلة الأولى : انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة وأصبحت تدرس كمادة مستقلة وزاد اهتمام

العلماء والكتاب بها، وظهرت النداءات حول ضرورة البحث عن مبادئ الإدارة العامة.

❖ المرحلة الثانية : أخذت الإدارة العامة تتبلور ويتكون هيكلها المستقل، وأصبحت هناك مدارس وكليات

خاصة لتدريسها ومنح شهادات متخصصة بها.

❖ المرحلة الثالثة : أنشئت معاهد الإدارة العامة لتقوم بإجراء الدراسات والبحوث والاستشارات وحل

المشكلات، ناهيك عن تدريب العاملين بالخدمة المدنية، ووضع برامج لتنمية القادة بغية رفع مستوى

الإدارة الحكومية. وقد كان لذلك أثر كبير في زيادة عدد المؤلفات والدوريات المتخصصة في هذا المجال.

وفضلاً عن هذا، فإن الإدارة العامة كعلم وميدان للدراسة قد توسعت وأصبحت تضم تخصصات مختلفة منها: أصول الإدارة العامة، التنظيم وأساليب العمل، تحليل السياسات الإدارية، التخطيط الإداري، تخطيط الموارد المالية وإدارتها، الدراسات السلوكية، العلاقات العامة، إدارة الحكم المحلي، تخطيط المدن، إدارة التنمية

سادساً : مداخل دراسة الإدارة العامة:

١. المدخل الدستوري القانوني التاريخي :

- أول المداخل الذي ساد في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. حيث تركزت الدراسة هنا على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة ووظائفها وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها. مع الاهتمام بالنواحي الإدارية والسوابق القضائية والعلاقات بين السلطات المركزية والهيئات المحلية المختلفة. ويرى فقهاء القانون أن هذا المدخل قاصراً، ويمثل نظرة ضيقة للإدارة العامة للأسباب التالية:

- اقتصره على سرد النصوص وتفسيرها.
- إغفاله للجوانب الفنية في العملية الإدارية.
- اقتصره على تناول العوامل التاريخية للمجتمع.
- إغفاله المؤثرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- إغفاله العوامل البيئية التي تؤثر على النظام الإداري.
- اقتصره على الناحية الفقهية.

٢ . المدخل الوظيفي:

- ظهر في أوائل القرن العشرين، ويفترض أن المنظمات العامة مثلها مثل المنظمات الخاصة تقتضي القيام بعدد من العمليات والوظائف الإدارية والتي تتمثل بعمومها بين دعاة هذا المدخل بـ "لتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وإدارة الأفراد، وإدارة التمويل والميزانية".

- اهتم هذا المدخل بالإدارة في شكلها الرسمي واعتباراتها التقليدية، بينما "أغفل النظر إلى الإدارة كنشاط ذي جوانب سلوكية مهمة تتصل بالعنصر البشري والاعتبارات الإنسانية، كما وقد أهمل المؤثرات البيئية".

٣. المدخل الاجتماعي النفسي:

- يعد هذا المدخل نتاجاً لتأثير دراسات علم الاجتماع وعلم النفس. ويركز هذا المدخل على الوظائف العامة باعتبارها إدارة للعنصر الإنساني في المنظمات. وقد كان لهذه الدراسات - الاجتماعية والسلوكية - دور مهم ساعد على تفهم الإدارة على أساس علمي. كما وقد اهتم هذا المدخل بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وبالاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وكذلك بالقيادة والسلطة والعلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات الصغيرة. إلا أنه لا يعد كافياً وحده لدراسة الإدارة العامة كونه يهمل أثر القوى الاقتصادية وأثر النظام السياسي على مسلك وأداء المنظمات العامة.

٤. المدخل البيئي أو "الإيكولوج":

- الذي يقوم على الاهتمام بالبيئة المحيطة، ويبرز العلاقة بين المنظمة وبيئتها وذلك من خلال دراسة أثر العوامل البيئية على الإدارة العامة في المجتمع. وفي ذلك تأكيد على عدم انفصال النظام الإداري عن الأنظمة البيئية الأخرى.

الفصل الثاني : الاطار الفكري للإدارة العامة

أولاً: الفكر الإداري في الإسلام

❖ تستند الإدارة الإسلامية إلى القرآن والسنة النبوية كمصدر للتشريع. حيث عرفت الإدارة الإسلامية:

- مفاهيم الوظيفة العمومية وتوصيفها والأسس السليمة للخدمة المدنية، كما طبقت مبدأ تكافؤ الفرص، واختيار الأصلح في طلب الوظيفة العامة، كذلك فرقت بين وظيفة التفويض (الوظائف الاستشارية) في الإدارة الحديثة والتي تتطلب الاجتهاد والرأي ووظيفة التنفيذ (الوظائف التنفيذية) في الإدارة الحديثة التي لا اجتهاد فيها .
- مبدأ التفويض : بإعطاء الولاة السلطة الكاملة كوسيلة لتحقيق كفاءة الإدارة المحلية في الأقاليم التي يقومون عليها.
- نظام الحوافز وتحديد المسؤولية، ووسائل التدريب وتنمية الإداريين العاملين في الدواوين
- نظام الدواوين : وهي "أجهزة إدارية تقوم على تنفيذ أوامر الخلفاء في أقاليم الخلافة". وتنقسم إلى أربعة مجموعات هي:

- دواوين المراسلات والشؤون الإدارية والرقابية كديوان البريد والطرق والإنشاءات.
- دواوين الشؤون المالية والضرائبية مثل ديوان الخراج.
- دواوين الشؤون العسكرية كديوان الجيش.
- دواوين تعنى بشؤون البلاد والخليفة كديوان الحوائج والخدم والرقيق والخزائن السلطانية.

المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام كفكر متكامل يصلح للتطبيق العملي في كل زمان ومكان ومما يدل على ذلك :

- مراعاة المسلم لدينه فيما يوكل إليه من مهام وأعمال لإحساسه بوجود رقابة عليه من الله سبحانه وتعالى، ورقابة ذاتية بوحى من ضميره الحي المستمد من العقيدة الدينية والقيم الروحية.
- مبدأ الشورى كأحد الركائز الأساسية للعمل الإداري الإسلامي وذلك في تعامل الفرد المسلم مع رؤسائه ومرؤوسيه.
- مبدأ التحفيز الإداري الذي يوافق بين المجهود والمكافأة.
- مبدأ تقسيم العمل حسب الاختصاص.
- مبدأ الجدارة أي إسناد المهام لمن ينجزها على أحسن وجه.

❖ خلاصة القول ؛ ان الفكر الإداري في الإسلام الذي استند إلى القرآن الكريم وسنة الرسول الأمين، و اجتهاد الفقهاء،

وإجماع عامة المسلمين ،... قد سبق الأفكار الإدارية المعاصرة بتعاليمه السمحة ومبادئه السامية

ثانياً: الفكري الإداري الحديث والمعاصر

- تطور الفكر الإداري الحديث:

١. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).
٢. مدرسة العلاقات الإنسانية.
٣. المدرسة السلوكية.
٤. مدرسة اتخاذ القرارات.
٥. مدرسة النظم.
٦. المدرسة اليابانية.

(١) المدرسة الكلاسيكية

١-١ : نظرية البيروقراطية Bureaucracy

- البيروقراطية مصطلح يتكون من كلمتين: الأولى هي بيرو (Bureau) وتعني المكتب الإداري، والثانية (cracy) وتعني السلطة أو الحكم. إذن فالبيروقراطية هي سلطة المكتب أو حكم المكتب الإدارية والقوانين المسيرة للعمل.
- البيروقراطية هي التنظيم الإداري الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة.
- يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber أول الباحثين في نظرية البيروقراطية.
- يقسم Weber السلطة إلى ثلاث أنواع يمكن أن تجتمع في تنظيم واحد وهي:
 - II السلطة البطولية (الكارزمية) Charismatic Authority: النابعة من شخصية القائد.
 - II السلطة التقليدية Traditional Authority: النابعة من العادات والتقاليد كسلطة الأب في العائلة والسلطة الموروثة.
 - II السلطة القانونية الرشيدة Rational Legal Authority: النابعة من القانون وتطبيق القواعد والإجراءات، ويطلق على هذا التنظيم الإداري اسم البيروقراطية.
- يعتبر ويبر البيروقراطية أكثر السلطات شرعية لأنها تخضع لقانون متفق عليه مسبقاً، وهي كذلك أكثرها كفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف الإدارة.

يقوم التنظيم البيروقراطي حسب رأي ماكس ويبر على الأسس (الخصائص) التالية:

١. التخصص الوظيفي: بمعنى تقسيم واضح للعمل يقوم على أسس قانونية. أي وضع حدود قانونية واضحة بين الاختصاصات، بحيث لا يوجد تداخل في العمل بين الموظفين.
٢. توزيع الواجبات والأعمال بشكل رسمي ثابت ومحدد.
٣. هيكلية واضحة للسلطة: أي توزيع السلطة (المدى، والنوع،...) بشكل رسمي وثابت وفقاً لقواعد قانونية.
٤. تنفيذ المهام حسب الأساليب والطرق التي يحددها القانون.

٥. **هرمية السلطة:** أي تقسيمها إلى مستويات يشرف أعلاها على أسفلها.
٦. **التوثيق الكتابي:** أي الاعتماد الكلي على المستندات في التعامل واتخاذ الكتابة كوسيلة اتصال رسمية بين أعضاء الجهاز الإداري.
٧. **الفصل بين الحياة الشخصية للموظف ودوره الرسمي في الإدارة:** والفصل بين أملاكه الشخصية والوسائل التي تسند له لأداء وظيفته.
٨. **العمل الرسمي:** الذي يأخذ المقام الأول أثناء وقت العمل ولا يمكن تأخير له لأداء أمور شخصية.
٩. **تطبيق قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمولية والعمومية والثبات النسبي،** والتي يمكن للموظفين تعلمها وفهمها لزيادة درجة الكفاءة في العمل.

• **الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية (آراء مختلفة):**

- الرقابة المشددة التي تفرضها البيروقراطية التقليدية قد تجعل الموظفين يركزون على قانونية الإجراءات و يعتبرون أنها هدف في حد ذاته ويعطونها الأولوية أمام خدمة المواطنين Selznic, Gouldner, Merton.
- التنظيم الإداري يحتوي على جانب غير رسمي يؤثر على سيره ويبعد البيروقراطية عن أهدافها Peter Blau.
- البيروقراطية في مفهومها التقليدي تغفل الجانب الإنساني و تجعل السلطة تتركز في أيدي فئة من الموظفين دون أخرى مما يكون تنظيماً غير رسمية تمارس الضغط وتستغل نفوذها لحماية مصالحها Michel Crozier.

٢-١: **نظرية الإدارة العلمية**

- يعتبر Frederick Taylor المنظر الرئيس لأفكار هذه الحركة.
 - تسعى الإدارة العلمية لرفع إنتاجية العاملين عن طريق تجنب الإسراف وإضاعة الوقت كفكرة محورية لها.
 - يمكن تلخيص إسهامات تايلور في أربعة نقاط:
١. إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها .
 ٢. اختيار العاملين الذين يملكون المهارات المطلوبة للوظيفة وتدريبهم بطرق علمية على إنجازها.
 ٣. تحفيز العاملين عن طريق الربط ما بين الأداء وقيمة الأجر.
 ٤. الإشراف الدقيق على العاملين لأداء أعمالهم والقضاء على الإسراف.

سلبيات الإدارة العلمية:

١. إهمال العامل الإنساني.
٢. القضاء على روح المبادرة وجعل العمل أمراً مملاً بالنسبة للموظفين.

٣-١: نظرية التقسيم الإداري

- مساهمات Henri Fayol
- تقسيم النشاط الإداري إلى ست مجموعات وهي:
 ١. نشاطات فنية: إنتاج السلع والخدمات.
 ٢. نشاطات تجارية: شراء المواد الأولية وبيع البضائع.
 ٣. نشاطات مالية: توفير السيولة أي الموارد المالية في الوقت المناسب.
 ٤. نشاطات أمنية: حماية الممتلكات والأشخاص.
 ٥. نشاطات محاسبية: توثيق جميع العمليات المالية وتقدير التكاليف والإحصاءات.
 ٦. نشاطات إدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

تناول فايول أيضاً مواضيع محورية مثل:

- أ- صفات الإداريين وتدريبهم: فالمدير يجب أن تتوفر فيه صفات جسمية، وذهنية، وأخلاقية تساعد على إنجاز مهامه. كما يجب أن تتوفر لديه سعة الاطلاع والثقافة العامة ، "القدرات والمهارات الادارية تتزايد اهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الاداري في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمه في المستويات الادارية الوسطى والدنيا"
- ب- الأسس العامة للإدارة

المبادئ الأربعة عشر للإدارة حسب فايول:

١. تقسيم العمل : تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة وبسيطة وتكليف كل عامل بجزء لكي يتقنه بشكل تام.
٢. السلطة والمسؤولية : السلطة هي حق إصدار الأوامر ، بينما المسؤولية مرتبطة بالنتيجة أي أن صاحب القرار مسئول عن نتائج قراراته.
٣. الالتزام بالقواعد المنظمة للعمل : هو ما تم الاتفاق عليه من طرق للعمل والتي يجب تطبيقها.
٤. وحدة الأمر : يجب أن يتلقى العامل الأمر من جهة واحدة.
٥. وحدة التوجيه : تركز جهود المنظمة في اتجاه واحد أي هدف واحد.
٦. خضوع مصالح الأفراد لمصلحة المنظمة : في حالة خلاف بين مصلحة الفرد والمنظمة فإن الأولوية للمنظمة.
٧. المكافأة العادلة : تحفيز العاملين بدفع أجور مجزية ومكافأة مستحقة.
٨. المركزية : القرارات الهامة تتركز بيد الإدارة العليا.
٩. تسلسل القيادة : أي تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.
١٠. النظام : وضع كل شيء وكل شخص في المكان المناسب.
١١. العدالة : معاملة العاملين بموضوعية ومساندتهم في مهامهم.
١٢. الاستقرار الوظيفي : المحافظة على نفس تشكيلة العمال لأطول وقت ممكن.
١٣. المبادأة : تشجيع العاملين على تقديم الأفكار.

١٤. العمل بروح الفريق : تشجيع العاملين على العمل الجماعي بروح الفريق.

ج- وظائف الإدارة: يرى (هنرى فايول) أن وظائف الإدارة تشتمل على:

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

٢) مدرسة العلاقات الانسانية

• عوامل ظهورها:

١. ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها.
٢. زيادة ثقافة العمال.
٣. صعوبة الرقابة والاتصال بالعاملين نظراً لكبر حجم المشاريع.
٤. ارتفاع مستوى المعيشة.
٥. زيادة تكاليف عنصر العمل.

❖ تجارب هوثورن:

قام بها Elton Mayo في معامل Western Electric في شيكاغو وكانت الدراسة تهدف إلى معرفة إن كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية وظروف العمل المادية (الإضاءة والحرارة وغيرها) وإنتاجية العمال، وقد جاءت نتائجها غير متوقعة، وأدت إلى اكتشاف العلاقة بين الحالة النفسية للعاملين وإنتاجيتهم. أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية :

- ١- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفايتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.
- ٢- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.
- ٣- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم ..
- ٤- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

❖ نتائج الدراسة

- ميل العمال داخل الوحدة الإنتاجية الواحدة لتكوين تنظيمات غير رسمية.
 - تأثير سلوك الفرد بسلوك الجماعة.
 - الحوافز المعنوية مهمة لتشجيع الموظفين على الأداء.
 - الطاقة الاجتماعية للفرد تحدد أدائه مثل الطاقة الفسيولوجية.
 - وجود قيادات غير رسمية تؤثر على سير العمل.
- أدت دراسة هوثورن إلى الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للعمل وبالسلوك الإنساني في التنظيم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في مختلف مستويات الإدارة. كما أدت إلى الاعتراف بحقوق العمال ومنحهم امتيازات جديدة لم تكن موجودة من قبل مثل الإجازات المدفوعة الأجر، والعناية الصحية،... الخ

❖ سلبيات حركة العلاقات الإنسانية:

١. تركيز كلي على الجانب الإنساني الذي يعتبره معارضو هذا الاتجاه أمراً مبالغاً فيه.
٢. اعتبار مصالح الإدارة ومصالح العاملين متناقضة بينما يفترض توافقها لتحقيق الأهداف.
٣. التركيز على إيجابيات جماعات العمل والعلاقات الإنسانية دون التطرق لسلبياتها فيما يخص الإنتاجية. حيث أثبتت التجارب أن جماعة العمل الأكثر سعادة ليست بالضرورة أكثر إنتاجية.
٤. إغفال الآثار الإيجابية للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد بما تحويه من صراع وتعارض وتنافس.
٥. الاهتمام بالتنظيم غير رسمي، وإغفال التنظيم الرسمي.
٦. إغفال دور الحوافز المادية وتركيزها على الجانب الإنساني.

٣) المدرسة السلوكية

- تتفق المدرسة السلوكية مع المدرسة الكلاسيكية في الاهتمام بأداء الإدارة، كما وتتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية في اهتمامها بالجانب الإنساني للعمل.

• خصائص المدرسة السلوكية:

١. هي مدرسة تطبيقية تقوم على وضع الفرضيات حول السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، ثم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي، ثم تطبق النتائج.
 ٢. هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي لا تكتفي بالجانب الوصفي بل تقيّم سلوك العمل بقصد توجيهه نحو الأداء المطلوب.
 ٣. هي مدرسة إنسانية تعتبر أن الحوافز المعنوية توجه سلوك العامل للأداء المطلوب (Maslow)، وتؤمن بقدرات الإنسان على الإبداع.
 ٤. تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العمال وأهداف المنظمة.
 ٥. تهدف لإيجاد حلول جذرية للمشاكل وذلك بتحقيق نظام إشراف فعال
- (Douglas McGregor) ودراسة حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها (David Mclelland).

٦. تعتني بالمجموعات ككتل ديناميكية توجه إلى تحقيق أهداف المنظمة (Kurt Lewin)
٧. استخدام المشاركة الفعلية كأداة للعمل الإداري Herbert Simon and Thompson.
٨. الاهتمام بتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات المبنية على الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات.
٩. الاهتمام بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة في تناولها لموضوع الدافعية (Vroom, Herzberg, Alderfer).
١٠. الاهتمام بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة تأتي كردة فعل على التغيرات المستمرة في بيئة المؤسسة

٤) مدرسة اتخاذ القرار

- تنظر هذه المدرسة للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات.
- يعتبر تشستر برنارد من أهم المنظرين في هذه المدرسة، وتتمحور إسهاماته حول اعتبار التنظيم كنظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد.
- ترتكز نظرية النظام التعاوني على توفر ثلاثة شروط هي:
 ١. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.
 ٢. إمكانية الاتصال بين الأعضاء.
 ٣. الرغبة في العمل والإسهام لدى الأعضاء.
- يرى برنارد أن **التنظيم الرسمي ينتج عنه حتماً تنظيم غير رسمي**، أي مجموعة علاقات وتفاعلات غير محددة في إطار تنظيمي.
- يسند برنارد الوظائف التالية للتنظيم غير الرسمي:
 - تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء المنظمة.
 - تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
 - تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات لدى أعضاء الهيكل الرسمي.
- وضع برنارد نظرية قبول السلطة، التي تقول أنه لا يكفي للسلطة إصدار القرار بل يجب أن يقبلها المرؤوسين.
- كما وضع برنارد أهمية الحوافز للحفاظ على العطاء والعمل، وانعكاس ذلك على تماسك التنظيم واستمراريته.

إسهامات هيربرت سايمون Herbert Simon

- اتخذ سايمون عملية اتخاذ القرارات كمدخل لدراسة الإدارة.

يفرق سايمون بين:

- **القرار الهادف** الذي يصب في اتجاه تحقيق الهدف النهائي للمنظمة، والقرار **غير الهادف** الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولا يرتبط به.
- **القرار الرشيد** الذي يتجه لتحقيق الكفاءة والفاعلية، أي يعود لاختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي، والقرار **غير الرشيد** أي العفوي الذي لا يساعد في الوصول إلى الغاية المرجوة، وبالتالي فهو يفتقد إلى الكفاءة والفاعلية.
- **القرار المبرمج** الذي يخضع لحسابات وخطط تتبع في ظروف معينة، والقرار **غير المبرمج** الذي يتطلب الإبداع نظراً لخصوصية ظروف اتخاذه.

٥) مدرسة النظم

- ينظر هذا المدخل للإدارة ككتلة واحدة، ولا يركز على جزء دون الآخر.
- المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط فيما بينها بعلاقة تفاعل وتبادل فيؤثر كل جزء على الأجزاء الأخرى. والكيان الكلي يتأثر بأجزائه ويؤثر فيها، بحيث يتغير بمجرد تغير جزء منه كما تتغير كل أجزائه.
- المنظمة هي نفسها جزء من نظام أكبر وهي البيئة التي تحيط بها.
- المنظمة نظام مفتوح يحصل على المدخلات Inputs (مثلا المواد الخام) من بيئته ويجري عليها عمليات معينة Processes (مثلاً التصنيع) ويعيدها في شكل مخرجات outputs (مثلاً البضائع).
- المنظمة هي إذن نظام يتكون من مجموعة عناصر في حالة تفاعل قد تكون مادية أو بشرية.

٦) المدرسة اليابانية

- يرجع نجاح المدرسة اليابانية إلى الاعتماد على العنصر البشري كعنصر ارتكاز مهم أسهم في تطور العمل الجماعي.
- تقوم هذه الإدارة على الاعتناء بالعنصر البشري والعمل الجماعي في الكثير من الممارسات الإدارية، مما جعل الإدارة اليابانية تختلف وتتفوق على الإدارة الأمريكية.

الفرق بين الادارة اليابانية والادارة الامريكية

م	المنظمة اليابانية	المنظمة الامريكية
١	التوظيف الدائم (مدى الحياة)	التوظيف قصير الأمد
٢	البطء في التقويم والترقية	السرعة في التقويم والدقة
٣	عدم التخصص في الحياة الوظيفية	التخصص في الحياة الوظيفية
٤	اتباع وسائل الرقابة الضمنية	اتباع وسائل الرقابة فرديا
٥	اتخاذ القرارات جماعيا	اتخاذ القرارات فرديا
٦	المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية
٧	الاهتمام الشمولي بالعاملين	الاهتمام الجزئي بالعاملين
٨	الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية	الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية

- نظرية z - William Ouchi : أطلق هذا الاسم على نموذج الإدارة اليابانية التي تعتمد على العنصر الإنساني والعمل الجماعي.

- أسس نظرية z :

- الثقة بين الفرد والمنظمة كدافع لزيادة الإنتاجية لدى العامل.
- الحنق والمهارة التي يجب أن يكتسبها العامل من خلال الخبرة والممارسة والتجربة الطويلة في الوظيفة. (علاقة الفرد بالمنظمة المبنية على الثقة توفر هذا الشرط).
- الألفة والمودة التي تتوفر في المعاملات داخل المجتمع الياباني والتي لا تترك مجالاً كبيراً للأناية.

- تساعد العوامل السابقة على إقامة علاقات متينة داخل المنظمة، حيث يشعر الفرد أنه أكثر ارتباطاً بزملائه ومنظمتهم، ومن ثم يسهل العمل الجماعي والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتحقيق الأهداف والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، حيث يساعد ذلك على تطوير مستوى الخدمات المقدمة ورفع الإنتاجية والارتقاء بمستوى الجودة.

