



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك فيصل



مبادئ الإدارة العامة

المستوى السادس

The principles of public administration

د. نذير عليان

إعداد رجال (يوميات طالب مجتهد) و جنون إحساس



المحاضرة الأولى

الفصل الأول

(المفاهيم الأساسية)

المدخل إلى الإدارة العامة:

المقدمة:

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

مقدمة عن الإدارة :

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

تحليل التعريف :

- محور العملية الإدارية هو العنصر البشري يعمل من خلال التعاون.
- الإدارة عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى .
- الإدارة المثلى هي تلك التي تعمل بعقلانية ورشد من أجل تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل والفعال والمنتج للإمكانات المتاحة

أما الإدارة العامة :

- فتعني " الإدارة الحكومية " Governmental " تمييزاً عن الأنواع الأخرى للإدارة مثل : إدارة الأعمال ، إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة ، إدارة المنظمات الدولية .
- الدولة تضع القوانين وتحدد الحقوق والواجبات وهي المسؤولة عن تنفيذ تلك القوانين فهي تأخذ الصورة التنفيذية .
- الإدارة العامة ترتبط بها وفق هذا المعنى .
- يمكن تعريف الإدارة العامة على أنها (هي تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة) .

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

أذاً

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

طبيعة الإدارة العامة:

س: هل الإدارة العامة علم أم فن؟

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

الحدود الدراسية للإدارة العامة:

- س ما هي علاقة الإدارة العامة مع العلوم الأخرى؟

أولاً: مع إدارة الأعمال

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

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

ثانياً: الإدارة العامة وعلم السياسة:

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

(أ) مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة

(ب) استخدام الإدارة العامة أدوات سياسية في التفاوض والتشاور (مناقشات، اتخاذ قرارات الصرف)

(ج) هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستغلالها بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع:

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

رابعاً: علاقة الإدارة العامة بعلم النفس:

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

خامساً: علاقة الإدارة العامة بعلم القانون:

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

سادساً: علاقة الإدارة العامة بعلم الاقتصاد:

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

إذن نستنتج أن:

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

مراحل تطور الإدارة العامة:

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

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

المحاضرة الثانية

الفصل الثاني

(الإطار الفكري للإدارة العامة)

الفكر الإداري في الإسلام:

نما الفكر الإداري في الإسلام منذ أن أسس الرسول (صلى الله عليه وسلم) الدولة في يثرب، ومن بعده الخلفاء الراشدين (رضوان الله عليهم)

وأسس هذا الفكر:

الأخذ بمبدأ الشورى - الاهتمام بالرقابة الذاتية - خدمة الأفراد - مبدأ الجدارة - التفويض - التحفيز - تكافؤ الفرص - تحديد المسؤوليات - التدريب وتنمية الإداريين - تقسيم العمل.

في العهد العباسي انتشرت الدواوين كأحد أسس إدارة الخلافة:

١. دواوين الرسائل والمكاتبات والشؤون الإدارية والرقابية وتجميع المعلومات
٢. دواوين تختص بالشؤون المالية والضريبية (الخراج والنفقات)
٣. دواوين مختصة في الشؤون العسكرية
٤. دواوين تعنى بشؤون الخليفة

الفكر الإداري المعاصر

ترجع نشأة علم الإدارة الحديث الى بداية الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، وهذا لوجود من جهة الحاجة لتنظيم جديد للعلاقات بين الأفراد في المجتمع، ومن جهة أخرى مسؤولية الحكومة تجاه المواطنين في تنظيم شؤون حياتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الضرورية لهم. ولقد أسهمت المدارس الفكرية في إثراء المعرفة الإدارية ووضع نظريات ونماذج لتفسير الإدارة العامة وتقديم حلول لمعالجة الإشكاليات المرتبطة بها.

- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة السلوكية
- مدرسة اتخاذ القرارات
- مدرسة النظم
- مدارس أخرى

أولاً المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

- النظرية البيروقراطية
- نظرية الإدارة العلمية
- نظرية التقسيم الإداري

1- النظرية البيروقراطية: Theory of Bureaucracy

يقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي والتعبير المجازي هو حكم المكاتب البيروقراطية هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف يتم تنظيم العلاقات والسلطات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم

دراسات ماكس فيبر:

جاء بنظرية هياكل السلطة (Theory of Authority) والتي ركز من خلالها على أساليب انسياب خطوط السلطة داخل التنظيمات وحاول تفسير لماذا يطيع الافراد الأوامر التي تصدر إليهم من الرؤساء وقد قام بتوضيح أساليب اكتساب الشرعية داخل المنظمة وهي ثلاث:

- السلطة البطولية: يتحلى الانسان القائد بمواصفات غير عادية للتأثر على الافراد
- السلطة التقليدية: ممارسات القائد وسلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف
- السلطة القانونية الرشيدة: ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات

الأسس التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

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

مزايا التنظيم البيروقراطي:

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

الانتقادات الموجهة الى التنظيم البيروقراطي:

- ان الدراسات النقدية التي تناولت النظرية البيروقراطية أوضحت بان هناك اثار سلبية غير متوقعة ظهرت عند تطبيقها منها:
- احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، والتركيز على القواعد والإجراءات، واعتبارها هدف بدل من ان تكون وسائل
- كما ان النتائج غير المقصودة قد تصل الى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين

2- نظرية الإدارة العلمية:

في بداية القرن التاسع عشر كان هدف الكثير من الشركات هو زيادة كمية الإنتاج من جهة، وخفض التكاليف من جهة أخرى. من هنا جاء بعض المفكرين وفي مقدمتهم فريدريك تايلور في تقديم نظرية تساعد في حل مشكلة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة. تايلور في كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية " عرف الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة".

أهم ما جاء في نظرية تايلور:

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

3- نظرية التقسيم الإداري (نظرية أكثر عمقاً من الإدارة العلمية):

- اقترح هنري فايول (1841، 1925) نظرية عامة للإدارة من خلال الاهتمام بوظائف الإدارة على كل المستويات وبصفة خاصة الإدارة العليا عكس تايلور الذي اهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج)
- لقي كتابه " الإدارة الصناعية والعامة " والذي ظهر في فرنسا 1916م، رواجاً كبيراً بين الباحثين ورجال الأعمال.

نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول:

١. النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع)
٢. النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات، التبادل)
٣. النشاطات التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصرفيات)
٤. النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص)
٥. النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)
٦. النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة)

مساهمات هنري فايول:

١- صفات الإداريين وتدريبهم:

المديرون يحتاجون لمجموعة صفات (جسمية، أخلاقية، ذهنية، سعة الاطلاع والثقافة العامة). ويقول (كلما ارتقى المدير نحو الأعلى بالسلم الإداري احتاج لصفات ومهارات إدارية في حين تزداد المهارات الفنية في المستويات الدنيا).

٢- الأسس العامة للإدارة (مبادئ فايول الـ 14)

تقسيم العمل وفق التخصص، السلطة والمسئولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه (الأمر). الخضوع للمصلحة العامة، عدالة المكافآت، المركزية، تسلسل القيادة، النظام (وضع كل شيء وشخص مكانه)، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، العمل بروح الفريق.

٣- وظائف الإدارة وهي:

التخطيط. Planning، التنظيم. Organizing، التوجيه. Directing، التنسيق. Coordinating، الرقابة Controlling

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (1930 - 1970) كرد فعل لنظريات المدرسة التقليدية والتي افترضت أن الحوافز المادية هي التي تهتم العاملين، ((العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل والذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة))

الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ظهور الحركة النقابية وتوسعها.
- زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسّسهم مشاكل العمل.
- كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة.
- تحسن مستوى الحياة أدى إلى اهتمام بالنواحي الإنسانية.
- زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب هوثورن (1924 – 1932 م).

تجارب هوثورن (1924 – 1932 م):

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

من أهم النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن:

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

الآثار العلمية لتجارب هوثورن:

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

سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

هناك نقاط مشتركة عديدة بين المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الكلاسيكية ، مثل: التأكيد على الكفاية، وأهمية العلاقات الإنسانية.