الفصل الثالث : التخطيط

مقدمة :

- أدى اتساع نشاطات الدولة وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها لزيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كاملة من الأهداف المترابطة للتنمية الشاملة استنادا للتخطيط العلمي.
- يعتبر التخطيط إحدى الوظائف المهمة للحكومة والذي يتم على مستوى الإدارة اليومية في الأجهزة الحكومية.
- يُعد التخطيط في صورته الإيجابية وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة والذي يجب أن يكون مفهوما ومقبولا من القيادات السياسية والتنفيذية.
- يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية.

١. مفهوم التخطيط :

- يعتبر التخطيط مسؤولية الوظائف القيادية للإدارة العامة، كما ويعتبر القاعدة الأساسية الأولى للإدارة، والتي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم، وقيادة، ورقابة،... لتحقيق الأهداف المنشودة (التخطيط أساس الإدارة).

من أبرز التعريفات للتخطيط:

- "عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله".
- "اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومن يعمل؟ فهو بمثابة الجسر الموصل بين الحاضر والمستقبل".

خطوات عملية التخطيط

١. تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
٢. وضع السياسات والقواعد المرشدة لتحقيق الأهداف.
٣. وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف.
٤. تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا.
٥. تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
٦. وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.

٢. أهمية التخطيط

- زادت أهمية التخطيط بتعدد الأجهزة الحكومية واتساعها، وتنوع مهامها، وتضخم أجهزتها، وطموح أهدافها.

المزايا التي تنطوي عليها عملية التخطيط :

١. المساعدة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
٢. تحديد الإمكانيات اللازمة للوصول إلى الأهداف.
٣. التنسيق بين جميع المهام بغية تجنب التضارب عند التنفيذ.
٤. يعتبر التخطيط وسيلة فاعلة للرقابة الداخلية والخارجية (معياري للمقارنة).
٥. تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.
٦. استئثار المستقبل ووضع السيناريوهات لمواجهة الأحداث.
٧. الاستثمار الأفضل للموارد والاقتصاد في الوقت والكلفة.
٨. تنمية مهارات وقدرات المديرين.

٣. مسؤولية التخطيط

- التخطيط مسؤولية المديرين باختلاف مستوياتهم التنظيمية رغم اختلاف الأساليب التخطيطية. حيث تزداد أهميته كلما ارتفعنا في المستوى الإداري. كما ويتصف التخطيط بالتنسيق والشمولية الأكبر في المستويات الإدارية العليا.



٤. مقومات التخطيط

أولاً : الأهداف

- هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، فإن كانت في المستقبل البعيد تسمى غايات أو أهداف استراتيجية. أما إن كانت في الأجل القصير تسمى أهداف تكتيكية.
- وقد تكون أهداف عامة للمنظمة ككل أو جزئية لكل قسم إداري على ضوء الأهداف العامة للمنظمة. وعلى مستوى الدولة هنالك أهداف قومية تتولى تحديدها عادة السلطات التشريعية، وأهداف إقليمية أو محلية تتولى تحديدها عادة السلطات التنفيذية.
- تختلف الأهداف من حيث المدة الزمنية ودرجة الشمولية، فهناك الأهداف طويلة الأجل من اختصاصات الإدارة العليا في المنظمة أو السلطة التشريعية وتتصف بالشمولية. وهنالك أهداف قصيرة أو متوسطة الأجل أقل عمومية وهي بمثابة أهداف تكتيكية ترمي لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

العوامل التي يجب مراعاتها في الأهداف:

١. درجة الوضوح: وذلك لمن يقوم بوضعها أو تنفيذها. ويكون الهدف واضحاً أكثر كلما أمكن التعبير عنه في صورة كمية دقيقة.

ومن مزايا الأهداف الواضحة، كونها تساعد على:

- ❖ توحيد الجهود.
- ❖ القيام بوظائف المنظمة.
- ❖ وضع المعايير اللازمة للأداء، وبالتالي سرعة تحديد الانحراف والتصحيح.
- ❖ تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام.

٢. القناعة بالهدف: لزيادة درجة الحماسة لتحقيقه.

٣. الواقعية في الهدف: بمعنى إمكانية تحقيقه في الواقع العملي.

٤. التناسق والانسجام بين الأهداف: لسهولة التنفيذ والبعد عن الإرباك.

٥. مشروعية الهدف: مدى الملائمة للقيم والتقاليد والأنظمة واللوائح..

٦. القابلية للقياس: من خلال عدة مقاييس كمية، أو نوعية، أو زمنية... بهدف التأكد من مدى التحقيق، وتحديد الانحرافات إن وجدت والعمل على إجراء التعديلات اللازمة.

ثانياً : التنبؤ

- نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، ويعني "توقع التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط". بمعنى (تقدير احتمالات المستقبل واتخاذ الاحتياطات لمواجهته).
- التنبؤ الذي يدخل في العملية التخطيطية هو ليس التنبؤ العشوائي، بل هو التنبؤ الدقيق الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، وتحديد الأهداف المناسبة.

الأمر الذي يجب مراعاتها في التنبؤ:

١. الدقة.
 ٢. الفائدة.
 ٣. الوضوح.
 ٤. تجنب التكاليف العالية.
 ٥. بيانات ومعلومات حديثة.
- مهما كان التنبؤ دقيقاً فإنه لن يصل إلى حد الكمال في جميع الأمور بسبب غموض المستقبل. فالتنبؤ يعني توقع ما سيحدث على أساس من الاستدلال بما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر.

ثالثاً : السياسات

- مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة مسبقاً «بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة» عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف
- السياسات إما أن تكون مكتوبة كما في المنظمات الكبيرة أو غير مكتوبة ولكنها معروفة ضمنياً للعاملين في المنظمة. والتخطيط غالباً ما يكون نتيجة التغير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات.

مزايا السياسات

١. تعتبر بمثابة تصريح عن الاتجاهات التي تتبناها الإدارة.
١. تساعد على تحقيق نوع من الثبات والاستقرار في العمل.
٢. تساعد على تحقيق نوع من التناسق والانسجام بين الجهود.
٣. تعمل على توفير الوقت والجهد لدى العاملين.
٤. تساعد في الرقابة على أساليب عملية التنفيذ.

الشروط الواجب توفرها في السياسات:

١. الوضوح.
٢. المشروعية.
٣. التناسق والانسجام.
٤. الشمولية.
٥. الاقتناع والقبول.
٦. الكتابة.
٧. المرونة.

انواع السياسات

- (١) **السياسات الأساسية:** تتصف باتساع نطاقها وبالثبات والاستقرار والحاجة لوقت طويل لتعديلها، ناهيك عن اتصافها بالشمولية للدولة أو المنظمة ككل. وترتبط بشكل وثيق بالأهداف الاستراتيجية. كما وتوضع من قبل أعلى السلطات في الدولة كالمجالس التشريعية والقيادات السياسية مثل قرارات مجلس الوزراء.
- (٢) **السياسات العامة:** تنسم بالثبات والاستقرار النسبي، وتشمل أساليب تحقيق العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص بين المواطنين، وأنواع الخدمات التي تقدم إليهم،... وتمتاز بكونها أكثر تفصيل وتحديد لكيفية سير مجريات الأمور داخل التنظيم. وتقع على عاتق الإدارة العليا في أجهزة الدولة، وعلى عاتق الإدارة الوسطى في منظمات الأعمال.
- (٣) **السياسات الوظيفية:** تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل المنظمة، وتتصف بكونها أقل تفصيل وتحديد، ومن أمثلتها السياسات المالية، وسياسات المشتريات، وسياسات التوظيف،...
- (٤) **السياسات الضمنية:** ليس بالضرورة أن تكون مكتوبة أو معلنة. حيث توضع لتجنب الإحراج، أو لكونها مؤقتة، أو لكونها لم تتبلور بعد.

رابعاً : الاجراءات

- «هي بمثابة خطوات منطقية ومراحل تفصيلية توضح اسلوب اتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن التنفيذ، والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ»
- ومثال ذلك إجراءات عملية التعيين. فهي أعمال روتينية متكررة وتتصف بنوع من الثبات والاستقرار النسبي، وتختلف باختلاف العمل والمنظمات، فأجهزة الدولة مثلاً لديها مجموعة من الإجراءات تخضع لها جميع الأجهزة الحكومية في الدولة. وعادة ما تكون الإجراءات الحكومية أطول وذات طابع روتيني أكبر مما هو عليه الحال في منظمات الأعمال.

شروط الإجراءات السليمة:

١. الدقة والوضوح.
٢. البساطة والسهولة.
٣. المرونة.
٤. التناسق والانسجام.
٥. الرقابة.

فوائد الاجراءات : تساعد الاجراءات على :

١. منع التضارب والتعارض بين الأعمال
٢. التقليل من الوقت والجهد للموظفين
٣. التعاون والانسجام بين الأفراد في العمل
٤. تحقيق نوع من الارتياح النفسي والطمأنينة لدى الفرد
٥. القيام بالرقابة
٦. تسهيل التدريب
٧. التقليل من احتمالات حدوث الاخطاء

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات:

١. جمود التفكير نتيجة الروتين في العمل.
٢. صعوبة تغيير هذه الإجراءات مستقبلا بسبب التكلفة والجهد المطلوب.
٣. إحساس الموظف بالضيق والملل والإحباط.

خامسا : تدبير الوسائل والامكانات (الموارد)

- حيث يُعد توفرها شيئا أساسيا لبلوغ التنظيم أهدافه، والتي لا بد من تحديدها عند رسم الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

١. الدقة في تحديد الاحتياجات.
٢. الواقعية.
٣. تحديد المصادر.
٤. المدة الزمنية.
٥. التكلفة المالية التقديرية.

٥. انواع التخطيط

أولا : وفقا لدرجة شمول الخطة:

١. **التخطيط القومي الشامل** : يتم على مستوى الدولة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، ورفع مستوى المعيشة وإحداث النهضة.
٢. **التخطيط الإقليمي** : يختص بالأهداف والسياسات والبرامج التي تتعلق بمنطقة معينة من مناطق الدولة لتحقيق النمو المتوازن داخل الإقليم الواحد، فضلا عن تحقيق التوازن بين أقاليم الدولة المختلفة، مثل العناية بالثروة الزراعية، وتخطيط المدن، وشبكة المواصلات،...
٣. **التخطيط المحلي** : يخص عادة مدينة واحدة أو قرية واحدة، ويشمل على توفير الموارد والإمكانات المالية والطبيعية اللازمة لتطوير الخدمات المختلفة.
٤. **التخطيط في مجال خاص ومحدد**: يقتصر على خدمات معينة دون غيرها.

ثانيا : وفقا للمدة الزمنية:

١. **التخطيط طويل المدى**: يغطي مدة زمنية طويلة نسبيا تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة، ويتطلب معلومات وإحصاءات دقيقة.
٢. **التخطيط متوسط المدى**: يغطي مدة تبلغ خمس سنوات. وعادة ما تتكون الخطة طويلة المدى من عدد من الخطط متوسطة المدى، والتي بناء على نتائجها يمكن إجراء التعديلات على الخطة طويلة المدى.
٣. **التخطيط قصير المدى**: هو التخطيط لسنة مالية واحدة، وهو جزء من الخطة متوسطة المدى. وعادة ما ترتبط الخطة قصيرة المدى بموازنة الدولة. وعلى ذلك تعد الموازنة أداة رئيسة من أدوات التخطيط قصير المدى.

ثالثا : وفقا لمجال الخطة:

١. **التخطيط السياسي** : هو ما يخص تخطيط النظام السياسي في الدولة، من تحديد لمصدر التشريع، وتوزيع للسلطات، أي أنه يخص نظام الحكم في الدولة.
٢. **التخطيط الاجتماعي** : يتصل هذا التخطيط بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة الا وهي العائلة، كما يخص كل ما يتعلق بتحقيق درجة عالية من التقدم الحضاري والثقافي للمجتمع، وذلك بتوفير وسائل التعليم الحديث والقضاء على الأمية وتوفير كافة الفرص لجميع المواطنين.
٣. **التخطيط البشري** : وهو ما يخص موضوع النمو السكاني وتوزيع الكثافة السكانية بين مناطق الدولة المختلفة والتوازن بين فئات الاعمال المختلفة للسكان
٤. **التخطيط الطبوغرافي** : يعد من احدث أنواع التخطيط، ويختص بموضوع حس استغلال الارض وتخصص التربة الخصبة للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها، يعني هذا النوع من التخطيط منع تلوث التربة وما نحويه من مياه جوفية

٥. **التخطيط الاقتصادي** : يخص الانتاج القومي الزراعي والصناعي، كما يسعى الى تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية ويرتبط ارتباط وثيق بالتخطيط المالي والتخطيط للقوى والموارد البشرية العاملة، وكذلك التخطيط الزراعي والتخطيط الصناعي
٦. **التخطيط المالي** : يخص نسبة السيولة النقدية بالدولة وما يتعلق بها من نسبة الفائدة على الديون ونسبة الخصم التي تحددها البنوك المركزية في الدول. كذلك تخص القروض العامة والضرائب المطبقة في هذه الدول ، للتخطيط المالي صلة وثيقة بإعداد موازنة الدولة.

رابعاً : وفقاً للمستوى التنظيمي:

١. **التخطيط السياسي** : يختص بوضع السياسات العريضة من قبل الدولة، وهو بمثابة الضوء الأخضر للأجهزة المختلفة لكي تقوم بالتخطيط على مستواها.
٢. **التخطيط الاستراتيجي** : يتم على مستوى الوزارة أو المنظمة الواحدة وهو جوهر عملية التخطيط
٣. **التخطيط للطوارئ** : يختص بوضع خطط إضافية للخطة الاستراتيجية الرئيسة، بحيث تنفذ فقط عند مواجهة ظروف طارئة.
٤. **التخطيط التكتيكي** : وهو أقرب لمرحلة التنفيذ، ولفترة زمنية قصيرة مثل وضع خطة عسكرية لتضليل العدو بهدف المساعدة في تحقيق النصر.
٥. **التخطيط للتطبيق** : يحدد المشروعات وموعد تنفيذها، فضلاً عن عمليات الإرشاد والتنسيق بين الأطراف المعنية. بمعنى أنه يتناول كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية بحيث تحقق أكبر نسبة من النجاح.

٦. اعداد الخطة

- عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسؤولة عن وضع الخطة، والالام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل اليها وتوفير الامكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة
- **العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:**
١. **الوضوح** : يجب مراعاة الوضوح في جميع مراحل وخطوات وضع الخطة، كما يجب مراعاة ان تكون اللغة التي تصاغ بها الخطة واضحة ومفهومة للجميع لا تحتوي على عبارات يشوبها الغموض او تحتمل التأويل.
 ٢. **المرونة** : يتطلب اعداد الخطة توافر درجة عالية من المرونة في جميع المراحل حتى يمكن مواجهة الظروف الطارئة التي لم تكن متوقعة ، تزداد الحاجة الى المرونة عند التخطيط طويل المدى، بعكس التخطيط قصير المدى تقل الحاجة للمرونة نظرا لزيادة دقة افتراضات التوقع وقصر مدة تنفيذ الخطة.
 ٣. **المشاركة في وضعها** : اعداد الخطة مهما كان نوعها هو عمل مشترك، فهو لا يعتمد على جهود شخص واحد، إنما يعتمد على الجهود الجماعية، فالمدبر لا يستطيع مهما كانت قدراته واستعداداته ان يقوم بجميع خطوات الخطة بمفرده فهو بحاجة الى مصادر مختلفة ومعلومات متعددة، كما يحتاج الى اراء الآخرين ومقترحاتهم للاستفادة منها عند وضع الخطة

٤. **مراعاة الجانب الإنساني :** على المخطط ان يأخذ في حسبانته جميع العوامل والظروف الإنسانية عند

وضع الخطة حتى يمكن تحقيق الهدف المراد منها بالكفاءة والفعالة المطلوبة. في حال عدم مراعاة

العوامل الإنسانية عند إعداد الخطة فقد يؤدي ذلك الى نتائج غير مرغوبة منها :

- التقليل من درجة طموح العاملين واندفاعهم نحو تحقيق الأهداف .
- زيادة معدل دوران العمل داخل التنظيم نتيجة لعدم قبول العاملين لأهداف واسس الخطة التي تضعها المنظمة

- زيادة الصراع داخل التنظيم بين مستويات الادارة العليا والإشرافية

- التقليل من درجة التعاون والانسجام بين العاملين

- زيادة استخدام أساليب الرقابة للتأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ المطلوب

٥. **دقة المعلومات والبيانات :** هي الاساس التي تبنى عليه الخطة و تتطلب :

- الشمولية والدقة : يجب ان تغطي البيانات والمعلومات جميع جوانب الخطة
- والحدثة والواقعية : يجب الحذر من استخدام بيانات قديمة لا تمت للواقع الحالي بصلة ، يجب عدم المبالغة في تقدير الوسائل التي تحتاج لها الخطة

٦. **الإعلان عن الخطة :** يقصد به شرح الخطة للعاملين داخل المنظمة او المواطنين على مستوى الدولة.

الهدف من اعلانها هو وضع العاملين والمواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة

مراحل اعداد الخطة

أسباب اختلاف المنظمات في تحديد خطوات إعداد الخطة وفي تفاصيل وإجراءات كل مرحلة:

١. **طبيعة الأهداف :** الأهداف طويلة الأجل تحتاج إلى كم هائل من المعلومات، وبالتالي تتطلب مدة أطول لإعداد الخطة.

٢. **حجم المنظمة ونوعها :** تحتاج الخطة لوقت أطول في المنظمات الحكومية بحكم كبر حجمها وضخامة أعمالها، وتعدد الجهات المسؤولة عن إعداد الخطة.

٣. **المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف :** فكلما قلت المدة المطلوبة لتنفيذ الأهداف قلت مدة إعداد الخطة.

مراحل اعداد الخطة القومية

أولاً : مرحلة الإعداد، وتشمل:

١. **تحديد الأهداف :**

- الاهداف العامة : هي التي تضعها الدولة كاستراتيجيات لتنفيذ خططها التنموية، يقتترن بالأهداف طويلة المدى.
- الاهداف التفصيلية : هي التي تضعها الادارات والأقسام المختلفة في المنظمة، يقتترن بالأهداف قصيرة المدى.

٣. اختيار البديل الأنسب.

٢. جمع وتحليل البيانات والمعلومات

٤. وضع الافتراضات

٥. تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

٦. وضع البدائل وتقويمها

ثانيا : مرحلة الإقرار والموافقة على الخطة:

قبل البدء بتنفيذ الخطة لا بد من الحصول على الموافقة من الجهات المختصة استنادا إلى توافق الخطة مع الأهداف المنشودة. فالخطة القومية الشاملة تقتضي موافقة الجهات العليا في الدولة، أما الخطط الفرعية فإنها تأخذ الموافقة من الوزير المختص أو وكيل الوزارة أو مديري الإدارات والأقسام وذلك بحسب مستوى الخطة.

ثالثا : مرحلة التنفيذ:

بعد الموافقة الرسمية على الخطة فإن الجهة المعنية بالتخطيط في الدولة تتولى تبليغها إلى مختلف الوزارات لتنفيذها، وتتولى كل وزارة ومصلحة وهيئة حكومية مهمة تنفيذ ما يخصها من خطط وبرامج.

رابعا : مرحلة المتابعة:

التي تهدف للتأكد من تنفيذ الخطة، مع ملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها بمراعاة نسبة الانحرافات المسموح بها.

ومن الأساليب المستخدمة للبحث عن أسباب الانحراف ما يلي:

١. مراجعة الخطة نفسها.
٢. مراجعة التنفيذ.
٣. مراعاة الظروف الخارجية: بمعنى وجود ظروف خارجية طارئة لم تكن بالحسبان عند وضع التنبؤات، ولا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل الظروف المناخية المفاجئة. فلا بد من وجود خطط بديلة. وتتولى عملية المتابعة عدة أجهزة حسب مستوى الخطة.

٧. التخطيط الاستراتيجي

- II يُعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة الإعداد للتطبيق الرائد للسياسة الإدارية.
- II يسعى التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المشكلات والحد من آثارها السلبية وإيجاد آليات لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة (جوانب الضعف والقوة) والبيئة الخارجية لها (الفرص والتحديات).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

”وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتفعيل التطبيق العملي لقواعد العمل الإداري الموجه نحو استغلال الفرص ومواجهة التحديات الآنية والمستقبلية وفق آلية تراعي التغيرات في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف كل من المنظمة والمستفيدين من خدماتها“.

أهمية التخطيط الاستراتيجي : ترجع أهميته إلى نواحي عدة أهمها:

١. تزويد المنظمة بدليل إرشادي حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
٢. تزويد صناع القرار في المنظمة بأسلوب التفكير للمشكلات المعاصرة.
٣. مساعد المنظمة على توقع التغيرات البيئية وكيفية الاستجابة بها.

٤. مساعدة المنظمة على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
٥. زيادة وعي وحساسية القادة الإداريين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
٦. تقديم النهج السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها القادة الإداريون.
٧. تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
٨. يمثل هذا التخطيط أحد العناصر الرئيسة للإدارة الاستراتيجية في المنظمة.
٩. تحديد الأولويات حسب أهمية كل مرحلة، وفي ضوء التوقعات المستقبلية والتحديات الراهنة.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

١. الشمول : يجب ان ينطبق التخطيط الاستراتيجي على جميع أنماط العمل الاداري
٢. التكامل : يجب ان يتفق مع الظروف والأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية نظرا للارتباط الوثيق بينها
٣. تخطيط طويل المدى إلى حد مناسب
٤. الطابع العلمي : حماية المنظمات وضمان استمرارها وقدرتها على المنافسة تتطلب العمل وفق خطوات علمية مدروسة لذلك يجب التحقق علميا من فعالية الاساليب الادارية المتبعة لتحقيق هذه الغاية.
٥. الديناميكية : يجب ان يأخذ التخطيط الاستراتيجي في اعتباره عملية التطوير والتجديد
٦. المرونة : يتصف التخطيط الاستراتيجي بالمرونة التي تمكنه من مواجهة جميع المشكلات والتكيف مع الظروف المتغيرة سواء وردت في فكر المخططين او صناع القرار او لم ترد
٧. التنسيق : يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التنسيق المستمر بين كافة القطاعات لتجنب الاثار السلبية الناجمة عن عدم التنسيق
٨. تكمال الأهداف

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

- ✚ **تحديد رسالة وأهداف المنظمة:** تشير رسالة المنظمة إلى ما تصبو إليه المنظمة في المدى البعيد. حيث يتم صياغة هذه الرسالة في أهداف مرحلية تحدد نطاق ومجالات عملها، وعلى ضوء هذه الأهداف تتحدد نوعية القرارات الاستراتيجية الواجب اتخاذها على المدى الطويل والمتوسط.
- ✚ **تحديد السمات والخصائص العامة للمنظمة:** وذلك من خلال التعرف على النشاط الحالي، والمستفيدون وحاجاتهم وكيفية اشباعها، والتعديلات الواجب إدخالها على نشاطات المنظمة .
- ✚ **تحليل البيئة الخارجية (تحديد الفرص والمخاطر):** حيث يمكن تقسيم عوامل البيئة الخارجية إلى عوامل (اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتقنية، وديمقراطية، وعوامل أخرى).
- ✚ **تحليل البيئة الداخلية (تحديد نواحي القوة والضعف):** وتتكون البيئة الداخلية للمنظمة من (الهيكل التنظيمي، والثقافة، والموارد).

✚ **تحديد البدائل الاستراتيجية:** والتي تشمل عدة استراتيجيات أهمها:

- استراتيجية التخصص أو التركز.
- استراتيجية التكامل الخلفي والأمامي.
- استراتيجية التنويع.
- استراتيجية الابتكار.
- الاستراتيجية الدولية.

- ✚ الاختيار الاستراتيجي : وهو اختيار بديل من بين عدة بدائل استراتيجية بحيث يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بأفضل صورة ممكنة.
- ✚ تطبيق الاستراتيجية.
- ✚ المراجعة الاستراتيجية.
- ✚ اختبار الاتساق: وذلك ما بين جميع خطوات الاستراتيجية مع السمات والخصائص العامة للمنظمة.
- ✚ الخطط الموقفية: بشأن افتراضات مختلفة تجاه البيئة مثل انقطاع المواد الخام.

٨. معوقات التخطيط

(١) عدم الدقة في المعلومات والبيانات :

ترتكز الخطة اساسا على مجموعه من المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر والتي على اساسها يتم وضع مجموعه من الافتراضات والتنبؤات عن المستقبل وحتى تصبح تلك الافتراضات صوره قريبه من المستقبل فان ذلك يفترض دقه وصحة وصدق هذه المعلومات . وكثيرا ما تواجه الخطط في الدول النامية عجزا في كفاءتها وفعاليتها بسبب نقص المعلومات التي تقوم عليها إذ تبالغ في تصوير بعض الامور وتتجاهل امورا اخرى

(٢) اتجاهات العاملين :

كثيرا ما تحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة أثرا كبيرا في عرقلة مسيرتها ، فأفكار العاملين واتجاهاتهم تتأثر بالبيئة التي يعيشون فيها او الأسرة التي نشأوا فيها او الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة ان وجود هذه الاتجاهات تأثيرا سلبيا على فعالية وجدوى الخطة الموضوعية .ويجب على الإدارة العمل على تلافيه والحد منه بتوعية جميع العاملين في التنظيم بأهمية الخطة وضرورة قيام الاعمال على اسس من التخطيط المنطقي

(٣) عدم صحة التنبؤات والافتراضات :

التنبؤ : هو عمليه تقدير لما قد يكون عليه الوضع في المستقبل، وكثيرا ما يحدث من هذه التنبؤات لا تصدق لا يستطيع الانسان بما اوتي من قدرات فكريه وذهنه محدودة ان يتنبأ بما يحمله المستقبل من احداث الا ان هذا لا يعني اعفاء المخطط من واجبه وبذل جهوده في ان يحتاط للمستقبل برؤيه واضحه ومعقوله دون الاعتماد على التصرفات العشوائية.

٤) اغفال العامل الإنساني :

يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني سواء من حيث مشاركة العاملين في وضع الخطة أو من حيث مراعاة قدرات وإمكانات العاملين إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، والمبدأ السلوكي الرئيس في هذا المجال هو إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديد خطة العمل بما يتناسب وإمكاناتهم وقدراتهم

٥) الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة :

إن الاستعانة بالخبرات الأجنبية لا يكون مفيداً في جميع الأحوال إذ قد يخفي على هؤلاء الخبراء الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية، فهم بعيدون عن التنظيم وعن البيئة المحيطة به.

٦) القيود الحكومية :

تؤثر الأنظمة والقواعد والتعليمات التي تصدرها الدولة من حين لآخر على مسيرة الخطة التي بدأ تنفيذها .

٧) التغيرات المستمرة :

إذا لجأ المخططون إلى تفضيل الإبقاء على آلات ومعدات قديمة لديهم، فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم مسايرة التطور التقني السريع الذي يتسم به هذا العصر .
أما إذا قرر المخططون تبني الاتجاهات الحديثة، وادخال لتقنية الحديثة في خططهم فإن هذا يوفر على المنظمة جهود إعادة تصميم كثير من الخطوات والمراحل المتعلقة بالعمل ومن ثم أعاده تقدير الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة للخطة.

٨) مراعاة اتباع خطوات التخطيط :

إن محاولة بعض المنظمات اختصار خطوات التخطيط قد يؤدي إلى بعض المشكلات والعوائق، فمن الأسباب التي تعوق عملية التخطيط وتؤدي إلى ضعف كفاءته، وفشله في بعض الأحيان وضع خطة ذات أهداف خيالية غير واقعية، وعدم تحديد مواعيد تنفيذ خطواتها وعدم الانسجام مع الخطط الفرعية وعدم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة، كل هذه الأسباب تعوق تنفيذ الخطة

الفصل الرابع : التنظيم

١. مفهوم التنظيم

يوجد مدلولان لمصطلح التنظيم في اللغة العربية وهما :

- التنظيم : الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك.
- التنظيم : وظيفة من الوظائف الإدارية تتمثل في وضع نظام منسق لعلاقات العمل بين عناصر المنظمة بُغية تحقيق الهدف المشترك.

٢. فوائد التنظيم

- التنظيم ليس هدف بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل وبأسلوب أكفأ، وتتمثل أهم فوائده بما يلي:
 ١. تحقيق التناسق والانسجام بين الأنشطة وتجنب الازدواجية والتضارب.
 ٢. إسناد المهام للأشخاص المؤهلين لتأديتها مما يجعل المنظمة تستفيد من قدراتهم وإمكاناتهم.
 ٣. التحديد الدقيق للعلاقات بين الافراد بشكل يجعل كل فرد يعرف واجباته تجاه رؤسائه ومرؤوسيه.
 ٤. تسهيل عملية الرقابة من خلال تحديد الخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل وتحديد معايير الأداء.
 ٥. تسهيل انتقال المعلومات داخل المنظمة بإحداث شبكة تحدد خطوط السلطة والمسؤولية (قنوات الاتصال الرسمية).
 ٦. تمكين المنظمة من استغلال أفضل لمواردها من خلال تحديد مهام كل فرد.
 ٧. تسهيل عمل الأفراد في المنظمة كفريق واحد يتبع نفس الهدف.
 ٨. تحديد مصادر السلطة الرسمية للمنظمة على أساس التسلسل الهرمي.

٣. مبادئ التنظيم

- مبدأ وحدة الهدف :

- الهدف المشترك هو السبب الذي يبرر وجود التنظيم ويفقد هذا الأخير جدواه بدون وجود هدف معين يتبعه.
- الهدف يجب أن يكون واضحا لكي تكون عملية التنظيم موجهة بشكل كفؤ لتحقيقه.
- يجب أن يكون هناك هدف رئيس واحد للتنظيم تستخلص منه أهداف فرعية تخص الأقسام والوحدات بشكل يجعلها جميعها تتوجه بانسجام وتنسيق فيما بينها إلى نفس الغاية.

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

- التخصص هو تقسيم العمل إلى أجزاء متعددة وتوزيعها على الأفراد بشكل يناسب قدراتهم ومهاراتهم الشخصية.

فوائد التخصص:

١. الاستفادة من مهارات عناصر المنظمة في الأعمال التي يتقنونها.
٢. تحقيق الانسجام في أداء العمل وتجنب الاحتكاك والتعارض.

٣. البساطة والسهولة في أداء الفرد لعمله بسبب الخبرة التي تتكون لديه من خلال تكرار نفس العمليات.
٤. توفير الوقت و الجهد بسبب التركيز على عمل واحد دون التحول إلى غيره.

سليبات التخصص:

١. الملل بسبب تكرار نفس العمليات.
٢. صعوبة التنسيق بسبب كثرة العمال والعمليات جراء تقسيم العمل الى أجزاء صغيرة.
٣. سوء استغلال مواهب العاملين بسبب التركيز على عمل واحد.

- مبدأ وحدة القيادة (وحدة الأمر) :

- يجب أن تمر جميع الأوامر التي يتلقاها الموظف من خلال رئيسه المباشر.

- مبدأ نطاق الإشراف :

- يعبر نطاق الإشراف عن عدد العاملين الذين يخضعون لإشراف مدير واحد.

العوامل التي تحدد نطاق الإشراف:

١. طبيعة نشاط المنظمة ودرجة التخصص في تقسيم ادارتها.
٢. طبيعة العمل ومتطلباته من مواهب و معرفة خاصة، ومن رقابة من قبل الرؤساء.
٣. قدرات ومهارات الرئيس والمرؤوسين.
٤. مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يستعين بها الرئيس للإشراف.
٥. مدى تأثير نطاق الإشراف على سرعة الاتصالات التي تزيد بزيادته.
٦. التكاليف التي تزيد كلما قل نطاق الإشراف.

- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

- السلطة هي الحق الرسمي في إصدار الأوامر.
- السلطة هي قوة تجعل الإنسان قادرا على توجيه سلوك الآخرين، والتي تستمد من على القدرة على منح المكافأة وإيقاع العقاب، أو من الشخصية، أو من الخبرة والعلم، أو من المنصب.
- المسؤولية تعني الالتزام بالأهداف والقيام بالواجبات المتعلقة بتحقيقها.
- يجب أن يتمتع الموظف بالسلطة الكافية التي تجعله يقوم بواجبه على أحسن وجه.

- تنقسم السلطة الى عدة تقسيمات رئيسية :

- **السلطة التنفيذية :** هي صلاحية اتخاذ القرارات واصدار الاوامر لمجموعه من المرؤوسين والالتزام هؤلاء المرؤوسين بتنفيذ هذه القرارات والأوامر
- **السلطة الوظيفية :** تمنح صاحبها حق اصدار الاوامر والتعليمات للعاملين بالإدارات الاخرى من واقع حاجه هذه الادارات إلى الخدمات التي تقدمها ادارته مثل الشؤون الاكاديمية او المواد البشرية في المنظمة
- **السلطة الاستشارية :** تمارس السلطة الاستشارية اعمالها داخل الجهاز الاداري على اساس توجيهات من النصح والارشاد فأصحاب السلطة الاستشارية لا يملكون حق اصدار الاوامر والتعليمات الى ادارات

اخرى

- تفويض السلطة :

- قيام الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى شخص آخر في مستوى أدنى منه في الهرم الإداري.
- السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض.

مزايا التفويض:

١. تخفيف أعباء الرئيس.
٢. إعداد المرؤوسين لمناصب قيادية عليا.
٣. تشجيع المرؤوسين.
٤. تكريس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

الشروط العامة للتفويض:

١. اختيار الشخص المناسب.
٢. توفر الإمكانيات للمفوض للقيام بما يطلب منه.
٣. متابعة الرئيس للنتائج.

الشروط التنظيمية للتفويض:

١. توازن السلطة والمسؤولية.
٢. المحافظة على خطوط الاتصال المفتوحة بين الرئيس والمرؤوس.
٣. الالتزام بالخطط والسياسات العامة والأهداف.
٤. لا يجوز التفويض في الأمور التالية :
 - II القرارات التشريعية.
 - II الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
 - II رسم السياسة العامة أو تعديلها.
 - II التعيين في الوظائف العليا.
 - II المسائل المالية وأمور الميزانية في حدود معينة.

- مبدأ المركزية واللامركزية :

- المركزية: هي تجميع صلاحيات اتخاذ القرار في يد شخص واحد.
- اللامركزية: هي انتشار صلاحيات اتخاذ القرار على جهات متعددة وأشخاص متعددون.

يتوقف استخدام المركزية واللامركزية على عدة عوامل منها:

١. درجة الانتشار الجغرافي للوحدات والفروع التابعة للإدارة الرئيسية.
٢. نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري.
٣. أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري.
٤. الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين.

٥. نوعية الرؤساء من حيث مستوياتهم الثقافية والعلمية.
٦. نوعية المرؤوسين من حيث مستوياتهم الثقافية والعلمية ودرجة استعدادهم لتحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات.
٧. درجة التوسع في أعمال ونشاطات الجهاز الإداري
٨. الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها

مزايا المركزية:

١. تحقيق العدالة في التعامل مع الوحدات الإدارية المختلفة.
٢. سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات.
٣. تمكين الرئيس الإداري من الاطلاع على كل الأمور
٤. سهولة الرقابة بسبب وجود نظام موحد لها.
٥. عدم حدوث ازدواجية في القرارات.
٦. الاستخدام الأفضل للموارد والإمكانات.

عيوب المركزية:

١. عدم توفر مستوى بديل لاتخاذ القرارات.
٢. عدم استغلال المواهب المتوفرة بشكل كامل.
٣. استغراق الإجراءات لمدة زمنية طويلة.
٤. تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص.
٥. طول الوقت والجهد المبذول من قبل المرؤوسين في الحصول على موافقة الجهات المختصة.
٦. ضعف مبادرة أعضاء المستويات الإدارية الأدنى

مزايا اللامركزية:

١. تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في القرار.
٢. سرعة الإنجاز.
٣. تخفيف أعباء الإدارة العليا.
٤. اتخاذ قرارات أفضل بسبب التعامل المباشر لصاحب القرار مع المشكلة
٥. مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.
٦. مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتهيئتهم لشغل المناصب العليا.
٧. إعداد المرؤوسين للقيام بمهام أكبر.
٨. تحسين العلاقة بين المستويات الإدارية.
٩. تحقيق مبدأ السلطة والمسؤولية.

١٠. استغلال الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

عيوب اللامركزية:

١. إمكانية تناقض القرارات التي تصدر من جهات مختلفة.
٢. زيادة التكاليف بسبب زيادة الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة.
٣. صعوبة الاتصالات بسبب استقلالية الإدارات.
٤. إمكانية سوء استغلال السلطة.
٥. عدم إمكانية تطبيق اللامركزية في بعض الأعمال.
٦. إمكانية إضعاف السلطة المركزية والابتعاد عن الأهداف.
٧. الحاجة إلى العديد من الأشخاص من ذوي المهارات الإدارية.

٤. التنظيم الرسمي

- يركز التنظيم الرسمي على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العمل، ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم الأعمال وقنوات الاتصال. يقوم التنظيم الرسمي على الأسس التالية:

١. وجود مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم أنشطة العمل والتصرفات داخل المنظمة.
٢. الخضوع لمبادئ التنظيم الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي مثل وحدة الأمر.
٣. أخذ النموذج/ الشكل الهرمي الذي تقل السلطات والمسؤوليات في أسفله وتزيد كلما تم الاتجاه إلى أعلاه.

مزايا التنظيم الرسمي على اساس التدرج الهرمي :

١. تقسيم العمل داخل المنظمة على اساس واضح.
٢. تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى اداري في جميع اجزاء المنظمة .
٣. سهولة التنسيق بين النشاطات نظرا لوجود مستويات متعددة تملك كل منها سلطه تنسيق الأعمال في المستوى الأدنى.
٤. تحديد شبكة الاتصالات ابتداء من القمة الى القاعدة في اتصالات هابطة ومن القاعدة الى القمة في اتصالات صاعدة.
٥. تحديد واضح للعلاقات بين الوظائف داخل كل ادارة وبين الإدارات بعضها البعض.
٦. وسيلة سريعة لانسياب القرارات والمعلومات داخل اجزاء المنظمة.

المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

١. الإدارة العليا: مسؤولة عن الأداء العام للمنظمة، ووضع الاستراتيجيات، وتمثيل المنظمة أمام الجهات الأخرى (مستوى الوزراء ووكلاء ورؤساء المنظمات).
٢. الإدارة الوسطى: تنفذ برامج المنظمة واستراتيجياتها (مستوى المدراء العامون).
٣. الإدارة التنفيذية: تشرف على سير العمل اليومي داخل المنظمات (رؤساء الأقسام ومديرو الفروع).

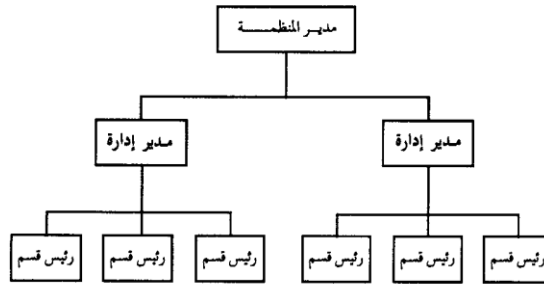


بناء الهيكل التنظيمي: يمر بناء هذا الهيكل بالمراحل التالية:

١. تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية.
 ٢. تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.
 ٣. تجميع النشاطات في شكل وظائف.
 ٤. تجميع الوظائف في شكل أقسام.
 ٥. تحديد العلاقات بين الأقسام.
 ٦. وضع الخارطة التنظيمية.
- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجها للأهداف وبسيطا ومرنا ، بمعنى أنه قابل للتعديل ومنسجما مع التغيرات.

الخارطة التنظيمية: هي رسم بياني يوضح:

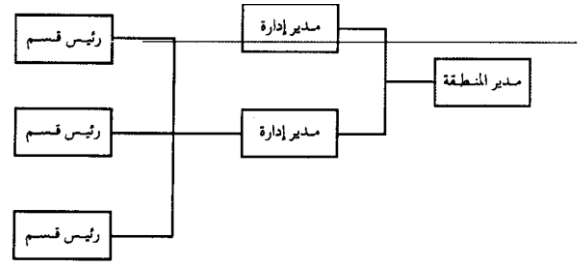
١. تقسيم العمل.
 ٢. نطاق الإشراف وتوزيع السلطة للإدارات والأقسام .
 ٣. إعطاء فكرة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية في التنظيم.
 ٤. مساعدة الأفراد في معرفة ما يمكن عمله
 ٥. إعطاء صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والاستثمارية والتنفيذية في المنظمة
- بعض أنواع الخرائط التنظيمية
١. **الخارطة التقليدية (العمودية) :** تستعمل بكثرة في الإدارات الحكومية وتوضح انسياب خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل.



- مزايا الخارطة التقليدية: توضح المستويات الادارية التي تقع في مستوى واحد

- عيوب الخارطة التقليدية : تترك اثر سلبي عن المستويات الدنيا

٢. الخارطة الأفقية: توضح انسياب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار.



- مزايا الخارطة الأفقية: لا تترك اثر سلبي عند صغار الموظفين

الدليل التنظيمي Organizational manual

■ يعد الدليل التنظيمي بمثابة المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية، فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات والأعمال التي تتم داخل هذه الخريطة، والإدارات والأقسام الرئيسية والأهداف التي يسعى كل قسم إلى الوصول إليها.

■ يسهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد، ومن أهمها:

١. إعطاء صورة متكاملة عن طبيعة نشاطات المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
٢. تعريف المتعاملين مع المنظمة بالأمور المختلفة داخل التنظيم،
٣. يساعد الدليل التنظيمي في توفير وسائل رقابية على سير العمل.
٤. يعد الدليل التنظيمي بمثابة مرجع للإدارة في حالة ظهور أوجه خلاف حول اختصاصات بعض الإدارات أو غيرها من النواحي التنظيمية.
٥. يساعد الدليل التنظيمي الموظف على التصرف في العمل المطلوب منه أداءه والجهة التي يرجع إليها.

٥. التنظيم غير الرسمي

- **التنظيم غير الرسمي:** هو مجموعات العلاقات والاتصالات (الإنسانية والشخصية) الناشئة عن تواجد الأشخاص في مكان واحد وتعاملهم واحتكاكهم مع بعضهم أثناء أداء العمل.
- لا يخضع التنظيم غير الرسمي لقواعد قانونية مكتوبة بل أن تجربة الناس مع بعضهم هي التي تحدد سلوكهم ومعاملاتهم.

العوامل التي تساهم في ظهور التنظيم غير الرسمي:

١. حاجة الإنسان للانتماء: التي يحاول تحقيقها من خلال العمل داخل مجموعات.
٢. الرغبة في الحماية والأمان: وهي التي تسبب الحاجة إلى الانتماء لمجموعات يحمي أفرادها بعضهم البعض من التعسف واستغلال السلطة.
٣. التخلص من الملل: حيث يحتاج الإنسان الآخرين للتخلص من العزلة والمشاكل النفسية التي تسببها.
٤. النصيح والمشورة: الحاجة للآخرين للمساعدة في حل المشاكل المستعصية.
٥. النظرة الحديثة للتنظيم: التي تقوم على النظر للتنظيم بأنه مؤسسة اجتماعية وليس فقط أداة لتنفيذ برنامج عمل.
٦. الانتماء للمهنة: الشعور بالانتماء عند أصحاب المهنة الواحدة إلى مجموعة واحدة والولاء لها.

خصائص التنظيم غير الرسمي:

١. وجود هدف مشترك؛ تسعى إليه المجموعة
٢. صغر الحجم؛ مما يسهل التفاعل بين أعضاء المجموعة.
٣. القيادة غير الرسمية؛ أي وجود شخص يتزعم التنظيم ويقبل به الأعضاء كقائد دون أن يكون هناك قانون يعطيه هذه السلطة.
٤. وجود معايير للمجموعة؛ بمعنى قواعد غير مكتوبة (غير رسمية) تنظم تصرفات وسلوك الأعضاء.
٥. مشاركة أفراد الجماعة في نشاطات محددة؛ تكون داخل العمل وخارجه بحيث تولد التقارب والتفاعل بينهم.

مزايا التنظيم غير الرسمي:

١. المساهمة في بلوغ الأهداف؛ ويظهر ذلك عند مساندة التنظيم الرسمي أهداف التنظيم غير الرسمي.
٢. حل بعض مشاكل الاتصال التي قد يعاني منها التنظيم الرسمي؛ نظرا للمشاركة التلقائية بين العاملين في أمور العمل.
٣. الحصول على معلومات من مصادر غير رسمية؛ وذلك عن الأخبار المتداولة داخل العمل مثل الشائعات، مع القيام بتصحيحها في الوقت المناسب.
٤. المساهمة في تحقيق الرقابة الذاتية عند العاملين
٥. إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد بهدف رفع إنتاجيته
٦. جعل مكان العمل متنفسا للفرد؛ بحيث يجد فيه ملاذ من مشاكله الشخصية، مما يزيد تركيزه على العمل.
٧. سرعة نقل المعلومات؛ بسبب تواجد قنوات اتصال غير رسمية.

٦. إعادة التنظيم

- في مجال الإدارة العامة تشير هذه العملية إلى إجراء تعديلات مقصودة في وظائف وهيكل وإدارة الأجهزة العاملة في نطاق الدولة والسلطة التنفيذية.
- تصبح إعادة التنظيم ضرورية في الحالات التالية:
 ١. فقدان التنظيم الأصلي لمفعوله.
 ٢. خروج الموظفين عن أهداف التنظيم وتصرفهم بشكل غير متوقع.

٣. حدوث تغيرات داخلية أو خارجية، مثل تغير كمية العمل أو كيفية أدائه.

٤. تراجع كفاءة التنظيم.

٥. حدوث تغيير على مستوى القيادة.

٧. التنظيم في الإدارة الإسلامية

- مبادئ التنظيم الإسلامي:

- مبدأ الامر بالمعروف والنهي عن المنكر: وجود تنظيمات إدارية للرقابة والمحاسبة.
- مبدأ الشورى: ضرورة وجود أجهزة استشارية.
- تقسيم العمل والتخصص: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- اعتبار السلطة أمانة استودعها الحق تبارك وتعالى في بعض عباده ليتولوا أم الآخرين، وفي ذلك تأكيد على المسؤولية التي ترافق السلطة.
- التفويض: إعطاء صلاحيات للولاة على الأقاليم.
- نظام الدواوين: الذي يعتبر نواة ما يعرف بالوزارات في العصر الحديث.