هذا لا يمنع من أن لها بعض الخصوصية والخصائص نذكر منها:

١. هي مدرسة علمية تطبيقية تعتمد على وضع فرضيات علمية عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية.
٢. هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل لإحداث تغير في اتجاه السلوك.
٣. هي مدرسة تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجب التأكيد على أهمية هذه الحاجات.
٤. تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
٥. تتميز بنظرتها الشمولية والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئية كالإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي.
٦. اهتمت بالجماعات وتتفاعل هذه الجماعات لتحقيق أهداف المنظمة.
٧. تعزز المشاركة الفعالة والتعارض في الرأي (الرأي البناء).

أهم إسهامات هذه المدرسة هي مساهمة أبراهام ماسلو (هرم الحاجات):

افتراضات نظرية ماسلو هي:

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

ما هي سلبيات نظرية ماسلو:

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

نظرية ماسلو ونظرية ألدرفر:

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

يقترح ألدرفر اجراء تعديل على نظرية ماسلو بحيث يتم تقسيم الحاجات الى:

- حاجات البقاء (ضرورات الحياة)
- حاجات الارتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئة
- حاجات النمو (حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات)

رابعاً: مدرسة اتخاذ القرارات:

تعود هذه النظرية التنظيمية إلى كل من:

- تشستر بارنارد، صاحب كتاب "وظائف المديرين" عام 1938 م.
- هربرت سيمون، صاحب كتاب "السلوك الإداري" عام 1947 م وقد طبعت منه 15 طبعة حتى عام 1970 م.

جوهر نظرية مدرسة اتخاذ القرار:

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

برنارد والنظام التعاوني:

تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر:

١. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم
 ٢. إمكانية الاتصال بين الأعضاء
 ٣. الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء
- ملاحظة:** اهتم برنارد بالتنظيم غير الرسمي بشكل كبير (تفاعلات الأعضاء بين بعضهم البعض).

هربرت سيمون واتخاذ القرارات:

- ركز على أن أهمية القرارات في الإدارة ، واتخذ من عملية اتخاذ القرار مدخل لدراسة الإدارة،
 - برأيه أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى **عنصرين اثنين:**
- (١) **عنصر التكلفة أي كم هي تكلفته من وقت وجهد ومال،**
 - (٢) **نتائج القرار سواء تحقيق الربح أو صورة الخدمات العامة وانسجام القرار مع السياسة العامة**
- تناول سيمون صفة الرشد في القرارات وعلى المدير الاكتفاء بالحلول المقبولة بدل من المثالية.

كما أنه يميز بين:

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

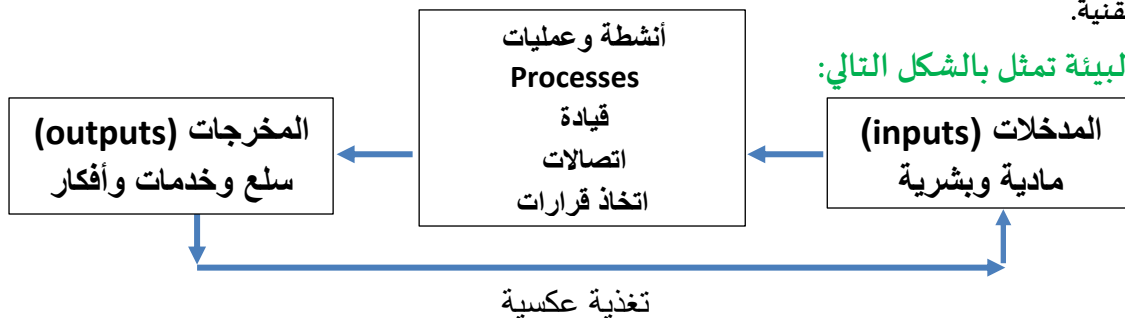
ملاحظة: (سيمون) من الرواد الذين تنبهوا لضرورة لأثر التقنية في الإدارة.