الفصل الخامس

التمويل والموازنة العامة

١ - مفهوم الإدارة المالية:

هي إحدى الوظائف المتخصصة للإدارة العامة التي تهتم بتوفير الأموال اللازمة لقطاعات الدولة واستثمارها بما يحقق الأهداف العامة والصالح العام.

أولاً : النفقات العامة:

تتجمع النفقات العامة لدى كل جهاز إداري "الجهاز التعليمي ، الصحي.." لتظهر في الموازنة العامة للدولة في بند واحد يمثل إجمالي النفقات في مقابل إجمالي الإيرادات التي ستغطي النفقات. علماً بأن المبالغ المرصودة تظل تقديرية لما سيتم إنفاقه خلال السنة المالية المقبلة، وهو ما قد يزيد أو ينقص عن الانفاق الفعلي.

❖ من أهم التقسيمات الشائعة في الفكر الاقتصادي للنفقات العامة:

❖ تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف.

❖ تقسيم النفقات على أساس المنتفع بها.

❖ تقسيم النفقات إلى عادية وغير عادية .

❖ تقسيم النفقات على أساس آثارها الاقتصادية.

علماً أنه: لا يوجد اتفاقاً بين الدول في تقسيم النفقات، وإنما تصنف كل دولة بحسب ظروفها واحتياجاتها.

❖ تقسيم النفقات أساس الخدمات أو الوظائف:

❖ حيث تقوم الدولة بتوزيع نفقاتها وفقاً للغرض من كل نفقة بحسب الخدمات التي تقدمها، فمثلاً وظائف الأمن والدفاع والصحة والتعليم والمواصلات يتم توزيعها على عدة جهات إدارية تتولى خدمتها وفقاً للسياسات والأهداف التي تحددها الدولة.

- وإذا كان قطاع التعليم يقدم خدماته بواسطة عدة جهات " وزارة المعارف، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي.." فإن الانفاق على التعليم يظهر بصورة إجمالية بغض النظر عن الجهات التي تقدم خدمة التعليم.

❖ تقسيم النفقات أساس المنتفع بها:

- وذلك بهدف تحديد مصدر النفع من الخدمة، بحيث يتم على أساسه تحديد مصدر التمويل لهذه النفقات، فلو كانت تمثل نفعاً عاماً فإنه يتم تمويلها من جميع أفراد المجتمع، وإلا كان تمويلها بواسطة المستفيدين منها كخدمات الرعاية والضمان الاجتماعي..

❖ تقسيم النفقات إلى عادية وغير عادية :

- يعتمد هذا التقسيم على مدى تكرار كل نفقة وانتظامها، فالعادية هي التي تحدث بصفة مستمرة في كل سنة مالية، بعكس غير العادية التي لا تظهر إلا من فترة لأخرى. والهدف من هذا التقسيم هو إدراج مصدر كل نفقة، فالعادية تمويل بواسطة الإيرادات العامة، أما غير العادية كالكوارث الطبيعية فيتم تمويلها مثلاً بواسطة القروض والإعانات، أو عن طريق إيرادات غير عادية كإصدار سندات أو جمع تبرعات.

❖ تقسيم النفقات أساس آثارها الاقتصادية :

وهنا يمكن تقسيم النفقات من حيث طبيعتها الاقتصادية وإسهامها في تكوين رأس المال بالدولة إلى:

- النفقات الجارية أو الإدارية:

أي تلك اللازمة لتسيير المرافق العامة للدولة كرواتب الموظفين، والصيانة، وشراء السلع للاستعمال الجاري، ...

- النفقات الاستثمارية أو الرأسمالية:

وهي التي تخصص لزيادة تكوين رأس المال، كنفقات الإنشاء والتعمير والاستثمارات العامة.

ثانياً: مصادر الإيرادات العامة:

تعد الإيرادات العامة بأنواعها المختلفة المصدر الرئيس لتغطية النفقات العامة. ومع تطور دور الدولة تطورت مصادر الإيرادات الأساسية لها.

وتختلف هذه المصادر تبعاً للتطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة، ومن أهمها:

أمولاك الدولة:

تمثل أملاك الدولة " العامة والخاصة " مصدراً من مصادر الإيرادات، فالطرق والجسور والموانئ والعقارات وغيرها تعد من الأملاك العامة للدولة.

اما الأملاك الخاصة فهي مجموعة الممتلكات غير القابلة للاستعمال العام كالموارد الطبيعية الزراعية، والمعدنية التي تُعد من أهم مصادر الإيرادات العامة في أغلب الدول.

الرسوم:

هي مبالغ من النقود يدفعها الفرد إلى الدولة أو غيرها من أشخاص القانون العام مقابل خدمة تؤديها له. يتميز الرسم بخاصية كونه اختيارياً، أي بطلب من المستفيد منه، وإن كان دفعه إجباري.

الضرائب:

وتمثل حالياً النسبة العظمى لإيرادات معظم الدول. وتمثل اقتطاعاً إجبارياً بدون مقابل من أجل تغطية النفقات العامة للدولة.

الإصدار النقدي:

وهو عبارة عن لجوء الدولة إلى إصدار كمية من النقود تؤول إلى الدولة لاستخدامها في تمويل نفقاتها. وهو أمر لا يلجأ إليه إلا في أضيق الحدود، نظراً لآثاره السلبية على الاستثمار والادخار وأصحاب الدخل الثابت.

إصدار قروض عامة:

ويقصد به العملية التي تحصل بها الدولة على الأموال من خلال اكتتاب المقرضين نظير تعهدا بدفع الفوائد ورد مبلغ القرض طبقاً لشروط القروض.

وعادة ما تلجأ الدولة إلى قروض محددة القيمة "حد أعلى" ، إلا في حالة الحاجة المستمرة للأموال كما هو الشأن بالنسبة لحالة الحرب.

والسندات أنواع:

- السندات الإسمية، التي تحمل اسم صاحبها.

- السندات لحاملها، وتعود ملكيتها لحائزها.

- السندات المختلطة وتكون اسمية بالنسبة للمبلغ المكتتب به، ولحاملها بالنسبة للفوائد المستحقة

القروض الخارجية:

وهي مبالغ طويلة الأجل تقتترضها الدولة من جهة خارجية "دول أخرى وهيئات وصناديق استثمارية في التمويل". وعادة ما تلجأ الدولة إلى الاقتراض من دولة أخرى حينما تكون أمام ضائقة مالية لا تستطيع الخروج منها إلا بالاستدانة الخارجية.

ثالثاً: الموازنة العامة:

تعريفها: هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه، مبين فيه تقدير نفقات الدولة ومواردها خلال مدة مقبلة تلتزم به الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه.

أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنة العامة للدولة والموازنة الخاصة للمنشآت:

- ١ - أن الموازنة العامة تعبر عن تقدير مفصل للإيرادات والنفقات التي لم يتم تحصيلها أو التصرف فيها عند إعداد الموازنة أما الموازنة الخاصة فهي عبارة عن قائمة لأصول وخصوم المنشأة في تاريخ معين نتيجة عملياتها التي تمت في مدة سابقة بغية إظهار مركزها المالي.
- ٢ - أن الهدف الذي تسعى إليه الموازنة العامة يكون أشمل وأعم من الهدف الذي تسعى إليه الموازنة الخاصة أما الموازنة الخاصة فإنها تهدف إلى توضيح المركز المالي للمنشأة الذي يعكس مدى قدرتها على تحقيق الربح.
- ٣ - أن الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي تتركها الموازنة العامة للدولة أكثر وأشمل مما في الموازنة الخاصة، بعكس الموازنة الخاصة التي يكون تأثيرها محصوراً على المنشآت والمتعاملين معها.
- ٤ - أن الجهات الرقابية التي تمارس الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة متعددة، أما في الموازنة الخاصة فأجهزة محدودة لا تتعدى المراجع القانوني الذي يقوم بمراجعة الحسابات.
- ٥ - أن خطوات إعداد الموازنة العامة أطول مما هو موجود في الموازنة الخاصة.

القواعد الأساسية للموازنة العامة:

١ - قاعدة السنوية:

تقضي بأن تكون جميع إيرادات ونفقات الدولة عن سنة قادمة وذلك نظراً:

- لصعوبة تقدير النفقات والإيرادات في مدة تزيد عن ذلك.
- لا يمكن اعتماد مدة أقل بسبب الكلفة وتعقد الإجراءات.
- اعتماد مدة أطول سيضعف من رقابة السلطة التشريعية.

ويرد على هذه القاعدة " السنوية "، الاستثناءات المتعلقة بـ:

- موازنات الدعم، كموازنة مساعدة لنفقات غير متوقعة، مثل الحروب والكوارث الطبيعية.
- الاعتمادات الشهرية إذا ما تأخر اعتماد الموازنة حتى لا يتضرر الإنفاق على بعض المشروعات الضرورية.
- البرامج الإنمائية في حالة تحميلها تمويل جزء من المشروعات طويلة الأجل.

٢ - قاعدة الوحدة:

تهدف إلى تكامل جميع النفقات والإيرادات بإدراجها في وثيقة واحدة تمثل الموازنة العامة للدولة، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة والمقارن.

ويرد على هذه القاعدة أيضا استثناءات تتعلق بـ:

- الموازنات المستقلة.
- الموازنات الملحق.
- الموازنات غير العادية

٣- قاعدة الشمول:

أي ضرورة إظهار كافة النفقات والإيرادات في وثيقة واحدة، بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكومية من إيراداتها، وإنما يجب أن تظهر جميع النفقات والإيرادات في الموازنة دون إجراء أية مقاصة بينهما. وهو أمر يسهل العمليات الرقابية.

- إن هذا المبدأ لا يفرق بين مصدر الإيراد أو جهة الإنفاق، بل لا بد من ظهور جميع الإيرادات بغض النظر عن مصدرها، وجميع النفقات دون تحديد صرفها.

٤ - قاعدة عدم التخصيص:

أي عدم تخصيص إيراد معين لإنفاق معين أو مصلحة معينة، بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات.

- يساعد هذا المبدأ في القضاء على التبذير لو قلت النفقات المطلوبة عن الإيرادات المحددة، كما يؤدي لإحكام الرقابة وتحديد الأولويات.

مراحل إعداد الموازنة:

١ - مرحلة الإعداد:

تتولى الجهات المختصة ضمن هذه المرحلة القيام بمهام عديدة وهي:

- دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة.
- إصدار المنشور الدوري من الجهة المختصة المتعلق بأسس وطرق تقدير الإيرادات والنفقات من قبل الجهات والمصالح المعنية.
- تلعب وزارة المالية دوراً حاسماً في هذه العملية إلى جانب الوزارات والمصالح الحكومية المعنية.

٢ - مرحلة الإقرار والموافقة:

يقوم وزير المالية بعرض مشروع الموازنة على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة وزارية لدراسة المشروع وتقديم تقرير إلى المجلس لمناقشته من قبل أعضاء المجلس. وبمجرد خروج المشروع من المجلس إلى السلطة التشريعية تنتهي مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة المناقشة والإقرار على مستوى السلطة التشريعية تمهيداً للتنفيذ.

٣ - مرحلة التنفيذ:

بعد الموافقة والإقرار، تقوم وزارة المالية بإرسال الموازنة العامة إلى كل وزارة أو مصلحة حكومية أو مؤسسة عامة مرفقة بالتعليمات والإرشادات الواجب اتباعها للتنفيذ الذي يشتمل على:

- تحصيل الإيرادات وجبايتها من قبل الجهات المعنية.
- صرف النفقات من بنودها على المشاريع تبعاً للتعليمات والإجراءات

٤ - مرحلة الرقابة

عملية مستمرة، وهي بمثابة إعطاء السلطة التشريعية درجة عالية من الاطمئنان بأن الجهات التنفيذية تمارس أعمالها وفقاً لما هو مرسوم ومعتد.

- تمارس الإدارة المالية المعنية عدة أنواع للرقابة في مجالها المالي والإداري.
- قد تكون الرقابة المالية سابقة للصرف، تجري من قبل جهات داخلية أو خارجية، وقد تكون لاحقة له.

٥ - مرحلة الحساب الختامي :

تتولى كل وزارة عمل الحساب الختامي لها وفقاً لأنظمة وتعليمات وزارة المالية التي تتولى مهمة إعداد الحساب الختامي للدولة مع مذكرة تفصيلية عن الأوضاع المالية للعام المنصرم.

- يوضح الحساب الختامي صورة كاملة عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرم من حيث الإيرادات والنفقات الفعلية المتحققة، وبالتالي فهو يفيد في المقارنة مع التقديرات.

أنواع الموازنات:

- ١ - موازنة البنود.
- ٢ - موازنة البرامج والأداء.
- ٣ - موازنة التخطيط والبرمجة.
- ٤ - موازنة الأداء الصفري.

موازنة البنود:

تعد موازنة البنود " Item based budget " أكثر أنواع الموازنات استخداماً في دول العالم، ويتم تقسيم النفقات في هذا النوع من الموازنات وفقاً للأسس التالية:

التقسيم الإداري:

يتم توزيع النفقات العامة في موازنة البنود وفقاً للجهات الإدارية التابعة لقطاع معين من قطاعات الإنفاق التي تتبع كل قطاع.

التقسيم على أساس نوع النفقة:

تظهر المبالغ المتخصصة في الموازنة موزعة وفقاً لأنواع النفقات المحددة لها، فيتم تقسيم البنود تبعاً لأنواع النفقات، فمثلاً نفقات الرواتب والأجور والمكافآت.

❖ فوائد موازنة البنود:

- التركيز على الرقابة على مصروفات الدولة، وتحديد أوجه القصور والإهمال.
- توفر موازنة البنود وسيلة فعالة في عملية المقارنة بين أوجه الصرف المختلفة من جهة وبين الإدارات الحكومية من جهة أخرى.
- توفر هذه الموازنة أسلوباً سهلاً في عملية إعدادها ومراقبتها نظراً لبساطتها ووضوحها.
- تساعد على سهولة اكتشاف الأخطاء أو التجاوزات في عملية الإنفاق.

❖ صعوبات موازنة البنود:

- (١) تركيزها على الرقابة على أوجه الإنفاق بطريقة مستندية.
- (٢) أن هذا النوع من الموازنات لا يربط بين النفقات وبين البرامج والنشاطات التي تنفق عليها.
- (٣) أن موازنة البنود قد تكون مدعاة للإسراف والتبذير.
- (٤) أن تخصيص المبالغ لكل بند لا يعتمد على ربط كل بند بالأهداف التي يسعى إلى تحقيق.

موازنة البرامج والأداء:

يهدف هذا النوع من الموازنة إلى تحديد الأسباب والأهداف التي تطالب من أجلها الاعتمادات، وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج.

❖ موازنة البرامج والأداء تركز على الأهداف التالية:

- (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 من المعايير والمقاييس العلمية التي توضع لتقويم برامج كل إدارة.

❖ مزايا موازنة البرامج والأداء:

- (١) توفر أسلوباً علمياً في إعداد الموازنة إذ تستخدم بيانات قائمة على المعايير والمقاييس العلمية في تحديد كل بند من بنودها.
- (٢) القضاء على الإسراف والتبذير في الإنفاق عن طريق ربط الإنفاق لكل برنامج بالأهداف التي يحققها.
- (٣) التخلص من إجراءات التفاوض والمساومة التي تتم بين مندوب الجهة الحكومية وممثل القطاع في وزارة المالية.
- (٤) الوصول إلى وسيلة سهلة في عملية الرقابة والمتابعة لنتائج الأعمال والبرامج.
- (٥) المساعدة في إعطاء المواطنين فكرة عن إنجاز الموازنات والمراحل التي يتم فيها.

❖ صعوبات موازنة البرامج والأداء :

- (١) تحتاج إلى خبرات فنية متخصصة في الإعداد والتحضير.
- (٢) صعوبة قياس التكلفة في الخدمات الحكومية ومقارنتها بمقدار الفائدة المتحققة منها.

موازنة التخطيط والبرمجة:

تهدف موازنة التخطيط والبرمجة إلى تحقيق الأغراض التالية:

- ١ - مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي يتم بموجبها البحث عن أفضل البدائل لتحقيق الهدف وفقاً للإمكانات المتاحة لديها.
- ٢ - إعطاء الإدارة فرصة لتقدير تكاليف المشروعات والبرامج التي يراد تنفيذها خلال سنوات قادمة والوصول إلى اختيار أنسب هذه المشروعات وفقاً للأهداف المحددة.
- ٣ - إتاحة الفرصة لمتابعة أعمال الإدارات وفقاً للبديل الذي تم اختياره، ومن ثم تقويم الإنجاز النهائي طبقاً لما هو محدد أصلاً.
- ٤ - الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق؛ نظراً للربط بين الإنفاق على المشروعات ومقدار العائد المتحقق منها.

❖ صعوبات موازنة التخطيط والبرمجة:

- (١) أنها معقدة وتحتاج إلى خبرات متخصصة تتولى عملية الإعداد والتحضير.
- (٢) أن مفهومها غير محدد وغير واضح بالنسبة للعاملين.
- (٣) صعوبة توفير كم هائل من المعلومات التي يحتاج إليها هذا النوع من الموازنات.

موازنة الأداء الصفري:

وتقوم موازنة الأساس الصفري على أساس أن تقوم كل وحدة إدارية بإعادة تقويم برامجها ونشاطاتها القائمة والجديدة سنوياً، وذلك بمقارنة التكلفة والعائد لكل برنامج.

تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- (١) تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات بعد مقارنة البرامج القائمة والجديدة للإدارات الحكومية.
- (٢) التركيز على تقويم البرامج والنشاطات لكل وحدة إدارية.
- (٣) تحديد أهداف لكل وحدة إدارية.
- (٤) تحديد الطرق البديلة من أجل تنفيذ أهداف الإدارة.

❖ **مزايا موازنة الأساس الصفري:**

- (١) إشراك جميع المستويات الإدارية في تخطيط وبرمجة وتقويم الموازنة.
- (٢) استخدام الإدارة لأسلوب الموازنة بين التكلفة والعائد.
- (٣) الاستغناء عن بعض البرامج ذات الكفاءة المنخفضة.

❖ **صعوبات موازنة الأساس الصفري:**

- (١) أن عملية إعداد الموازنة تتطلب جهوداً كبيرة ووقتاً طويلاً من المسؤولين عنها ويتكرر ذلك سنوياً لتبرير طلب المخصصات اللازمة.
- (٢) أن استخدام هذا الأسلوب يحتاج إلى كثير من المهارات والخبرات الفنية.
- (٣) إن نظام المشاركة الذي تتيحه موازنة الأساس الصفري قد يكون تحقيقه صعباً من الناحية العملية نظراً لتعدد المستويات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

الفصل السادس : ادارة الموارد البشرية

مقدمة : تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة، حيث تركز على العنصر البشري، الذي يمثل أثنى عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية، ويوماً بعد يوم تزداد أهمية العنصر البشري تأثيراً في كفاءة المنظمات الإدارية، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتها عمقاً وتشعباً، مما أدى إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري.

كما نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية (الأفراد) التي تعد مصدراً للميزة الاستراتيجية التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به.

ماهي الادارة

- **الإدارة :** هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام الموارد التنظيمية والبشرية والمادية والمالية والمعلوماتية – بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

تعريف ادارة الموارد البشرية

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

مفهوم إدارة الموارد البشرية

- تتضمن التعاريف المتعددة عدد من الحقائق حول ادارة الموارد البشرية وهي:
- ١- قائمة على المهارة و الاسس العلم
- ٢- استخراج أفضل طاقات العاملين بما يحقق رضا الفرد والجماعة وأهداف المنظمة
- ٣- أن المعاملة الإنسانية سوف تقود إلى العمل بكفاءة وحماسة

العوامل التي أدت الى الاهتمام بالموارد البشرية

١. تعاظم دور الدولة في مجال تنظيم ورقابة علاقات العمل.
٢. بروز دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
٣. مواكبة التطور التقني في الصناعة الحديثة.
٤. التطور السريع في مفاهيم الإدارة بصفة عامة.
٥. مساهمة البحوث السلوكية في توضيح أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، ومدى تأثيرها بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، وليس فقط بعوامل فنية أو مادية.
٦. مساهمة الدراسات السلوكية والتنظيمية الحديثة في توضيح الطبيعة الاجتماعية للعمل، وكيفية عمل الفرد ضمن مجموعات.

٧. نمو النقابات العمالية وازدياد تأثيرها.
٨. قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول، وأهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية.
٩. نمو قيمة القوى البشرية العاملة بالمقارنة مع عوامل الإنتاج الأخرى.

• دعونا نطرح هذه الأسئلة

- لماذا من الضروري دراسة طبيعة دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة؟
- لماذا تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية الآن أكثر من أي وقت مضى؟

وظائف ادارة الموارد البشرية

تتجه إدارة الموارد البشرية إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسية، هي:

- ١- الحصول على الموارد البشرية
- ٢- تنمية الموارد البشرية
- ٣- حسن استخدام الموارد البشرية

الحصول على الموارد البشرية

يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية التي تتعلق بما يلي :

- ١- تصنيف الوظائف.
- ٢- تخطيط الموارد البشرية.
- ٣- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

تنمية الموارد البشرية

- يقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشمل :
- ١- مفاهيم أساسية في التدريب والتنمية.
- ٢- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ٣- تصميم وتقويم البرامج التدريبية.

حسن استخدام الموارد البشرية

تشتمل دراستها على عدد من الانظمة منها :

- ١- هيكل الأجور .
- ٢- بناء نظام التحفيز الفعال.
- ٣- تقويم الأداء.
- ٤- الترقية.
- ٥- النقل.

الوظيفة الاولى : الحصول على الموارد البشرية

- يمكن القول إن الوظيفة الأساسية الأولى في الجهاز الحكومي هي الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة وهو ما يمكن أن يتم عن طريق ثلاث وظائف فرعية :

(١): تصنيف الوظائف

- المفهوم:

التصنيف الوظيفي: تقسيم أعمال المنظمة الى أنشطة مختلفة بحيث يتحدد في ضوء ذلك نوع الوظائف ومستواها ومتطلبات تأهيلها، وينتج عن ذلك فرز الأنشطة الى مجموعات عامة رئيسة تتفرع منها مجموعات نوعية، ثم سلاسل فئات، وأخيرا الفئة وهي أصغر تقسيم مهني في تصنيف الوظائف.

- تصنيف الوظائف

تصنف وظائف المنظمات إجمالاً إلى ثلاثة مجموعات عامة رئيسة هي:

- الوظائف التخصصية
- الوظائف الإدارية والقيادية
- الوظائف الكتابية/ الفنية

حيث نعمل على تقسيم كل "مجموعة عامة" من المجموعات العامة المذكورة إلى "مجموعات نوعية" بعد ذلك نقسمها ، إلى "مجموعات فئات"

- المجموعات العامة
- المجموعات النوعية
- مجموعات فئات

- هذا مثال لتقسيم المجموعة العامة للوظائف التخصصية إلى عدة مجموعات نوعية، كالمجموعة النوعية للوظائف القانونية، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية، والمجموعة النوعية للوظائف الهندسية.

المجموعة التخصصية العامة

- مجموعات نوعية : المجموعة النوعية للوظائف الطبية
- مجموعات نوعية : المجموعة النوعية للوظائف الهندسية
- مجموعات نوعية : المجموعة النوعية للوظائف القانونية
- مجموعة فئات : المستشارين القانونيين
- مجموعة فئات : أعمال المتخصصين

(٢): تخطيط الموارد البشرية

- المفهوم:

تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات والأقسام المختلفة كل على حدة.

تقديرات وتنبؤات باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية المختلفة كمّاً ونوعاً، وفي الوقت المناسب، بما يحقق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.

- مرحلة تخطيط الموارد البشرية

١. تحديد الأعداد المطلوبة من الأفراد في الفترة المقبلة
٢. تحديد العدد الفعلي الحالي للموارد البشرية
٣. تحديد عدد القوى العاملة المطلوب (الأعداد المطلوبة – العدد المتاح حالياً)
٤. العمل على توفير هذه الأعداد من المصادر المختلفة من داخل أو خارج المنظمة

(٣): الاستقطاب والاختيار والتعيين

- أ. الاستقطاب : "البحث عن الموارد والكفايات البشرية المؤهلة وتشجيعها للعمل في المنظمة والاستمرار فيها"
- كلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة كلما تمكنت المنظمة من تحقيق درجة أكبر من الانتقائية.

II وهناك نوعان من الاستقطاب :

- استقطاب سلبي : الاكتفاء بالإعلان عن الوظائف الشاغرة
- استقطاب ايجابي : البحث عن الأفراد المؤهلين أينما وجدوا وبأساليب متنوعة

II مبادئ عملية الاستقطاب :

- المبدأ الأول : حتمية مركزية الاستقطاب
- ١. وجود مصدر واحد للاستعلام .
- ٢. وجود سجل واحد لطالبي الوظائف الذين لم يتم تشغيلهم بعد ولكنهم يرغبون في شغل الوظائف الشاغرة مستقبلاً .
- ٣. تقييم فاعلية وسائل الاستقطاب المختلفة.
- ٤. تنمية استراتيجية الإعلان عن الوظائف مقروناً بالمزايا الخارجية الأخرى .
- ٥. استخدام المعرفة المتخصصة والمهارة في إعداد وتصميم الاعلان .

- المبدأ الثاني : حتمية معرفة طبيعة سوق العمل.

١. معرفة حدود السوق لتقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة
٢. دراسة مدى جاذبية العمل الحكومي لإعادة النظر في جداول الأجور والرواتب

٣. معرفة الظروف الاقتصادية في كل منطقة ومدى تأثيرها على مستويات الأجور
٤. معرفة المهارات المتاحة

- المبدأ الثالث : حتمية تقويم مصادر الاستقطاب.

١. معرفة عدد من تم استقطابهم من كل مصدر
٢. إجراء التعديلات الضرورية لمصادر الاستقطاب
٣. تقييم درجة نجاح أو فشل كل مصدر

وهناك نوعان من مصادر استقطاب العمالة المطلوبة :

- المصادر الداخلية التي تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المنظمة
- المصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المنظمة

المصادر الداخلية للاستقطاب:

الإعلان على لوحة الإعلانات الخاصة بالمنظمة.

أهم المميزات

- رخيص الثمن

أبرز العيوب

- لا يرى الإعلان إلا عدد قليل.
- لا يتضمن الإعلان المعلومات الكافية عن الوظيفة.
- احتمال عدم وصول الإعلان الى التخصصات الدقيقة التي تحتاجها المنظمة.

ولتلافي تلك العيوب فإنه يمكن الاستعانة بمصادر أخرى مثل:

١. فحص سجلات العاملين.
٢. فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالمنظمة.
٣. إعادة تعيين العاملين الذين تركوا المنظمة.

المصادر الخارجية للاستقطاب:

١. الإعلان كمصدر للاستقطاب.
٢. شركات أو وكالات التوظيف كمصدر للاستقطاب الخارجي..
٣. المؤسسات التعليمية (الكليات والجامعات).
٤. الترشيحات من قبل العاملين بالمنظمة.
٥. الاستقطاب من خلال الإنترنت.

الإعلان كمصدر للاستقطاب:

المزايا

- الوصول الى أكبر عدد.
- تعود الأفراد على البحث عن الوظائف في الصحف اليومية.

العيوب

- التكلفة العالية.
- إهدار جانب كبير من التكلفة نتيجة أن هذه الوسيلة تصل إلى الجميع بما فيهم غير المطلوبين
- التباين الكبير للعمالة المتقدمة.

المؤسسات التعليمية: الكليات والجامعات

المزايا

- كون الخريجين الجدد المصدر الرئيس للوظائف الحكومية.
- وسيلة غير مكلفة.
- التعريف بالفرص الوظيفية في المنظمة الحكومية.
- فتح المجال أمام جميع التخصصات.

العيوب

- من يتم مقابلتهم غالباً ما يكونوا مستفسرين أكثر من طالبي وظائف.
- يمكن أن تكون جداول المقابلات شاقة ومجهدة وقليلة الجدوى.
- أن خريجي المدارس يهتمون بالمهن أكثر من المنظمات.
- أن المرشحين من هذا المصدر لا يتوافرون على مدار العام، بل في نهاية العام الدراسي فحسب.

ب. الاختيار

تتطوي عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للوظيفة من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلاءم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة. وذلك استناداً للمبدأ السائد في الإدارة الحكومية ← " الجدارة "

ولتحقيق مبدأ الجدارة فقد تم إنشاء هيئة متخصصة لإدارة شئون الموظفين (وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية)

مهام جهاز الخدمة المدنية

مهام فنية دراسة أوضاع الخدمة المدنية، واقتراح الأنظمة واللوائح.
مهام إشرافيه الاشراف على مهام عملية الاستقطاب والاختيار وإعلان النتائج .
مهام رقابية التأكد من تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الموظفين

أهمية الاختبارات في عملية الاختيار

اكتشاف صفات لا يمكن الكشف عنها من خلال الشهادات
استبعاد أي احتمال للتحيز
اقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين

انواع الاختبارات

١. الاختبارات العلمية : التي ترمي الى التأكد من اتقان المرشح لمهارات لازمه للوظيفة الشاغرة مثل قياده السيارة او الترجمة او استخدام الحاسب
٢. الاختبارات الكتابية : الاكثر شيوعا ويختلف تصميمها حسب الغرض المراد منها فقد تهدف للكشف على القدرات الذهنية والذكاء
٣. الاختبارات الشفهية : هي تختلف عن المقابلة انها مجموعه من الاسئلة النمطية لها وقت محدد للإجابة

ج. التعيين

- تكمن سلطة التعيين في الجهة المركزية (جهاز الخدمة المدنية).
- التعيين لوظائف الإدارة العليا يختص به مجلس الوزراء أو للجان الوزارية.

الوظيفة الثانية : تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية : زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات
عن طريق التعليم والتدريب

التعليم : يتضمن التعليم الرسمي والثقافة العامة وفرص اكتساب الخبرات والمهارات
التدريب : وسيلة لإحداث التوازن بين قدرات وكفاءات العاملين وبين الدور المنوط بهم

أنواع التدريب

- ١- التدريب أثناء الخدمة : تلقى الموظف التعليمات والتوجيهات التي تحدد له اسلوب العمل من رئيسه المباشر

أساليب التدريب أثناء الخدمة

- فترة التجربة
- الدوران بين عدة وظائف

- المكتب المجاور
- شغل وظائف الغائبين
- توجيه الأسئلة
- المشاركة في أعمال اللجان
- الوثائق او النشرات

مميزات التدريب أثناء الخدمة

- تجنب الاختلاف بين الواقع العملي لبيئة العمل وبيئة التدريب
- الرئيس المباشر هو المشرف على التدريب بما يضمن تطبيق ما سيتعلمه المتدرب من أساليب جديدة
- التعرض لمواقف فعلية للتمرس على أداء العمل
- كون التدريب سريعاً وفعالاً

٢- التدريب الرسمي خارج دوام العمل

- تدريب رسمي خارج حدود العمل له استعداداته وإجراءاته

أساليب التدريب خارج العمل

- المحاضرات
- الحلقات الدراسية
- المناقشات الجماعية
- دراسة الحالات
- تمثيل الأدوار
- الزيارات الميدانية

مميزات التدريب خارج العمل

- قلة النفقات
- تصميم برامج متخصصة تناسب كل قطاع
- تدريب أكثر نظاماً وفاعلية
- حرية إبداء الرأي والمقترحات من جانب العاملين

الوظيفة الثالثة : حسن استخدام الموارد البشرية

حسن استخدام الموارد البشرية

الرواتب	الحوافز
النقل	
تقويم الاداء	الترقية

أ. الراتب: هو مقابل نقدي يدفع للموظف مقابل عملة ويشمل:

- الراتب الأساسي :

■ يخضع تحديد الراتب الأساسي لعدة اعتبارات (مالية - قانونية - اجتماعية)

- العلاوات :

■ مبالغ تضاف للراتب الأساسي وفقاً للقواعد النظامية المقررة في الدولة

- البدلات

■ مبالغ تدفع للموظف بسبب مقتضيات العمل ولا تعد جزء من الراتب

ب. الحوافز : منافع مادية أو معنوية تشبع النقص في حاجات الأفراد وتوجه سلوكهم وتنقسم الى عدة أنواع:

○ حوافز مستمدة من الوظيفة: وتشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة

○ حوافز مالية: وتشمل الراتب والمكافآت التشجيعية والترقيات

○ حوافز مستمدة من علاقات العمل: وتشمل العلاقات مع الرؤساء والزملاء

○ حوافز مستمدة من بيئة العمل: وتشمل النظم والجراءات - التدريب - مكان العمل مثل (الاتصالات

وتوافر المعلومات والابتعاث والتدريب والنقل الى جهات اخرى)

وفي دراسة اخرى، تم تقسيم الحوافز الى تسعة اقسام :

الاعتراف والتقدير، العلاقة مع الزملاء، المسؤولية، نوع العمل، الترقية، ظروف العمل، الفوائد الاخرى مثل الابتعاث،

الراتب، و العلاقة مع المشرفين

ج. تقويم الأداء

- عملية تقويم الفرد فيما يتعلق بأدائه ومقدرته على العمل، وامكانية تطويره مستقبلاً.

- وقد اقتضى نظام الوظيفة العامة وتطبيقاً لمبدأ الجدارة وضع نظم لتقدير كفاءة الموظف بصفة دورية وفي مدد

زمنية محددة، ووفق إجراءات محددة. ويساهم نظام تقويم الأداء في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة منها:

- توزيع المكافآت والحوافز

- ترقية ذوي الكفاءات

- تحديد الاحتياجات التدريبية

د. الترقية : شغل الموظف وظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والمركز يفوق مستوى وظيفته

الحالية

- وتعتبر الترقية حافز للموظف على المبادرة والابداع والتجديد، ووسيلة لإعداد القادة الإداريين المتميزين.

أسس الترقية

- الترقية بالأقدمية

- الترقية على أساس الكفاءة

الترقية بالأقدمية

مزايا الترقية بالأقدمية

- البساطة والوضوح
- تجنب تدخل الاعتبارات الشخصية

عيوب الترقية بالأقدمية :

١. عدم اعطاء الكفاءة مكان الصدارة في مجال الترقية يؤدي الي عدم تقدير ذوي المواهب الإدارية وكأن هذا النظام يفترض وجود علاقة حتمية بين الأقدمية وبين اكتساب الخبرة الوظيفية
٢. ثبوت عدم صلاحية الأخذ بنظام الترقية بالأقدمية في مجال الوظائف القيادية

الترقية على اساس الكفاءة

مميزات الترقية على اساس الكفاءة :

- حيث تتاح الفرصة للأكفاء للترقي للدرجات الأعلى

عيوب الترقية على اساس الكفاءة :

- كثيرا ما يفتح باب التعسف او المحسوبية او المحاباة
- يؤثر على معنويات الموظفين الآخرين

٥. النقل

- نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى لشغل عمل جديد

أسباب النقل

- النقل التدريبي :

- يعني نقل الموظف من قسم الى اخر وذلك حتى تتسع خبراته وهنا يكون النقل وسيلة تدريبية حتى تتسع خبراته وهي وسيلة مناسبة للموظفين الصغار، كما تصلح لتدريب رجال الإدارة الوسطى حتى يتم اعدادهم لشغل وظائف الادارة العليا وهذا النقل ممكن يكون نقل مؤقت لمقابلة الاحتياجات التدريبية للعاملين .

- النقل التنظيمي :

- هنا يتم النقل لتحقيق مرونة التنظيم ويحدث عندما تزداد الحاجة لموظفين في قسم معين وفي ذلك توفير التكاليف وتساعد في الاستغناء عن تعيين موظفين جدد.

- النقل العلاجي :

- فقد يكون هناك موظف غير كفء او لا تتوافق قدراته مع مطالب العمل او ليست لديه الرغبة في التعاون مع زملاءه في العمل او مع رئيسه.

الوظيفة في الإسلام

فلسفة الوظيفة في الإسلام أن الوظيفة واجب ديني، وأركانها:

الركن الأول : القوة التي ترجع الى العلم والعدل

الركن الثاني: الأمانة التي ترجع الى خشية الله والنزاهة في أداء الواجب

أسس اختيار الأصلح في الاسلام

١- تصنيف الوظائف:

تحديد أهداف وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة

٢- الالتزام بسلوك الإسلام:

الالتزام بشعائر الإسلام وخاصة الصلاة

٣- القرعة في حالة تساوى المرشحين

الفصل الثامن : الرقابة الادارية

مقدمة:

- تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية الرئيسية التي تهدف للتأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية، وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية.
- تظهر أهمية الرقابة في متابعة سير التنفيذ لمعرفة مدى قدرة الجهاز التنفيذي على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة اقتصادية وإدارية عالية لتحقيق الأهداف المرجوة، مع التنبيه إلى مواضع الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومتابعة عملية تنفيذها.

تعريف الرقابة: الرقابة: «مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعة».

- أو هي: «عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية».
 - تعتبر الرقابة عملية مستمرة متجددة للتحقق من الأداء بغرض التقويم والتصحيح.
- تعتبر الرقابة الإدارية شديدة الارتباط بأهداف الحكومة، وبالأهداف التي تسعى لتحقيقها الوزارات والمصالح المختلفة بُغية التأكد من أن أوجه النشاط الحكومي تمارس بكفاءة وفعالية وإتقان وسرعة في حدود القانون واللوائح والتعليمات.

أهداف الرقابة:

١. التأكد من أن النشاطات تسير وفقاً للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة والأنظمة السائدة.
 ٢. التأكد من دقة الأداء وكفاءة التخطيط وحسن التنظيم والعقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.
 ٣. في الجانب الإداري يتمثل هدف الرقابة بتحقيق الأداء الأفضل لبلوغ الهدف العام بأحسن الوسائل وبأعلى كفاءة (حماية الصالح العام)، وذلك عن طريق:
- الوقوف على المشكلات التي تعترض انسياب العمل وتذليلها.
 - اكتشاف الأخطاء قبل أو فور وقوعها وتصحيحها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
 - التأكد من تنفيذ القوانين وضمان الحقوق وأداء الواجبات.

عناصر الرقابة

١ - تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية:

- يساعد التحديد الدقيق للهدف على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي يمكن بها قياس الأداء.

٢ - مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة:

- بمعنى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

٣- قياس الفروق والتعرف على أسبابها:

- تلك الفروق التي قد تعود لأسباب مالية أو فنية أو تشغيلية أو إنسانية .. يمكن السيطرة عليها، وقد تعود إلى عوامل بيئية خارجة عن سيطرة الإدارة وتستوجب اتخاذ قرار تصحيحي.

٤- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:

- بمعنى دراسة البدائل المختلفة من حيث مزاياها وعيوبها وإمكانية تنفيذها لاختيار أنسبها بهدف تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها في المستقبل. وعليه فلا يكفي أن تتوصل الإدارة إلى تحديد مقدار الانحراف، بل يجب أن تضع العلاج وتمهّد لتطبيقه، وتوفر الإمكانيات والموارد لضمان حسن التنفيذ، وتتأكد من قدرة الحل المطبق على معالجة المشكلة فعلاً.

مبادئ الرقابة

١. اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي يتم الرقابة عليه: فالمنظمة الكبيرة الحجم مثلاً تحتاج إلى جهاز رقابي أكبر حجماً من ذلك الذي يطبق في منظمة صغيرة الحجم.
٢. تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة: فيجب أن تراعي نظم الرقابة الدوافع والسلوكيات والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقويم الأداء. ويجب أن لا يكون الهدف من الرقابة هو تصيد الأخطاء وعقاب المقصرين وإنما اكتشاف الأخطاء والانحرافات والبحث عن أسبابها وتصحيحها والعمل على تجنب وقوعها مستقبلاً.
٣. الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية: يجب أن تكون وسائل القياس ومعايير الإنجاز موضوعية ومعلنة للجميع.
٤. الوضوح وسهولة الفهم: وذلك بوضع معايير تقريبية واضحة وسهلة الفهم للإنجاز المستقبلي المرغوب.
٥. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات: من خلال التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته، ودراسة أسبابها بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ومن الأفضل أن يتم مشاركة العاملين والأقسام ذات العلاقة.
٦. توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة: وذلك بإسناد مهام الرقابة وتقويم الأداء إلى تقسيم تنظيمي واضح الاختصاص والعلاقات بحيث يتبع أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي ضماناً للحيد والموضوعية وتعزيز القوة. ناهيك عن اتصاف الأفراد القائمين بالرقابة بالموضوعية والقدرة على التحليل المنطقي والاستنتاج والخبرة والدراية الكاملة.
٧. وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات: بُغية التقويم الموضوعي للإنجاز. فعندما تكون مسؤولية الفرد محددة بعمل ما ولديه دراية كافية بما يقوم به يكون بمقدوره التعامل مع العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على إنجازه.
٨. الاقتصاد والمرونة: فلا بد من تناسب تكاليف النظام الرقابي المقترح مع الفوائد الناجمة عنه، كما وأن توافر درجة معينة من المرونة في النظام من شأنها أن تساعد على اتخاذ الإجراءات البديلة الممكنة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها.
٩. استمرارية الرقابة: بمعنى أهمية إحكام الرقابة حال البدء بتنفيذ المهام.
١٠. دقة النتائج ووضوحها: لتيسير عملية اتخاذ القرارات.

وسائل (أدوات) الرقابة

II تتفاوت وسائل الرقابة وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء، ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء. وتتمثل هذه الوسائل بما يلي:

١. الموازنة التقديرية:

- تُعد الموازنة ترجمة رقمية للخطة خلال مدة زمنية معينة. وتعتبر الموازنة عنصر من عناصر التخطيط ووسيلة من وسائل الرقابة. حيث تُعد الأرقام الواردة فيها أهدافاً ينبغي تحقيقها خلال مدة الموازنة، وفي الوقت نفسه تُعد معياراً رقابياً.

٢. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:

- حيث يُلائم التحليل الإحصائي نواحي النشاط التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها محاسبياً مثل المقارنات على أساس السلاسل الزمنية. وتمكّن الأشكال والخرائط والرسوم البيانية من إجراء المقارنات بين النتائج المختلفة بنظرة سريعة بهدف التعرف على سير الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة.

٣. السجلات:

- تستخدم كوسيلة رئيسة للرقابة الداخلية، حيث تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازه.

٤. الملاحظة الشخصية:

- من أقدم أدوات الرقابة، حيث تجري عبر اتصال مباشر بين الرئيس ومروؤسيه - المباشرين وغير المباشرين - بهدف التأكد من الأداء.

٥. التقارير الإدارية:

- بحكم صعوبة الملاحظة المباشرة لجميع الأعمال فضلاً عن استنفادها لوقت الرؤساء وجهدهم تأتي التقارير الإدارية المكتوبة والشفوية التي تعطي صورة متكاملة عن العمل. وقد يكون هذه التقارير تنفيذية (تشرح كيفية سير الأعمال التنفيذية)، أو استشارية (تساعد الإداري على اتخاذ قرارات أقرب للحكمة والشمول).
- يشترط في التقارير الدقة، والمصادقية، والموضوعية، والإعداد السليم، وأن تكون وافية وملائمة من حيث توقيتها لسرعة إظهار الانحرافات.

أنواع الرقابة

- تتعدد أنواع الرقابة وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء، ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء. وتتمثل تلك الأنواع بما يلي:

أولاً: الرقابة حسب المعايير: وتقسم إلى:

١. الرقابة على أساس الإجراءات: وهنا يتم قياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والطرق والإجراءات، فالرقابة هنا (لا تتم على أساس نتائج هذه التصرفات). وينصب التركيز على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية للتحقق من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعية لها.

٢. **الرقابة على أساس النتائج:** وهنا يتم قياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً، فهي (ليست رقابة قانونية تقيس مشروعية التصرفات تفصيلاً).

■ تتيح هذه الرقابة درجة أكبر من حرية التصرف لوحدة الإدارة العامة، عن تلك التي تتيحها الرقابة على أساس الإجراءات.

ثانياً: الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتقسم إلى:

١. **الرقابة السابقة (المانعة أو الوقائية):** تهدف إلى ضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما وتهدف إلى ترشيد القرارات، وتمتد من مرحلة إعداد الخطة إلى مرحلة التنفيذ. وقد تقتصر هذه الرقابة على إقرار العمل وإجازته، وقد تمتد لفحص المستندات وتقويم المعلومات وإجراء الدراسات للتأكد من العمل قبل إجازته (تدخل مباشر في سلطات جهات التنفيذ لتحقيق الصالح العام).

■ يرى البعض أن هذه الرقابة كثيراً ما تؤدي إلى التأخير وضياح الوقت وزيادة الكلفة وإرهاق للمراجعين، إضافة إلى شعور الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم، وإضعاف روح المبادرة والابتكار لديهم عند الإفراط بها.

٢. **الرقابة اللاحقة (البعدية أو المستندية):** تتم بعد وقوع التصرف أو الأداء وتأخذ طابع تقويمي أو تصحيحي. وهنا تبقى صلاحيات التصرف بيد الإدارة العامة قبل التنفيذ وخلالها وليس بيد جهة رقابية خارجية. وتهدف هذه الرقابة للتأكد من مشروعية طريقة التنفيذ، ومن معدلات الأداء، حيث يتحقق ذلك من خلال الاطلاع على السجلات والمستندات القانونية، وإعداد التقارير الدورية، ومتابعة البيانات الإحصائية، والتحقيق في التظلمات والشكاوي..

■ يؤخذ على هذه الرقابة عدم ممارستها أحياناً في الوقت المناسب نظراً لأنها تحدث بعد وقوع الخطأ أو الانحراف بمدة ما يحتمل تفاقم الانحرافات خلالها. كما وقد تنعدم الجدوى منها أحياناً بسبب روتينية إجراءات المتابعة، أو ضيق الوقت المتاح أمام الأجهزة الرقابية.

ثالثاً: الرقابة وفقاً لمصادرها: وتقسم إلى:

١. **الرقابة الداخلية (التسلسلية أو الهرمية):** يقصد بها الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

٢. **الرقابة الخارجية:** تُعد عملاً متمماً للرقابة الداخلية، فعند إتقان الرقابة الداخلية بما يضمن حسن الأداء تقل الحاجة إلى الرقابة الخارجية. وفي العادة تكون هذه الرقابة شاملة غير تفصيلية وتمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة. وتهدف لضمان عدم مخالفة القوانين وتحقيق المصلحة القومية ومسايرة الخطط العامة للدولة.

يتوقف وجود أجهزة الرقابة الخارجية على عدة اعتبارات في مقدمتها:

١. نظام الحكم، وطبيعة التنظيم الحكومي السائد.

٢. الفلسفة التي تقوم عليها الرقابة.

٣. مدى توافر أنواع الرقابة الأخرى.

٤. طبيعة النشاط.

٥. مدى توافر إمكانات الرقابة.