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

خامسا: مدرسة النظم:

- نظرية النظم ترى المنظمة كنظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل،
- والمنظمة هي ذاتها جزء من نظام كلي مفتوح على البيئة المحيطة.
- **المنظمة الإدارية هي:** نظام يتكون من مجموعة عناصر، تتفاعل لتحقيق أهداف المنظمة، هذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية.

العلاقة بين المنظمة والبيئة تمثل بالشكل التالي:



أنواع الأنظمة:

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

إذن مدرسة النظم:

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

سادسا: مدارس أخرى حديثة التجربة (التجربة اليابانية في الإدارة)، (النظرية Z):

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

نظرية أوشي أسماها النظرية Z:

هي جمع بين النظرية الأمريكية واليابانية وتقوم على الأسس التالية:

- **الثقة:** العلاقة بين الثقة والإنتاجية علاقة وثيقة، وكذلك الثقة بين الفرد والمنظمة.
- **الحنق والمهارة (وحدة الذهن والمهارة):** من خلال الخبرة والممارسة والتجربة والعمل الطويل في المنظمة، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.
- **الألفة والمودة:** من خلال دعم الآخرين والاهتمام بالانضباط وعدم الأنانية والعيش في أمان ووحدة صداقة وأمان.

تؤكد النظرية اليابانية على الثقة والمهارة والمودة وما تحتاجه من روابط متينة بين الفرد والمنظمة، وتعاون وتكاتف ومشاركة في اتخاذ القرار والالتزام بتحقيق الأهداف والمسئولية الجماعية والرقابة الذاتية، مما يساعد في رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

أسلوب إداري جديد ظهر في اليابان وحقق نجاحات باهرة لذلك تبنته كثير من المنظمات والدول في العالم.

ماذا يعني؟

تعريف (إ ج ش) هي: مدخل الإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة بما يحقق رضا الزبون.

العناصر الأساسية للجودة:

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

المحاضرة الثالثة

الفصل الثالث

(التخطيط)

مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط من الوظائف القيادية وذات الأهمية في الإدارة ويقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة من وظائف الإدارة العليا.

التخطيط هو ((اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل؟ فهو جسرين الحاضر والمستقبل))
التخطيط هو ((مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها))

خطوات التخطيط:-

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

أهمية التخطيط:-

- التخطيط وسيلة فعالة لتنفيذ الأعمال وفق برامج ومناهج.
- يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأمثل للموارد.
- يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والابتعاد عن المفاجئات.
- التخطيط ضروري لكل المنظمات الصغيرة والكبيرة العامة والخاصة.

فوائد التخطيط:-

- يساعد في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- يساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية الكمية والنوعية.
- يساعد في التنسيق بين الأعمال والأفراد لتحقيق الأهداف.
- يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم.
- يتناول محاولة توقع أحداث المستقبل والابتعاد عن الصدف.
- يساعد في الاقتصاد في التكاليف للاستثمار الأمثل للموارد.
- يعد وسيلة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.

مسئولية التخطيط:-

التخطيط وسيلة لتنفيذ الأعمال.
التخطيط مسؤولية الجميع كل في موقعه وعلى مقدار مسؤوليته ومستوى السلطة التي يتواجد بها.
تختلف المسؤولية حسب المستوى الإداري (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى 'الإدارة الدنيا (الإشرافية)).

العلاقة بين المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها: -

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

مقومات التخطيط: -

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

أولاً: الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل،

- فإذا كان المستقبل قريب تسمى أهداف تكتيكية
- وإذا كان بعيد تسمى أهداف استراتيجية.

أنواع الأهداف

- (١) أهداف: عامة على مستوى المنظمة.
- (٢) أهداف جزئية لكل قسم.

وفق الزمن:

- (١) أهداف طويلة الاجل (استراتيجية).
- (٢) أهداف متوسطة الأجل.
- (٣) أهداف قصيرة الأجل (سنوية).

اهداف الدولة:

- (١) وطنية (مركزية).
- (٢) إقليمية (محلية).