٦. الاتجاهات السائدة بصدد الرقابة والعمل الحكومي.

- عادةً ما تتبع أجهزة الرقابة الخارجية مستوى الإدارة العليا في الدولة مما يعطيها مكانة مرموقة وقوة واستقلالية في العمل.

الرقابة في الإسلام

تظهر عملية الرقابة في الإسلام من خلال عدة صور مشرقة منها:

١. بدأت الرقابة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم فقد كان يباشر الرقابة على تابعيه بنفسه وذلك بتوجيههم، وإرشادهم، ومحاسبتهم، وعزلهم إذا لزم الأمر. وعلى منواله سار الخلفاء الراشدون في مراقبة العمال.
٢. الرقابة الذاتية: التي ترجع إلى الأمانة في الوظيفة العامة والنابعة من خشية الخالق عز وجل ومراقبته في السر والعلن.
٣. رقابة المجتمع (الرقابة الشعبية): بمعنى رقابة جماعية تمارس من قبل أفراد الجماعة الإسلامية على العمال والولاة الذين يتم تعيينهم من قبل الخليفة.
٤. إنشاء الدواوين المتخصصة للمساعدة في تصريف شؤون الدولة، وفي المراقبة على العمال والولاة وكافة الأعمال.
٥. النظر للرقابة كمرحلة مكتملة لحسن الإدارة.
٦. العمل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها أول بأول.

الفصل التاسع : القيادة الادارية

اولاً: مفاهيم اساسية في القيادة

مفهوم القيادة: تتعدد المفاهيم المتعلقة بالقيادة تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها المفكرون للموضوع، ومن هذه التعريفات لدينا:

يعرفها (أوردواي تيد) بأنها: «النشاط الذي يمارسه شخص في التأثير على الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه».

ويعرفها (ليكرت) على أنها: «المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة».

استناداً لمختلف التعاريف المقدمة، نستنتج أن القيادة تعني: «القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة».

ومن هنا نستنتج أن للقيادة ثلاثة عناصر أساسية هي:

- أ. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- ب. وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- ج. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

- ولقد تناول الكثير من كتاب الإدارة ظاهرة القيادة محاولين معرفة مصدر السلطة التي تكفل للقائد حسن إدارة الجماعة قائلين إن مصدر سلطة تأثيره الشخصي لا ينحصر في الصلاحيات التي يمنحها له القانون، وإنما أيضاً تتمثل في تأثيره الشخصي على أفراد الجماعة، فهناك السلطة الرسمية وهناك أيضاً السلطة غير الرسمية.

أ - السلطة الرسمية:

وهي التي يكتسبها القائد من وظيفته الرسمية، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات، وهذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الإداريون في التنظيم ومنحهم حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيهم للقيام بأوجه النشاط الممكنة في التنظيم، وفي هذه الحالة تكون سلطة القائد فيها نابعة من مركزه الرسمي.

ب - السلطة غير الرسمية:

وتتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وولائهم وحبهم له، فالقائد غير الرسمي يتمتع بسلطة غير رسمية وهو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى جماعته، وتتبع السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لسلطة القائد، فهي سلطة معطاة عن اقتناع وليست مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية.

القيادة والرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً يرجع لعدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة التي تعتمد في ممارستها لوظائفها على السلطة التي منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة الإقناع والثقة، وتركز على القدرات والاستعدادات الطبيعية الكامنة لدى الفرد في إحداث التغيير.

غالباً ما يحاول القائد أن يؤثر في أفراد الجماعة عن طريق الإقناع والتفاهم والمشاركة، بينما يعتمد الرئيس في تنفيذ أوامره على اللوائح والقوانين وعلى سلطة الأمر والنهي والجزاء والعقاب، ويمكن للقائد الإداري أن يكون رئيساً في الوقت نفسه، ولكن الرئيس لا بد أن يحظى بثقة الجماعة واقتناعهم حتى يكون قائداً عليهم

ثانياً: نظريات القيادة

من أشهر النظريات لدينا:

١- نظرية السمات:

- تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الشخص داخل مجموعته، فهي ترى أن القائد هو من يمتلك ويتفرد بمجموعة من الصفات المودعة فيه مقارنة بغيره والتي تؤهله للقيادة.
- إن مفهوم القيادة في هذه النظرية يقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، وأن توافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائداً ناجحاً، وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف، ووجهات النظر تتعدد. إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية:
- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- القدرة على التعليم، والقدرة على التنسيق، وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه.
- الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.
- النضج العاطفي والعقلي.
- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على تفهم الموقف.

- الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تميز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.
- النضج العاطفي والعقلي.
- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على تفهم الموقف.

■ إن جملة السمات السابقة يمكن تقسيمها إلى:

- أ. **المهارات الفنية:** تتطلب المعرفة المتخصصة للقائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، إضافة إلى القدرة - حسب البعض - على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في التخصص. وتكتسب هذه المهارة التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.
- ب. **المهارات الإنسانية:** وتعني مقدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم.
- ومن السمات المرتبطة بها:
- الاستقامة، وتكامل الشخصية، والأمانة، والاخلاص، وهي سمات توفر في القائد الإنسجام والاتزان في سلوكه مما ينعكس إيجاباً على تعامله مع الأفراد.
- ج. **المهارات الذهنية:** تعني المهارة الذهنية (قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، وتنقسم بدورها إلى مهارات إدارية وأخرى سياسية، بحيث تتمثل الأولى - أي الإدارية - في قدرة القائد على فهم عمله وإدارته، وتحقيق التنسيق بين مكوناته المختلفة، وتبسيط الإجراءات، وتطوير الكفاءات. أما المهارات السياسية فتتمثل في قدرة القائد على معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة.

نقد النظرية: من جملة الانتقادات لدينا:

١. عدم اتفاق المفكرين في المجال على عدد محدد من السمات.
٢. صعوبة توافر هذا العدد الكبير من السمات في شخص واحد إلا إذا كان غير عادي.
٣. صعوبة قياس تلك السمات، وعدم الاتفاق على أسلوب محدد للقياس.
٤. ثبات تأثير الموقف على نجاح وفشل القيادة.

٢- نظرية الموقف:

تفيد النظرية بأن الظروف هي من يخلق القادة ويبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، مع الأخذ في الاعتبار التأثير النسبي للخصائص والسمات التي تبقى مرتبطة بموقف معين. أي أن نجاح القائد في منظمة ما ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات التي يؤدي اختلافها إلى اختلاف الخصائص القيادية المطلوبة فيها.

نقد النظرية: من جملة الانتقادات لدينا:

١. عدم اتفاق المفكرين والباحثين حول عناصر الموقف التي على ضوءها يمكن تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا.
٢. عدم وجود اتفاق بين المفكرين على أنماط السلوك القيادي (الأوتوقراطي، والديمقراطي، وغير الموجه)، وهي أنماط ذات صلة بالموقف، بينما البعض الآخر يقسم السلوك القيادي إلى أربعة أنماط أساسية تنقسم بدورها إلى ثمانية بحسب استخدامها في مواقف ملائمة أو غير ملائمة، كشفت دراسات لاحقة عن أنماط أخرى
٣. نتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظريه السمات ونظريه الموقف على أساس ان القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد كما انها ليست نتاجا للموقف وحده وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وان النجاح في القيادة يتحقق بتفاعل جميع هذه العناصر

٣- النظرية التفاعلية:

تركز على الجمع بين النظرتين السابقتين (السمات والموقف)، فالقيادة الناجحة هنا لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين فحسب، بل تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع أفراد الجماعة. تفيد هذه النظرية إذن، بأن القيادة عمل تفاعلي،

تحدد خصائصها على ثلاثة أبعاد هي:

١. السمات الشخصية للقائد.
٢. عناصر الموقف.
٣. متطلبات وخصائص الجماعة، أي مدى تفاعل وارتباط القائد بمروؤوسيه.

نقد النظرية:

أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

ثالثاً: أنماط القيادة

١- القيادة الأوتوقراطية :

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، متخذاً من المركزية أسلوباً للعمل مع سعي دائم لتوسيع دائرة صلاحياته وسلطاته.

إن القيادة الأوتوقراطية درجات، بحيث نجد:

- ❖ الأوتوقراطي المتسلط.
- ❖ الأوتوقراطي الصالح يكون القائد في هذا النمط أقل استبداداً من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون متعاوناً وقادراً على خلق المناخ الملائم لدى رؤوسه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم..
- ❖ القيادة الأوتوقراطية اللبقة التي تحاول صنع الإحساس لدى الرؤوسين بأنهم يشاركون في القرار دون أن يكون لهم ذلك.

٢- القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا النوع على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، إذ يتفاعل القائد الديمقراطي مع أفراد الجماعة ويشاركهم في القرار، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يمارس مسؤولياته من خلال جماعية التنظيم.

نماذج القيادة الديمقراطية:

١. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار.
٢. نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من رؤوسه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.
٣. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ويحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول رؤوسه لهذا القرار.
٤. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمؤوسين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.
٥. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار.

٣- القيادة التحويلية:

هو نمط قيادة إلهاميه محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برؤيته، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقدمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشكك في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية.

يركز هذا النمط على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود، من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين عبر التركيز على القيم المشتركة، وتطوير الرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبرى. ويمكن أن نطلق على هذا النمط (القيادة بالقيم) أو (القيادة الاستشرافية) أو (القيادة التحويلية).

كما إن القيادة التحويلية ترعى ما يلي:

١. ثقافة مفتوحة.
٢. بنية عضوية.
٣. نظم وإجراءات مرنة.
٤. استراتيجية الموقف.

٤- القيادة بالأداء:

وفقاً لهذا النمط، يقوم القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتحديد أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة.

كما إن القيادة بالأداء ترعى ما يلي:

١. ثقافة منغلقة.
٢. بنية آلية.
٣. نظم وإجراءات متصلبة.
٤. استراتيجية مدافعة.

رابعاً: عوامل فعالية القيادة

هناك جملة من العوامل التي تجعل القائد فعالاً وصالحاً منها:

- ١- **الافتناع بأهداف المنظمة:** يسعى القائد ومن خلفه أفراد التنظيم لتحقيق تلك الأهداف والغايات التي من أجلها أنشئت المنظمة، فإذا لم يكن القائد مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، فالافتناع بالأهداف وإمكان تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف، المقتنع بإمكان تحقيقه، سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد من طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء
- ٢- **التطلع إلى الأمام:** وما يتعلق بذلك من طموح وعدم الركون إلى الجمود، لأن القيادة الناجحة لا تنحصر مهمتها في الحفاظ على الوضع القائم، بل هي دعوة للتجديد والتطوير وتشكيل المستقبل المشرق للمنظمة ومنسوبيها.
- ٣- **العوامل البيئية:** فالظروف السياسية والاقتصادية مثلاً لها دور مؤثر في تشكيل قرارات المنظمة، والقائد الناجح هو الذي يحسن اتخاذ قراراته في ضوء تلك المحددات والظروف.
- ٤- **التصرف على مستوى المسؤولية:** إذ لا بد للقائد الناجح أن يرتفع بشخصه ووظيفته إلى مستوى المسؤولية، علماً أن هذه المسؤولية تتجلى أكثر عندما تسوء الأمور.
- ٥- **مراعاة المصلحة العامة:** فالقائد الكفء هو الذي يستطيع أن يوائم بين المصلحة العامة للدولة والمصالح الخاصة بالمنظمة، ومصالح العاملين فيها بطريقة لا تضر المصلحة العامة، وفي الوقت نفسه لا يشعر الأفراد بأن هناك تفريطاً في مصالحهم وحقوقهم

خامساً: القيادة الإدارية في الإسلام

❖ أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، ففي الحديث الشريف (لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم).

❖ إن من أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في الإسلام: القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والإيثار، ...

السمات الواجب توفرها في كبار موظفي الدولة:

قدمت الإدارة الإسلامية فهماً متطوراً للقيادة، قائماً على مبادئ السلوك السليم للقادة من كبار موظفي الدولة، مشترطة في تولي المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلفية واجتماعية أوردها الماوردي في الأحكام السلطانية والتي تمثلت في:

❖ الأمانة حتى لا يخون.

❖ قلة الطمع حتى لا يرتشي.

❖ سلامة الصدر.

❖ الذكاء والفطنة.

❖ الصدق.

❖ البعد عن الأهواء.

مميزات القيادة الإدارية في الإسلام:

❖ تميزت القيادة الإدارية في الإسلام بكونها:

❖ قيادة وسطية في الأسلوب.

❖ قيادة تنتمي إلى الجماعة.

❖ قيادة تلتزم وتؤمن بالهدف وتقنع التابعين به عن طريق القدوة الحسنة للقائد، والعزم والتضحية من جانبه تحقيقاً للهدف.

❖ قيادة ذات مهارات أساسية ومهارات إدارية.

❖ قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقادة الإداريين.

الفصل الرابع عشر : الحكومة الإلكترونية

مقدمة : نتيجة للتطورات الحاصلة ، بدأت حكومات العالم منذ منتصف التسعينات بالتفكير في إحداث بيئة إلكترونية لتشغيل وإنجاز أعمالها المختلفة مباشرة،

ومن أهم الخدمات المقدمة:

- الوثائق الشخصية والعامة
- جدولة المواعيد لدى الدوائر الحكومية المختلفة.
- دفع الفواتير للمؤسسات الخدمية
- إنشاء حكومة دبي الإلكترونية عام (٢٠٠١)

أولاً : التطورات التي مهدت لقيام الحكومة الإلكترونية :

- أ. التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وخدماته.
- ب. التقدم الكبير في شبكة الاتصالات وخدمات الإنترنت.
- ج. العولمة
- د. تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة.
- هـ. انتشار الثقافة الإلكترونية.

أ- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وخدماته :

تطورت تقنية الحاسب الآلي تطوراً سريعاً وجذرياً منذ منتصف القرن العشرين، فكان الجيل الأول من الحاسبات الآلية في بداية الخمسينيات، والجيل الثاني في بداية الستينيات، والجيل الثالث في بداية السبعينيات، والجيل الرابع في الثمانينيات وهو ما عرف بالحاسب الشخصي ("Personal Computer" PC)

كما ان النمو المتزايد لتطبيقات الحاسب الآلي في نظم دفع الرواتب والفواتير – وتقديم الخدمات الحكومية وغير الحكومية، وهو ما قد يؤدي لتغييرات في شكل التنظيم الداخلي ووظائف الإدارات، والأقسام والعلاقات والتفاعلات بين العاملين في التنظيم والمتعاملين معه، وهو ما يتطلب تغييراً كبيراً في مفاهيم ومبادئ ونظريات الإدارة والتنظيم التي تمت صياغتها في منتصف القرن العشرين وفي ممارساتها التي ترسخت منذ ذلك الحين.

ب- التقدم الكبير في شبكة الاتصالات وخدمات الإنترنت :

لقد أدت التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات إلى تغييرات مهمة في الإدارة وخاصة الإدارة الحكومية، والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاج إليه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم كافة، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة

- فوائد تقنية المعلومات نوعان هما :

١- **الفوائد الملموسة :** وهي تلك التي تزيد الإنتاجية عن طريق زيادة المخرجات بنفس الإمكانيات، أو تقليل وقت وتكاليف السفر والانتقالات والاتصالات لإنجاز المعاملات وحذف الأعمال الروتينية التي لا تسهم في إنجاز المعاملات وأداء الخدمات، ومن ثم توفير العمالة وتقليل وسائل نقل وحفظ المعلومات .

٢- **فوائد غير ملموسة :** وهي قد تكون غير واضحة وصعبة القياس ولكنها موجودة مثل الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت، والتحسين المستمر في ظروف العمل وأوضاع ومعنويات العاملين وإحساسهم بالفخر والرضا عن العمل، وتقليل الاحتكاك مع المراجعين، وسائر المتعاملين مع المنظمة .

ج- العولمة :

بدأ الحديث عن العولمة حتى قبل انهيار الاتحاد السوفيتي، فلقد أسهمت التطورات السريعة في مجال الحاسب الآلي والاتصالات وشبكة الإنترنت في جعل العالم قرية كونية صغيرة، وأصبح من الممكن إتمام الصفقات التجارية بسرعة فائقة بين اثنين من المتعاملين أحدهما في أقصى العالم والآخر في الطرف الآخر، وهو ما ترك أثراً واضحاً في كثير من المجالات وعلى سبيل المثال :

- (١) إن العولمة تعني بداية الإيمان بالتخصص الدولي وحرية التجارة بين الدول وحرية انتقال السلع والخدمات والأفكار من دولة لأخرى وكأن العالم كله سوق واحدة، تذوب فيه الحواجز والفوارق.
- (٢) اقتضى هذا توحيد المقاييس والمواصفات عالمياً لأي من السلع والخدمات فلا يمكن الحديث عن العولمة وحرية التبادل في ظل خلافات عالمية واسعة المدى في تعريف المواد والمقاييس والمعايير والمواصفات.
- (٣) للحصول على شهادة المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس "ISO" حدث تعديل كبير في أساليب الإدارة الخاصة ثم الحكومية وارتباطها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

د- تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة :

- نظراً للتكلفة العالية التي تتحملها الحكومات للإنفاق على تقديم الخدمات العامة من خلال أجهزتها المختلفة والمعقدة، اتجهت نحو التفكير باقتصاديات تقديم الخدمة من خلال التركيز على عنصري الجودة والتكلفة، وعلى سبيل المثال فإن الولايات المتحدة الأمريكية قد وفرت الكثير بالتحول للحكومة الإلكترونية.
- (١) توفر حكومات الولايات ما يقرب من (٧٠%) من التكلفة بالتحول إلى الخدمة الإلكترونية مقابل تقديم نفس الخدمات عن طريق المعاملات التقليدية.
 - (٢) تجديد الرخص في ولاية أريزونا إلكترونياً لا يكلف سوى (٢) دولار أمريكي لكل عملية مقابل سبعة دولارات أمريكية من قبل بالطرق التقليدية.
 - (٣) إن نظم الشراء الحكومي الإلكتروني في ولاية واشنطن توفر ما بين ١٠% و ٢٠% من تكلفة المواد المشتريات التي تقوم بها الحكومة.

هـ انتشار الثقافة الإلكترونية :

انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الإلكترونية، ولذلك فإن المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالمياً وأصبحوا أكثر تطلعاً نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل وخصوصاً بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية المتقدمة.

ثانياً : استراتيجيات ومراحل الحكومة الإلكترونية :

- مفهوم الحكومة الإلكترونية : يعرف البعض الحكومة الإلكترونية على أنها :

”قدرة القطاعات الحكومية على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين، وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهيتين، وبتكاليف ومجهود أقل، ومن خلال موقع واحد على الشبكة“.

ويراها آخرون على أنها:

”استخدام لتقنية المعلومات والاتصالات من أجل إنجاز وتسليم الخدمات والمعلومات إلكترونياً إلى المستفيدين النهائيين في أي وقت ومكان“.

*تتجه استراتيجيات الحكومات في تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى أحد النموذجين التاليين:

⌘ النموذج المركزي :

- وبموجبه يتم تحديد إحدى المؤسسات الحكومية القائمة والمتخصصة أصلاً في تقنية المعلومات، وإسناد ١ مسؤولية القرارات المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية إليها، والتي تقوم بدورها بتقديم النصح والمشورة لمختلف المنظمات الحكومية للشروع في تطبيق الحكومة الإلكترونية .

- إن تطبيق هذه الاستراتيجية يمكن أن يتم على أربع (٤) مراحل وهي تمثل محاكاة للنموذج المصري لتطبيق الاستراتيجية في السنوات من ٢٠٠٠ – ٢٠١٠.

○ المرحلة الأولى: العقد الجديد بين الحكومة والمواطن في تقديم الخدمات العامة، ويقوم هذا العقد على الانتقال من المجهول الذي يتغير باستمرار إلى المعلوم من الإجراءات ومتطلبات ومعايير تقديم الخدمة.

○ المرحلة الثانية: مرحلة مكتب الاستقبال الإلكتروني: وتقوم هذه المرحلة على وضع التقنية بين مقدم الخدمة والمواطن كوسيلة لتطوير الخدمة المقدمة وجعل الإنترنت وسيطاً في التعامل.

○ المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات الحكومية، وكان من المقرر أن تنتهي عام ٢٠٠٨م.

○ المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية، وذلك بغرض الربط بين كافة الخدمات والجهات الحكومية بعضها البعض، ومن المخطط الانتهاء من هذه المرحلة عام ٢٠١٠م.

⌘ النموذج اللامركزي :

- وبموجبه تلجأ الدوائر والمؤسسات الحكومية إلى تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية كل على حدا، بالاستعانة بمعايير موحدة في تطبيق سياسة الحكومة الإلكترونية وبرامجها وإجراءاتها، دون انتقال المواطن من مكتبه أو منزله إلى الدائرة الحكومية مقدمة الخدمة.

خطوات أو مراحل استخدام الإنترنت في تقديم الخدمات الحكومية :

١. تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة وتقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية.
٢. تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة حالياً بإجراء مقابلات مع الموظفين الذين يؤدون الخدمة ووضع خريطة تدفق للعمل .
٣. مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة في مؤسسات أو دول أخرى.
٤. القيام بتجربة لاختيار استخدام شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات أداء الخدمة التي تقوم بها المنظمة.
٥. تحليل نتائج تطبيق المشروع التجريبي وذلك عن طريق دراسة تحاول الإجابة عن الاستفسارات عن الخدمة.
٦. دراسة ووضع بدائل التأسيس لتقنية الخدمة الإلكترونية من حيث تصميم الموقع، وسبل الوصول إلى قواعد البيانات والأجهزة والروابط والبرمجيات وتدريب مستخدمي النظام.
٧. اختيار البديل الأنسب لنوع التقنية والأجهزة والسعة والبرمجيات وإمكانات التطوير مع اتساع وانتشار اختبار الجمهور لتقديم الخدمة إلكترونياً.
٨. وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد منها.

مراحل الحكومة الإلكترونية :

يرى أحد الباحثين أن مشروع الحكومة الإلكترونية يمر بمراحل متعددة حتى يمكن أن يأخذ شكله النهائي، وتتمثل تلك المراحل بما يلي:

❖ مرحلة الإعلان :

وتأتي كمرحلة أولى تتضمن الإعلان عن المعلومات والخدمات على موقع الشبكة الإلكترونية، حيث تقوم الأجهزة الحكومية بعدة خطوات جوهرية، كتهيئة منفذ إلكتروني للجهات الحكومية لتوفير المعلومات التي يتوقع أن يحتاج إليها المستخدم، والإعلام المجتمعي عبر مختلف وسائل الإعلام عن بدء توفير تلك الخدمات.

❖ مرحلة التبادل :

تلي المرحلة الأولى، وضمنها يتم تبادل المعلومات بين المستفيد والأجهزة الحكومية المقدمة للخدمة على اعتبار أن الجمهور يكون قد كون تصوراً حول ما يريد، حيث يرسل هذا التصور بالتغذية المرتدة حول الموضوع التي تتطلب من الجهة الحكومية تذليل كل الصعوبات (وتحتاج هذه المرحلة إلى ثلاثة عناصر هي):

- (١) تهيئة خدمة صوتية مسجلة على شبكة الإنترنت من خلال خط هاتفي مخصص لذلك.
- (٢) تبسيط وتنميط النماذج الإلكترونية المستخدمة لتقديم الخدمات .
- (٣) إتاحة إمكانية ملء النماذج المجانية بعد طباعتها من شبكة الإنترنت، وقبولها لدى جهات تأدية الخدمات العامة .

❖ مرحلة التنفيذ :

ويتم ضمنها تكييف الخدمات المطلوبة، وتهيئة المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت لتتناسب مع تطلعات المستفيد وفقاً للتغذية المرتدة التي يجب أن لا تتوقف حتى يتم التغلب على المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ.

❖ مرحلة التوصيل :

وتعني توصيل الخدمات والمعاملات للمستفيد النهائي بدلاً من أن يأتي بنفسه إليها، كالحصول على شهادات أو تراخيص أو مخالفات. وضمن هذه المرحلة يتم العمل على تكامل الأعمال الإلكترونية الحكومية عبر الربط بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات المباشرة من خلاله، وتطوير أسلوب تقديم الخدمات، وإعادة هندسة الجهات الحكومية، مع ضمان خصوصية وسرية المعاملات.

ثالثاً : الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية :

تقوم الإدارة الإلكترونية على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز كل من: وظائف المشروع (إنتاج/ تسويق/ تمويل/ أفراد/ أمن ..) ووظائف المدير (تخطيط/ تنظيم/ توجيه/ تنسيق/ اتخاذ قرارات/ متابعة/ ورقابة ..) وذلك بطريقة إلكترونية

كما عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها:

"العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً وبدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

II التغيرات الظاهرة في أساليب الإدارة، حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على النحو

التالي :

١. الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة المعلومات، والرقميات (Digitals).
٢. الانتقال من إدارة النشاط المادي في الواقع إلى إدارة النشاط الافتراضي (النمطي).
٣. الانتقال من الإدارة المباشرة (وجهاً لوجه) إلى الإدارة عن بعد.
٤. الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي وفتح العمل.
٥. الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام والعاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج من التقنية والعمل.
٦. الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الإنترنت.
٧. الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

الاحتياجات الجذرية للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية :

لكي تتحول الأجهزة الحكومية إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية، فإنها تحتاج إلى تحولات جذرية في التنظيم والإدارة، ومن أهمها:

أ- إعادة التنظيم الإداري :

بما يتضمنه من إعادة تشكيل السلطات، والمسؤوليات، والأدوار، والواجبات، وبشكل يتوافق مع ظروف الحكومة الإلكترونية ويتواءم معها.

ب- تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية :

إن إدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي يتطلب إحداث تغيير في تلك الإجراءات، كالأعمال المتعلقة بحجز موقع على الإنترنت، ووضع أسس لكيفية اتصال المستفيد بالجهاز الإداري عبر الموقع، وكيفية التبادل الوثائقي ...

ج- استحداث إدارات جديدة :

وبالتالي، إمكانية إلغاء إدارات كانت قائمة. فلا بد مثلاً من إنشاء إدارة للمعلومات تتولى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل من داخل المنظمة أو خارجها، وتخزينها في قاعدة بيانات لاستدعائها عند الحاجة ...

- إن أداء العمل بطريقة إلكترونية – سوف يقلل من المركز الوظيفي لبعض الإدارات ويرفع من شأن إدارات وأقسام أخرى، كما سيلغي بعض الأعمال التي كانت تتم يدوياً، إلى أعمال تتم (عبر شبكة الإنترنت) إلكترونياً، ومن ثم سيتم الاستغناء عن بعض العاملين وإعادة تدريب البعض الآخر مما سيلقى كما يحدث عادة – مقاومة – وخصوصاً من كبار الموظفين الذين يظنون أنهم سيفقدون مكانتهم في التنظيم بتطبيق الحكومة الإلكترونية.

رابعاً : أهداف الحكومة الإلكترونية:

يوجد ٣ آراء حول أهداف الحكومة الإلكترونية

الرأي الأول : يرى بأن أهداف الحكومة الإلكترونية هي

١. تسهيل طرق الحصول على المعلومات والخدمات في أي وقت.
٢. الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعاملات الحكومية.
٣. تطوير نمط الحكومة في إجراء المعاملات.
٤. التقليل من الوساطة والمحسوبية.
٥. خفض الإنفاق الحكومي كنتيجة لها.
٦. تعامل المواطن مع الحكومة بشفافية، وإسهامه من خلال التغذية العكسية.
٧. تفاعل القطاعات الحكومية مع قطاع الأعمال.

الرأي الثاني : يرى بأن أهداف الحكومة الإلكترونية هي

أ – أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- إمكان أداء الأعمال عن بعد مما سينعكس على تقليص الحاجة للتنقل ومن ثم، التأثير على حركة وسائل التنقل وتقليل إزدحام المرور وخصوصاً في المدن وتخفيف العبء على المواطن والدولة.
- تقليل مساحات العمل داخل المنظمات الحكومية.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

ب – أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- التوافق مع بقية دول العالم خصوصاً المتقدمة.
- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

الرأي الثالث : يرى بأن أهداف الحكومة الإلكترونية هي

أ - تحسين مستوى الخدمات: حيث إن مستوى أداء الخدمات الحكومية يتحسن عن طريق مايلي

١ - دراسة وتبسيط إجراءات المعاملات الحكومية قبل وضعها على الموقع الحكومي بالإنترنت.

٢ - توفير قاعدة بيانات يتم تحديثها (Up Dating) باستمرار وتوفر وقت مرحلة انتظار البحث عن البيانات في السجلات والوثائق المختلفة.

٣ - الشفافية، وإلمام طالبي الخدمة بالمطلوب من المستندات والرسوم والإجراءات بدقة.

٤ - سرعة ودقة النتائج - فبعد إدخال بيانات العميل أو المستفيد سوف يظهر على الفور إن كان مطابقاً ومستوفياً للخدمة، فتعطى له، أو غير مستوف فيحاط بالسبب

ب - التقليل من التعقيدات الحكومية

ج - تخفيض التكاليف

خامساً: متطلبات ومعوقات تحقيق الحكومة الإلكترونية:

متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية:

ومنها على وجه الخصوص:

١- استراتيجيات وخطط التأسيس ويتطلب ذلك تحقيق العديد من الخطوات التفصيلية هي :

١ - تشكيل إدارة أو هيئة أو قطاع لتخطيط ومتابعة تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

٢ - وضع الخطط شروع الحكومة الإلكترونية.

٣ - الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للدراسة ووضع الخطط.

٤ - التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية.

٥ - تحديد منافذ الحكومة الإلكترونية، أي البوابة الحكومية على شبكة الإنترنت.

٦ - تدريب وتأهيل المسؤولين عن هذه التقنية.

٧ - الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها بما يتمتع به من إمكانيات وحرية إجراءات.

٢- البنية التحتية للحكومة الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تنفيذ

التطبيقات الإلكترونية للأجهزة الحكومية وهي

١. شبكة الاتصالات وتتكون من أقنية الاتصال ومحطات الاتصال.

٢. تجهيزات الحاسب الآلي سواء كانت:

- المكونات المادية: أجهزة الحاسب الآلي والأجهزة المساندة والملحقة.

- المكونات الفكرية: وتشمل البرمجيات ونظم وبرامج التطبيقات.

- المكونات البشرية: من مشغلي الحاسب، ومبرمجين، ومحلي نظم ومصممين وكل من يرتبط عملهم بالتقنية

المعلوماتية والاتصالات.

٣. خدمات الإنترنت

٤. خدمات البريد الورقي

٣- أمن المعلومات في الحكومة الإلكترونية: وهناك عدة عوامل للثقة، والتي تمثل الأمن المعلوماتي، ومن ثم لا بد من تحقيقها، وهي: التوثيق أو التحقق من المستخدم والتصديق والسرية والتكامل، وهو ما يقتضي أن تساير القوانين والتشريعات المنظمة للأعمال إلكترونياً مشروع

٤- تطوير التنظيم الإداري والمعاملات والخدمات الحكومية: حيث تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية للتحويل لتطبيقات الحكومة الإلكترونية، وذلك عن طريق:

١- تنظيم إداري من أجل حكومة إلكترونية أفضل، بما يتطلب ذلك من إعادة تشكيل الهرم الإداري، وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.

٢- تغيير شكل الإجراءات الحكومية لتناسب مع مبادئ الحكومة الإلكترونية، خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية.

٣- استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة.

٥- التوعية والتعليم: إن ضمان استيعاب جميع أفراد المجتمع لمفاهيم وتطبيقات الحكومة الإلكترونية يتطلب تهيئتهم لهذا التحول بما يمكنهم من استيعاب هذه النقلة النوعية من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية ولتحقيق ذلك: لا بد من اتباع عدة خطوات للمساعدة في هذا، مثل:

- عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات لجميع أفراد المجتمع.
- إدراج التقنيات الإلكترونية كأحدى المواد المقررة في المناهج التربوية والتعليمية للطلاب والطالبات.
- إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية.

سادساً: معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية (في الدول النامية):

١- قلة مستخدمي الإنترنت في تلك الدول: هنالك تفاوت كبير بين عدد ونسب مستخدمي الإنترنت بصفة عامة في الدول المتقدمة والدول النامية في العالم، وهو ما يجعل اقتصاديات تشغيل مشروعات الحكومة الإلكترونية أكثر جدوى في الدول المتقدمة.

٢- عدم استعداد الإدارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لدخول عصر الحكومة الإلكترونية: وتتمثل معظم هذه المعوقات في عدم نضج واستعداد الأجهزة الحكومية للدخول في عصر الحكومة الإلكترونية وايضاً الخوف من التغيير لدى العاملين في الأجهزة الحكومية، تداخل المسؤولية، ضعف التنسيق، غياب التشريعات، نقص الاعتمادات المالية إضافة إلى قلة وعي المواطنين بالميزات المتوقعة من تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية.

٣- الفساد الإداري: وجود مجموعات أصحاب المصالح الخاصة الذين لا يرغبون في تطبيق هذه التقنية، وهذه المجموعات المقاومة للتغيير قد تكون من المجموعات التالية:

(١) قدامى الموظفين والمديرين ممن وصلوا إلى بعض المناصب، وتقلدوا السلطات، ونالوا الامتيازات في ظل الأساليب التقليدية.

(٢) بعض المتعاملين مع الجهات الحكومية من المواطنين والشركات الذين تعودوا على أسلوب استثمار العلاقات الشخصية أو الوساطة للحصول على مصالح خاصة.

(٣) الموظفون غير القادرين على إحراز مكانة طيبة في ظل العمل وفق أسلوب الحكومة الإلكترونية.

(٤) المواطنون الذين تعودوا على أساليب العمل القديمة ولا يريدون تغييرها.

سابعا : إيجابيات تطبيق الحكومة الإلكترونية :

١. تسريع الخدمات للمواطنين.
٢. نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
٣. تقليل التكلفة.
٤. تقليل الحاجة المستمرة إلى الموظفين.
٥. نظام متطور لمعرفة المقصرين في العمل.
٦. أقل عرضة للأخطاء.
٧. نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته، فسوف تقل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها.
٨. سوف يكون النظام أكثر وضوحاً للمواطنين من حيث ما هو مطلوب من وثائق.
٩. تقليل ازدحام الطرق، بسبب قلة الحاجة للذهاب إلى المؤسسات الحكومية.
١٠. تقليل الحاجة إلى مبانٍ حكومية إضافية.
١١. تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

نوتيلاً

مراجعة ١

اولاً: الإدارة العامة Public Administration

- ✓ يقصد بكلمة عامة (حكومية) تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى وبخاصة إدارة الأعمال، وإدارة المنظمات الدولية،...
- ✓ والإدارة العامة بهذا المفهوم تعني « تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع عبر تنسيق الجهود الجماعية، وهي بذلك تمثل تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات».

ثانياً : طبيعة الإدارة العامة (علم أم فن)

- ✓ يشير الاتجاه الواقعي في النظر إلى الإدارة إلى أنها تجمع بين العلم والفن على حدٍ سواء. فهي علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في بعض المجالات المهمة، مثل: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية. وهي فن لأنها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية لوضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة وفاعلية.
- ✓ يعتبر هذا الجمع أحد الأسباب المهمة التي تزيد من القدرات الإدارية للفرد، بحيث تُصقل المعارف والأفكار بالمهارات العملية.

ثالثاً: المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام

المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام كفكر متكامل يصلح للتطبيق العملي في كل زمان ومكان:

- مراعاة المسلم لدينه فيما يوكل إليه من مهام وأعمال لإحساسه بوجود رقابة عليه من الله سبحانه وتعالى، ورقابة ذاتية بوعي من ضميره الحي المستمد من العقيدة الدينية والقيم الروحية.
- مبدأ الشورى كأحد الركائز الأساسية للعمل الإداري الإسلامي وذلك في تعامل الفرد المسلم مع رؤسائه ومرؤوسيه.
- مبدأ التحفيز الإداري الذي يوافق بين المجهود والمكافأة.
- مبدأ تقسيم العمل حسب الاختصاص.
- مبدأ الجدارة أي إسناد المهام لمن ينجزها على أحسن وجه.
- إن الفكر الإداري في الإسلام الذي استند إلى القرآن الكريم وسنة الرسول الأمين، و إجتهد الفقهاء، وإجماع عامة المسلمين، ... قد سبق الأفكار الإدارية المعاصرة بتعاليمه السمحة ومبادئه السامية.

رابعاً: خطوات عملية التخطيط:

- ١- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ٢- وضع السياسات والقواعد المرشدة لتحقيق الأهداف.
- ٣- وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف.
- ٤- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
- ٥- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- ٦- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.

خامساً: أهمية التخطيط

* زادت أهمية التخطيط بتعدد الأجهزة الحكومية واتساعها، وتنوع مهامها، وتضخم أجهزتها، وطموح أهدافها. المزايا التي تنطوي عليها عملية التخطيط:

١. المساعدة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
٢. تحديد الإمكانيات اللازمة للوصول إلى الأهداف.
٣. التنسيق بين جميع المهام بغية تجنب التضارب عند التنفيذ.
٤. يعتبر التخطيط وسيلة فاعلة للرقابة الداخلية والخارجية (معياري للمقارنة).
٥. تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.
٦. استئجار المستقبل ووضع السيناريوهات لمواجهة الأحداث.
٧. الاستثمار الأفضل للموارد والاقتصاد في الوقت والكلفة.
٨. تنمية مهارات وقدرات المديرين.

سادساً: فوائد التنظيم

التنظيم ليس هدف بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل وبأسلوب أكفأ، وتتمثل أهم فوائده بما يلي:

١. تحقيق التناسق والانسجام بين الأنشطة وتجنب الإزدواجية والتضارب.
٢. إسناد المهام للأشخاص المؤهلين لتأديتها مما يجعل المنظمة تستفيد من قدراتهم وإمكاناتهم.
٣. التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بشكل يجعل كل فرد يعرف واجباته تجاه رؤسائه ومرؤوسيه.
٤. تسهيل عملية الرقابة من خلال تحديد الخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل وتحديد معايير الأداء.
٥. تسهيل انتقال المعلومات داخل المنظمة بإحداث شبكة تحدد خطوط السلطة والمسؤولية (قنوات الاتصال الرسمية).
٦. تمكين المنظمة من استغلال أفضل لمواردها من خلال تحديد مهام كل فرد.
٧. تسهيل عمل الأفراد في المنظمة كفريق واحد يتبع نفس الهدف.
٨. تحديد مصادر السلطة الرسمية للمنظمة على أساس التسلسل الهرمي.

سابعا: مصادر الإيرادات العامة :

١- أملاك الدولة:

تمثل أملاك الدولة العامة والخاصة مصدراً من مصادر الإيرادات، فالطرق والجسور والموانئ والعقارات وغيرها تعد من الأملاك العامة للدولة. أما الأملاك الخاصة فهي مجموعة الممتلكات غير القابلة للاستعمال العام كالموارد الطبيعية الزراعية، والمعدنية التي تُعد من أهم مصادر الإيرادات العامة في أغلب الدول.

٢- الرسوم:

هي مبالغ من النقود يدفعها الفرد إلى الدولة أو غيرها من أشخاص القانون العام مقابل خدمة تؤديها له. يتميز الرسم بخاصية كونه اختيارياً، أي بطلب من المستفيد منه، وإن كان دفعه إجبارياً.

٣- الضرائب:

وتمثل حالياً النسبة العظمى لإيرادات معظم الدول. وتمثل اقتطاعاً إجبارياً بدون مقابل من أجل تغطية النفقات العامة للدولة.

٤- الإصدار النقدي:

وهو عبارة عن لجوء الدولة إلى إصدار كمية من النقود تؤول إلى الدولة لاستخدامها في تمويل نفقاتها. وهو أمر لا يلجأ إليه إلا في أضيق الحدود، نظراً لآثاره السلبية على الاستثمار والادخار وأصحاب الدخل الثابتة.

٥- إصدار القروض العامة:

ويقصد به العملية التي تحصل بها الدولة على الأموال من خلال اكتتاب المقرضين نظير تعهداتها بدفع الفوائد ورد مبلغ القرض طبقاً لشروط القروض. وعادة ما تلجأ الدولة إلى قروض محددة القيمة (حد أعلى)، إلا في حالة الحاجة المستمرة للأموال كما هو الشأن بالنسبة لحالة الحرب.

والسندات أنواع:

✓ السندات الإسمية، التي تحمل اسم صاحبها.

✓ السندات لحاملها، وتعود ملكيتها لحائزها.

السندات المختلطة (وتكون اسمية بالنسبة للمبلغ المكتتب به، ولحاملها بالنسبة للفوائد المستحقة).

٦- القروض الخارجية: وهي مبالغ طويلة الأجل تقترضها الدولة من جهة خارجية (دول أخرى وهيئات

وصناديق استثمارية في التمويل). وعادة ما تلجأ الدولة إلى الاقتراض من دولة أخرى حينما تكون أمام ضائقة مالية لا تستطيع الخروج منها إلا بالاستدانة الخارجية.

ثامناً: القواعد الأساسية للموازنة العامة:

أ- قاعدة السنوية:

- تقضي بأن تكون جميع إيرادات ونفقات الدولة عن سنة قادمة وذلك نظراً:
- ✓ لصعوبة تقدير النفقات والإيرادات في مدة تزيد عن ذلك.
- ✓ لا يمكن اعتماد مدة أقل بسبب الكلفة وتعقد الإجراءات.
- ✓ اعتماد مدة أطول سيضعف من رقابة السلطة التشريعية.

ويرد على هذه القاعدة (السنوية)، الاستثناءات المتعلقة بـ:

- ✓ موازنات الدعم، كموازنة مساعدة لنفقات غير متوقعة، مثل الحروب والكوارث الطبيعية.
- ✓ الاعتمادات الشهرية إذا ما تأخر اعتماد الموازنة حتى لا يتضرر الإنفاق على بعض المشروعات الضرورية.
- ✓ البرامج الإنمائية في حالة تحميلها تمويل جزء من المشروعات طويلة الأجل.

ب- قاعدة الوحدة:

تهدف إلى تكامل جميع النفقات والإيرادات بإدراجها في وثيقة واحدة تمثل الموازنة العامة للدولة، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة والمقارنات.

* ويرد على هذه القاعدة أيضاً استثناءات تتعلق بـ:

- ✓ الموازنات المستقلة.
- ✓ الموازنات الملحق.
- ✓ الموازنات غير العادية.

ج- قاعدة الشمول:

أي ضرورة إظهار كافة النفقات والإيرادات في وثيقة واحدة، بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكومية من إيراداتها، وإنما يجب أن تظهر جميع النفقات والإيرادات في الموازنة دون إجراء أية مقاصة بينهما. وهو أمر يسهل العمليات الرقابية.

* إن هذا المبدأ لا يفرق بين مصدر الإيراد أو جهة الإنفاق، بل لا بد من ظهور جميع الإيرادات بغض النظر عن مصدرها، وجميع النفقات دون تحديد صرفها.

د- قاعدة عدم التخصيص:

أي عدم تخصيص إيراد معين لإنفاق معين أو مصلحة معينة، بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات.

* يساعد هذا المبدأ في القضاء على التبذير لو قلت النفقات المطلوبة عن الإيرادات المحددة، كما يؤدي لإحكام الرقابة وتحديد الأولويات.

مراجعة ٢

العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالموارد البشرية:

١. تعاظم دور الدولة في مجال تنظيم ورقابة علاقات العمل.
٢. بروز دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
٣. مواكبة التطور التقني في الصناعة الحديثة.
٤. التطور السريع في مفاهيم الإدارة بصفة عامة.
٥. مساهمة البحوث السلوكية في توضيح أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، ومدى تأثيرها بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، وليس فقط بعوامل فنية أو مادية.
٦. مساهمة الدراسات السلوكية والتنظيمية الحديثة في توضيح الطبيعة الاجتماعية للعمل، وكيفية عمل الفرد ضمن مجموعات.
٧. نمو النقابات العمالية وازدياد تأثيرها.
٨. قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول، وأهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية.
٩. نمو قيمة القوى البشرية العاملة بالمقارنة مع عوامل الإنتاج الأخرى.

وظائف ادارة الموارد البشرية:

تتجه إدارة الموارد البشرية إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسية، هي:

- ١ - الحصول على الموارد البشرية.
- ٢ - تنمية الموارد البشرية.
- ٣ - حسن استخدام الموارد البشرية.

مهام جهاز الخدمة المدنية:

- مهام فنية دراسة أوضاع الخدمة المدنية، واقتراح الأنظمة واللوائح.
- مهام إشرافيه الاشراف على مهام عملية الاستقطاب والاختيار وإعلان النتائج .
- مهام رقابية التأكد من تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الموظفين

أهداف الرقابة:

١. التأكد من أن النشاطات تسير وفقاً للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة والأنظمة السائدة.
٢. التأكد من دقة الأداء وكفاءة التخطيط وحسن التنظيم والعقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.
٣. في الجانب الإداري يتمثل هدف الرقابة بتحقيق الأداء الأفضل لبلوغ الهدف العام بأحسن الوسائل وبأعلى كفاءة (حماية الصالح العام)، وذلك عن طريق:

- ✓ الوقوف على المشكلات التي تعترض انسياب العمل وتذليلها.
- ✓ اكتشاف الأخطاء قبل أو فور وقوعها وتصحيحها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
- ✓ التأكد من تنفيذ القوانين وضمان الحقوق وأداء الواجبات.

عناصر الرقابة:

١- تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية:

يساعد التحديد الدقيق للهدف على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي يمكن بها قياس الأداء.