صفات الأهداف

١. **الوضوح:** يجب ان يكون هناك وضوح للهدف للذي يحدد الهدف . وللجهة المنفذة، ويجب التعبير عنه بشكل رقمي ليتم التمكن من قياسه .

إن تحديد الهدف بشكل دقيق وواضح يساعد في:

- عملية التنسيق بين الأقسام والأفراد.
- توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
- القيام بوظائف المنظمة.
- وضع معايير الأداء.

٢. **القناعة بالهدف:** تتولد القناعة من خلال اقتناع العاملين في اهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له.

٣. **الواقعية:** امكانية تحقيق الهدف في الواقع العملي.

والواقعية تقوم على ثلاث أسس:

- ١) ان يكون الهدف ممكن الوصول اليه وليس شيء مستحيلاً.
- ٢) ان تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
- ٣) ان يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل.
٤. **التناسق والانسجام:** تناسق الأهداف مع بعضها البعض وعدم تعارضها.
٥. **مشروعية الهدف:** مدى الملاءمة للأهداف لقيم المجتمع وقوانين الدولة.
٦. **قابلية الهدف للقياس:** هذا يساعد الإدارة في تحقيق اهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، وهذا يمكن أن يتم من خلال: مقياس كمي، نوعي، مقياس زمني (تحديد زمن الإنجاز).

ويتم قياس الأهداف باستخدام مقياس:

كمي - نوعي - زمني

ثانياً: التنبؤ

التنبؤ وهو توقع وقوع الأحداث في المستقبل، واتخاذ الاحتياطات لمواجهتها.

الأمر الذي يجب مراعاتها في التنبؤ:

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

ثالثاً: السياسات

- **السياسات هي:** مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف.
- **السياسات هي** مرشد ودليل عمل للوصول إلى الأهداف.
- **السياسات** قد تأخذ اشكال مختلفة منها المكتوب أو غير المكتوب.

مزايا السياسات

- تعتبر مرشد للعاملين في كيفية تحقيق الأعمال وإنجازها.
- تساعد في الثبات من خلال توضيح مناهج العمل للرؤساء والمرؤوسين.
- تحقيق التناسق والانسجام مما يقلل من الانحرافات.
- تختصر في الوقت والجهد لان هناك سياسات معروفة وواضحة.
- تساعد في إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ.

الشروط الواجب توافرها في السياسات:

١. **الوضوح:** فهمها من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء.
٢. **التناسق والانسجام:** بعيدة عن التناقض.
٣. **الاقتناع والقبول:** عند كل المستويات الإدارية.
٤. **المرونة:** التأقلم مع الواقع.
٥. **المشروعية:** لا تعارض مع الانظمة.
٦. **الشمولية:** تشمل كل المواقف والحالات.
٧. **الكتابة:** أن تكون مكتوبة بشكل واضح.

أنواع السياسات:

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

رابعاً: الإجراءات

هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال، وهي تختلف من منظمة لأخرى وقد تكون طويلة أو قصيرة ومعقدة أو بسيطة.

شروط الإجراءات السليمة

- **الدقة والوضوح:** مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع
- **البساطة والسهولة:** بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد.
- **المرونة:** امكانية التغيير والتعديل.
- **التناسق والانسجام:** مكملة لبعضها البعض.
- **الرقابة:** تشتمل على وسائل رقابية على الأداء

فوائد الإجراءات

- ✓ تساعد في منع التضارب والتعارض.
- ✓ تساعد على التقليل للوقت والجهد.
- ✓ تساعد في تعاون الأفراد لأن كل فرد ينهي عمله ويسلمه للآخر.
- ✓ تساعد على الارتياح النفسي وطمأنينة الأفراد.
- ✓ تساعد في أعمال الرقابة لأن الأعمال متكررة.
- ✓ تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحة.
- ✓ التقليل من احتمال الأخطاء.

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات

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

خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات

وهو وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ الخطة.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل وإمكانات الخطة:

١. الدقة في تحديد الاحتياجات
٢. الواقعية (مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق).
٣. تحديد المصدر (من أين من الخارج أو الداخل).
٤. الفترة الزمنية.
٥. التكلفة المالية التقديرية.