٢- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة:

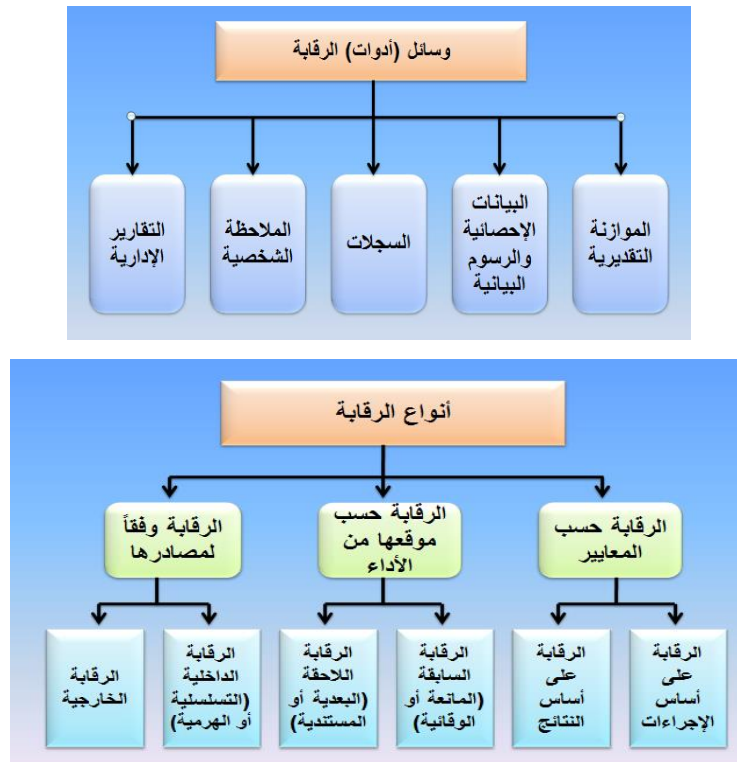
بمعنى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

٣- قياس الفروق والتعرف على أسبابها:

تلك الفروق التي قد تعود لأسباب مالية أو فنية أو تشغيلية أو إنسانية .. يمكن السيطرة عليها، وقد تعود إلى عوامل بيئية خارجة عن سيطرة الإدارة وتستوجب اتخاذ قرار تصحيحي.

٤- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:

بمعنى دراسة البدائل المختلفة من حيث مزاياها وعيوبها وإمكانية تنفيذها لاختيار أنسبها بهدف تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها في المستقبل. وعليه فلا يكفي أن تتوصل الإدارة إلى تحديد مقدار الانحراف، بل يجب أن تضع العلاج وتمهّد لتطبيقه، وتوفر الإمكانيات والموارد لضمان حسن التنفيذ، وتتأكد من قدرة الحل المطبق على معالجة المشكلة فعلاً.



عوامل فعالية القيادة:

هناك جملة من العوامل التي تجعل القائد فعالاً وصالحاً منها:

- ١- الاقتناع بأهداف المنظمة: لأن ذلك شرط في إقناع الآخرين وبعث الحماس لديهم.
- ٢- التطلع إلى الأمام: وما يتعلق بذلك من طموح وعدم الركون إلى الجمود، لأن القيادة الناجحة لا تنحصر مهمتها في الحفاظ على الوضع القائم، بل هي دعوة للتجديد والتطوير وتشكيل المستقبل المشرق للمنظمة ومنسوبيها.
- ٣- العوامل البيئية: فالظروف السياسية والاقتصادية مثلاً لها دور مؤثر في تشكيل قرارات المنظمة، والقائد الناجح هو الذي يحسن اتخاذ قراراته في ضوء تلك المحددات والظروف.
- ٤- التصرف على مستوى المسؤولية: إذ لا بد للقائد الناجح أن يرتفع بشخصه ووظيفته إلى مستوى المسؤولية، علماً أن هذه المسؤولية تتجلى أكثر عندما تسوء الأمور.
- ٥- مراعاة المصلحة العامة: دعوة للتجديد والتطوير وتشكيل المستقبل المشرق للمنظمة ومنسوبيها.

القيادة الإدارية في الإسلام

تمهيد:

- أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، ففي الحديث الشريف (لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم).
- إن من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في الإسلام: القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والإيثار، ...

السمات الواجب توفرها في كبار موظفي الدولة:

- قدمت الإدارة الإسلامية فهماً متطوراً للقيادة، قائماً على مبادئ السلوك السليم للقادة من كبار موظفي الدولة، مشترطة في تولي المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلفية واجتماعية أوردها الماوردي في الأحكام السلطانية والتي تمثلت في:
- الأمانة حتى لا يخون.
- قلة الطمع حتى لا يرتشي.
- سلامة الصدر.
- الذكاء والفتنة.
- الصدق.
- البعد عن الأهواء.

مميزات القيادة الإدارية في الإسلام:

- تميزت القيادة الإدارية في الإسلام بكونها:
- قيادة وسطية في الأسلوب.
- قيادة تنتمي إلى الجماعة.

- قيادة تلتزم وتؤمن بالهدف وتفتح التابعين به عن طريق القدوة الحسنة للقائد، والعزم والتضحية من جانبه تحقيقاً للهدف.
- قيادة ذات مهارات أساسية ومهارات إدارية.
- قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقادة الإداريين.

أهداف الحكومة الإلكترونية:

١. تسهيل طرق الحصول على المعلومات والخدمات في أي وقت.
٢. الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعاملات الحكومية.
٣. تطوير نمط الحكومة في إجراء المعاملات.
٤. التقليل من الوساطة والمحسوبية.
٥. خفض الإنفاق الحكومي كنتيجة لها.
٦. تعامل المواطن مع الحكومة بشفافية، وإسهامه من خلال التغذية العكسية.
٧. تفاعل القطاعات الحكومية مع قطاع الأعمال.

متطلبات ومعوقات تحقيق الحكومة الإلكترونية

متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية:

ومنها على وجه الخصوص:

١. استراتيجيات وخطط التأسيس.
٢. البنية التحتية للحكومة الإلكترونية.
٣. أمن المعلومات.
٤. تطوير التنظيم الإداري والمعاملات والخدمات الحكومية.
٥. التوعية والتعليم.

معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية (في الدول النامية):

١. قلة مستخدمي الإنترنت في تلك الدول.
٢. قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومة الإلكترونية.
٣. عدم استعداد الحكومات لذلك.
٤. الفساد الإداري.

سابعاً: إيجابيات تطبيق الحكومة الإلكترونية

- ١ - تسريع الخدمات للمواطنين.
- ٢ - نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- ٣ - تقليل التكلفة.
- ٤ - تقليل الحاجة المستمرة إلى الموظفين.
- ٥ - نظام متطور لمعرفة المقصرين في العمل.
- ٦ - أقل عرضة للأخطاء.
- ٧ - نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته، فسوف تقل مخالفات الأنظمة ومحاوله تخطيها.
- ٨ - سوف يكون النظام أكثر وضوحاً للمواطنين من حيث ما هو مطلوب من وثائق.
- ٩ - تقليل ازدحام الطرق، بسبب قلة الحاجة للذهاب إلى المؤسسات الحكومية.
- ١٠ - تقليل الحاجة إلى مبانٍ حكومية إضافية.
- ١١ - تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

المستوى
6

جامعة الدمام
UNIVERSITY OF DAMMAM

الواجبات
والأختبار
الفصلي

الإدارة
العامة

تنسيق:
نبيل
المطير

دكتور المادة : عدي البطاينة

2015 - 1436

السؤال (١): يعد ديموك من رواد علم الاجتماع الذين ساهموا بدراسة جانب من جوانب الإدارة العامة.

الجواب : خطأ

التصحيح: ماك فيبر الذي يعد من رواد علم الاجتماع الذين ساهموا بدراسة جانب من جوانب الإدارة العامة .

السؤال (٢): العلم الذي قدم مفاهيم للإدارة العامة مثل (قياس الكفاءة , الترقية , الحوافز وبواعث السلوك الإداري) هو علم النفس.

الجواب : صواب

السؤال (٣): المدخل الوظيفي للإدارة العامة هو الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والأنسانية

الجواب : خطأ

التصحيح : المدخل الوظيفي اهتم بالإدارة في شكلها الرسمي واعتباراتها التقليدية وأغفل العامل الاجتماعي والنفسي والإنساني

السؤال (٤): محاور العملية الادارية هو:

(a) العنصر البشري (الخيار الصحيح)

(b) العنصر الإجتماعي

(c) العنصر السياسي

(d) كل ما ذكر

ملاحظة: لأن الإدارة تعني مجهودات بشرية لانجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين .

السؤال (٥): تعني الادارة العامة :

(a) تنفيذ سياسات المجتمع المحلي

(b) تنفيذ سياسات اصحاب الشركات الخاصة

(c) أ + ب

(d) جميع ما ذكر غير صحيح (الخيار الصحيح)

التصحيح : تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع عبر تنسيق الجهود الجماعية، وهي بذلك تمثل تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات السائدة بالدولة.

السؤال (١): ديوان الخراج من دواوين التي تعنى بشؤون البلاد والخليفة

الجواب (خطأ)

التصحيح : ديوان الخراج من دواوين الشؤون المالية والضريبية.

السؤال (٢): فريدرك تايلور يصنف ضمن المدرسة الكلاسيكية وهو صاحب نظرية التقسيم الإداري

الجواب (خطأ)

التصحيح : هو هنري فايول . أما فريدرك تايلور هو ضمن نفس المدرسة ولكنه صاحب نظرية الإدارة العلمية.

السؤال (٣): تصنف تجارب هوثرن ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية

الجواب (صواب)

السؤال (٤): قسم عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر السلطة إلى عدة أنواع منها

(a) السلطة البطولية

(b) السلطة التقليدية

(c) السلطة التنفيذية

(d) أ + ب (الخيار الصحيح)

السؤال (٥): المدرسة التي تركز على المدخلات و العمليات و المخرجات هي

(a) المدرسة السلوكية

(b) مدرسة العلاقات الانسانية

(c) المدرسة اليابانية

(d) جميع ما ذكر غير صحيح (الخيار الصحيح)

التصحيح : هي مدرسة النظم

السؤال (١): التخطيط الاقليمي هو الذي يختص بالاهداف والسياسات والبرامج التي تتعلق بمجموعة من الدول
الجواب (خطأ)

التصحيح : أنها تختص بالأهداف السياسية والبرامج ولكن التي تتعلق بمنطقة معينة من مناطق الدولة

السؤال (٢): يعد معيار المدة الزمنية من المعايير التي لا يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:
الجواب (خطأ)

التصحيح : أنها من المعايير التي يجب مراعاتها .

السؤال (٣): من العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

- (a) الوضوح
- (b) المرونة
- (c) التكلفة المالية
- (d) أ + ب (الجواب الصحيح)

السؤال (٤): معوقات التخطيط هي:

- (a) ٥ معوقات
- (b) ٧ معوقات
- (c) ٦ معوقات
- (d) ٨ معوقات (الجواب الصحيح)

السؤال (٥): من مراحل إعداد الخطة هي:

- (a) مرحلة الإعداد
- (b) مرحلة الإقرار
- (c) مرحلة المتابعة
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (١): مبدأ التخصص وتقسيم العمل هو إحدى مبادئ التوجيه

الجواب: خطأ

التصحيح : هو أحد مبادي التنظيم

السؤال (٢): مبدأ وحدة القيادة يعني قائد لا يستمع إلى مرؤوسيه.

الجواب: خطأ

التصحيح : أنها تعني أن جميع الأوامر التي يتلقاها الموظف يجب أن تكون من خلال رئيسه المباشر.

السؤال (٣): أنواع الخرائط التنظيمية هي

(a) الخرائط التقليدية

(b) الخرائط العمودية

(c) الخرائط الأفقية

(d) أ + ج (الجواب الصحيح)

السؤال (٤): من العوامل التي يتوقف عليها استخدام المركزية او اللامركزية فيالجهاز الاداريهي

(a) نوعية النشاط

(b) اهمية النشاط

(c) الانتشار الجغرافي للوحدات و الفروع التابعة للادارة الرئيسية

(d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٥): يجوز التفويض في الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة واقتراحات تعديلها

الجواب: خطأ

التصحيح : لا يجوز التفويض

السؤال (٦): السياسات الاساسية تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة او المنظمة ككل

الجواب: خطأ

السؤال (١): المدرسة التي تركز علي المدخلات و العمليات و المخرجات هي

- (a) مدرسة النظم (الجواب الصحيح)
- (b) مدرسة العلاقات الانسانية
- (c) المدرسة اليابانية
- (d) جميع ما ذكر

السؤال (٢): السياسات الوظيفية هي التي تتعلق بالنشاطات والاعمال داخل ادارات المنظمة
الجواب : صواب

السؤال (٣): انواع السياسات حسب المستوى التنظيمي هي

- (a) السياسات العامة
- (b) السياسات الاساسية
- (c) السياسات الوظيفية
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٤): من اسباب اختلاف مراحل الخطة وتفصيل واجراءات كل مرحلة

- (a) طبيعة الاهداف
- (b) حجم المنظمة و نوعها
- (c) المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الاهداف
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٥): السياسات الضمنية هي السياسات العامة التي تحقق العدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين
الجواب: خطأ

التصحيح: ليست السياسات الضمنية إنما هي السياسات العامة.

السؤال (٦): المنظمة اليابانية التوظيف فيها دائم (مدى الحياة)

الجواب: صواب

السؤال (٧): احساس الموظف بالضيق والممل والاحباط يعد من المشاكل التي تنتج عن اتباع الاجراءات .
الجواب: صواب

السؤال (٨): انواع التخطيط وفقاً لمجال الخطة هي

- (a) لتخطيط المالي (الجواب الصحيح)
- (b) التخطيط للطوارئ
- (c) التخطيط المحلي
- (d) ليس مما ذكر

السؤال (٩): من العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة هي

- (a) الوضوح
- (b) المرونة
- (c) المشاركة في وضع الخطة
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (١٠): القرار الهادف هو الذي لا يرتبط بالهدف النهائي

الجواب: خطأ

التصحيح: القرار الهادف الذي يصب في اتجاه تحقيق الهدف النهائي للمنظمة، والقرار غير الهادف الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولا يرتبط به.

السؤال (١١): العلم الذي قدم للإدارة العامة مفاهيم متعددة كمفاهيم القيادة وقياس الكفاءة واختبارات التوظيف والترقية

ونظام الحوافز هو

- (a) علم القانون
- (b) علم ادارة الاعمال .
- (c) علم النفس (الجواب الصحيح)
- (d) جميع ما ذكر صحيح

السؤال (١٢): السلطة الاستشارية أحد السلطات العامة و هي تقدم نصائح وتوجيهات للإدارة العليا تكون:

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

السؤال (١٣): تعني ادارة الاعمال تنفيذ السياسات الخاصة للشركة وترجمتها إلى خدمات عامة غير ربحية عبر جهود جماعية

منسقة

الجواب: خطأ

التصحيح: إدارة الأعمال فهي إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل على اشباع حاجات مادية ومعنوية للمجتمع كافة أو لقطاعات دون سواها بهدف تحقيق الربح .

السؤال (١٤): نظرية التقسيم الاداري تقسم النشاط الاداري

- (a) ثلاث نشاطات
- (b) اربع نشاطات
- (c) ست نشاطات (الجواب الصحيح)
- (d) ليس مما ذكر

السؤال (١٥): في أي مرحلة من مراحل تطور دراسة الإدارة العامة تم انشاء معاهد متخصصة للإدارة العامة فيها .

- (a) المرحلة الاولى
- (b) المرحلة الثانية
- (c) المرحلة الثالثة (الجواب الصحيح)
- (d) ب + ج

السؤال (١٦): المسؤولية هي الزام من صدرت اليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل اليه على احسن وجه.
الجواب: صواب

السؤال (١٧): الإعلان عن الخطة بالدولة وبكل تفاصيلها من :

- (a) الأمور الهامه
- (b) الأمور بالغه الأهمية
- (c) الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند عمل الخطة (الجواب الصحيح)
- (d) الأمور الغير هامه ويمكن تجاهلها

السؤال (١٨): نطاق الاشراف يعني :

- (a) عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم رئيس واحد (الجواب الصحيح)
- (b) عدد العمال في الجهة الحكومية
- (c) عدد المشرفين في الجهة الحكومية
- (d) عدد الموظفين في الجهة الحكومية

السؤال (١٩): من مبادئ التنظيم

- (a) مبدأ وحدة الهدف
- (b) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية
- (c) مبدأ تفويض السلطة
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٢٠): الدواوين العسكرية هي اجهزة تقوم بتنفيذ اوامر الخلفاء في اقاليم الامارة

الجواب: خطأ

التصحيح: هذا تعريف نظام الدواوين، اما الدواوين العسكرية هي قسم من أقسام نظام الدواوين.

السؤال (٢١): مبدأ التخصيص وتقسيم العمل هو احدى مبادئ :

- (a) التوجيه
- (b) التخطيط
- (c) الرقابة
- (d) التنظيم (الجواب الصحيح)

السؤال (٢٢): التخطيط القومي الشامل يكون على مستوى الدولة ويهدف لتحقيق اهداف التنمية وتلبية حاجات المجتمع في جميع المجالات .

الجواب: صواب

السؤال (٢٣): التنبؤ هو نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الانساني وهو نتيجة لارتباط النشاط الانساني بعنصر الوقت

الجواب: صواب

السؤال (٢٤): المنظمة الامريكية تركز على التخصص في الحياة الوظيفية

الجواب: صواب

السؤال (٢٥): الهدف من إدارة الأعمال هو:

- (a) تقديم خدمات عامة
- (b) تقديم خدمات ذات جوده عالية بدون ارباح .
- (c) العمل على رضا الجمهور المستفيد من الخدمة
- (d) تحقيق اقصى ربح و توسع في الحصة السوقية (الجواب الصحيح)

السؤال (٢٦): انواع التخطيط وفقاً للمدة الزمنية هي

- (a) التخطيط طويل المدى
- (b) التخطيط متوسط المدى
- (c) أ + ب (الجواب الصحيح)
- (d) ليس مما ذكر

السؤال (٢٧): مبدأ وحدة القيادة (وحدة الامر) هي ان المرؤوس لا يتلقى الأوامر من أكثر من رئيس .

الجواب: صواب

السؤال (٢٨): في أي مرحلة من مراحل تطور دراسة الإدارة العامة تم انشاء معاهد متخصصة للإدارة العامة فيها .

- (a) المرحلة الاولى
- (b) المرحلة الثانية
- (c) المرحلة الثالثة (الجواب الصحيح)
- (d) ب + ج

السؤال (٢٩): المستويات الادارية في التنظيم الرسمي هي

- (a) الادارة العليا
- (b) الادارة الوسطى
- (c) الادارة التنفيذية
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٣٠): من هو رائد مدرسة اتخاذ القرار

- (a) ماكس ويبر
- (b) فريدريك تايلور
- (c) تشستر بارنارد (الجواب الصحيح)
- (d) ليس مما ذكر

السؤال (٣١): القرار الغير رشيد هو القرار العفوي الذي لا يساعد علي الوصول للغاية المرجوة

الجواب: صواب

السؤال (٣٢): السلطة النابعة من العادات والتقاليد هي السلطة القانونية الرشيدة

الجواب: خطأ

التصحيح: السلطة التقليدية

السؤال (٣٣): المسؤولية في المنظمة اليابانية هي فردية

الجواب: خطأ

التصحيح: فردية في المنظمة الامريكية أما في المنظمة اليابانية فهي جماعية.

السؤال (٣٤): من شروط الاجراءات السليمة

- (a) الدقة والوضوح
- (b) البساطة والسهولة
- (c) التناسق والانسجام
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٣٥): الدليل التنظيمي هو خريطة يتم توضيح النشاطات و الوظائف والاقسام والوحدات الادارية فيها

الجواب: خطأ

التصحيح: الدليل التنظيمي هو مذكرة تفسيرية للخريطة التنظيمية

السؤال (٣٦): صاحب نظرية الادارة العلمية هو هنري فايول

الجواب: خطأ

التصحيح: فريدريك تايلور

السؤال (٣٧): مراحل اعداد الخطة هي

- (a) ٦ مراحل
- (b) ٥ مراحل
- (c) ٤ مراحل (الجواب الصحيح)
- (d) ليس مما ذكر

السؤال (٣٨): ديوان الخراج من دواوين التي تعنى بشؤون البلاد والخليفة
الجواب: خطأ
التصحيح: تعني بالشؤون المالية والضرائبية.

السؤال (٣٩): نظرية التقسيم الاداري تهمل الانسان والعلاقات الانسانية داخل التنظيم
الجواب: خطأ
التصحيح: نظرية الادارة العلمية

السؤال (٤٠): 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 (الجواب الصحيح)

السؤال (٤١): مبدأ الشورى من المبادئ العامة للفكر الاداري في الاسلام
الجواب: صواب

السؤال (٤٢): المسؤوليات تفوض اما السلطات فلا تفوض.
الجواب: خطأ
التصحيح: السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض

السؤال (٤٣): البيروقراطية هي اسلوب ممارسة العمل الاداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا
التنظيم .
الجواب: صواب

السؤال (٤٤): الاجراءات هي المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل و المحددة سلفاً بمعرفة الادارة
الجواب: خطأ

التصحيح: هذا تعريف السياسات. أما الإجراءات فهي بمثابة خطوات منطقية ومراحل تفصيلية توضح اسلوب اتمام الأعمال وكيفية تنفيذها. والمسؤولين عن التنفيذ. والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

السؤال (٤٥): عندما يتم التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة فإن ذلك يسمى :
(a) المدخل الدستوري القانوني التاريخي (الجواب الصحيح)
(b) المدخل الوظيفي
(c) المدخل الاجتماعي النفسي
(d) المدخل البيئي

السؤال (٤٦): نظرية (z) تقوم على المبادئ و الاسس التالية

- (a) الثقة
- (b) الحذق والمهارة
- (c) الالفة والمودة
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٤٧): ماكس ويبر يصنف ضمن المدرسة الكلاسيكية و هو صاحب نظرية :

- (a) الإدارة العملية
- (b) البيروقراطية (الجواب الصحيح)
- (c) التقسيم الاداري
- (d) العلاقات الإنسانية

السؤال (٤٨): تعني الإدارة العامة:

- (a) تنفيذ سياسات مجلس الإدارة بدون النظر في تبعياتها .
- (b) تنفيذ سياسة الدولة (الجواب الصحيح)
- (c) أ + ب
- (d) ليس مما ذكر

السؤال (٤٩): التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ،ومن يعمل فهو الجسر الموصل بين الحاضر

والمستقبل

الجواب: صواب

السؤال (٥٠): انواع التخطيط وفقاً لدرجة شمول الخطة هي

- (a) التخطيط القومي الشامل
- (b) التخطيط الاقليمي
- (c) التخطيط المحلي
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٥١): الاهتمام في المنظمة الامريكية هو شمولي

الواجب: خطأ

التصحيح: المنظمة اليابانية هي الشمولي . بينما الامريكية الاهتمام جزئي .

السؤال (٥٢): التخطيط الإقليمي هو :

- (a) تخطيط على مستوى الدولة
- (b) يختص بالبرامج والاهداف السياسية في منطقة معينة بهدف تنميتها (الجواب الصحيح)
- (c) يخص مدينة أو قرية
- (d) مجال كالتعليم او الصحة او المواصلات

السؤال (٥٣): من العوامل التي يتوقف عليها استخدام المركزية او اللامركزية في الجهاز الاداري هي

- (a) نوعية النشاط
- (b) اهمية النشاط
- (c) الانتشار الجغرافي للوحدات و الفروع التابعة للإدارة الرئيسية
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٥٤): مبدا وحدة القيادة (وحدة الامر) هي ان المرؤوس لا يتلقى الاوامر من اكثر من شخص

الجواب: صواب

السؤال (٥٥): انواع التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي هي:

- (a) التخطيط الاستراتيجي
- (b) التخطيط التكتيكي
- (c) التخطيط للطوارئ
- (d) جميع ما ذكر (الجواب الصحيح)

السؤال (٥٦): تعتبر التغيرات المستمرة في المجال التكنولوجي

- (a) مزايا التخطيط للدولة
- (b) معوقات التخطيط للدولة (الجواب الصحيح)
- (c) اهداف التخطيط للدولة
- (d) عيوب التخطيط للدولة

السؤال (٥٧): السلطة النابعة من شخصية القائد هي البطولية.

الجواب: صواب

THE