أنواع التخطيط

أولاً: التخطيط وفقاً لدرجة الشمول:

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

ثانياً: التخطيط وفقاً للزمن:

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

ثالثاً: التخطيط وفقاً لمجال الخطة:

١. **السياسي:** تخطيط النظام السياسي (مصادر التشريع).
٢. **الاجتماعي:** الاهتمام بالعائلة والتعليم وثقافة المجتمع.
٣. **البشري:** النمو السكاني.
٤. **الطبيوغرافي:** استغلال الأرض، وتوزيع المرافق.
٥. **الاقتصادي:** الإنتاج القومي الزراعي. الميزان التجاري. تخطيط الموارد البشرية، الزراعي، الصناعي.
٦. **المالي:** السيولة النقدية. نسبة الفائدة.

رابعاً: أنواع التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي:

١. **السياسي:** وضع السياسات العامة.
٢. **الاستراتيجي:** على مستوى الوزارة أو المنظمة.
٣. **التخطيط للطوارئ:** خطط إضافية للطوارئ.
٤. **التكتيكي:** خطط تنفيذية لفترة زمنية قصيرة.
٥. **التخطيط للتطبيق:** كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق الربح، تحديد المشروعات وموعد تنفيذها.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة:

١. الوضوح (بعيدة عن الغموض والتعابير غير المفهومة).
٢. المرونة (التأقلم مع الظروف).
٣. المشاركة بوضع الخطة.
٤. مراعاة الجانب الإنساني وطموح وتوجهات الافراد داخل المنظمة.
٥. دقة المعلومات والبيانات (الشمولية والحدثة).
٦. الإعلان عن الخطة.

مراحل إعداد الخطة:

أولاً: مرحلة الإعداد:

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

ثانياً: مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة:

هذا يعني الإذن او السماح بالبدء بتنفيذ الخطة من قبل السلطات صاحبة الصلاحية في الإقرار.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ.

رابعاً: مرحلة المتابعة:

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

تتم المتابعة من خلال وجود جهاز مركزي خاص ووفق التالي:

- ١) **مراجعة الخطة نفسها:** هل فيها مبالغة أم لا؟
- ٢) **مراجعة التنفيذ:** قد تكون هناك مشكلة في التنفيذ.
- ٣) **الظروف الخارجية:** هي ظروف خارجة عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعية (كوارث . زلازل . براكين)

معوقات التخطيط

- ١- عدم الدقة في البيانات والمعلومات
- ٢- اتجاهات العاملين (البيئة التي لا تشجع العاملين على التخطيط)
- ٣- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- ٤- عدم الاهتمام باشتراك الأفراد في التخطيط.
- ٥- الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة (وهو سلبى اذا كان لا يفهم البيئة المحلية)
- ٦- القيود الحكومية.
- ٧- التغيرات المستمرة.
- ٨- عدم إتباع خطوات التخطيط.
- ٩- عدم إتباع مناهج التخطيط العلمية.

التخطيط في الإدارة الإسلامية

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

كان التخطيط شاملاً على النحو التالي:

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

التخطيط الاقتصادي في الإسلام

يهدف التخطيط الاقتصادي في الإسلام إلى أن يجد كل مسلم ما يكفيه من مال ، فحرم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة ، وهذا يؤدي على تحقيق التكافل الاجتماعي والتوازن الاقتصادي ، ولقد آخى الرسول الكريم ص بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثروة والتوارث ، وهذه المؤاخاة أول خطة اقتصادية ، ثم تم فرض الزكاة لتعميق التكافل والتوازن الاقتصادي .

مثال عن التخطيط الاقتصادي

هو اجتهاد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النيل لنقل الغلال من مصر على الحجاز.

التخطيط الاجتماعي في الإسلام

يهدف الإسلام إلى تحقيق الترابط الاجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والاهتمام بمصلحة الجماعة.

التخطيط الإداري في الإسلام

من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لأنها سياسة شرعية، والاستقرار لتوضيح الخطة وتنفيذها بشكل سليم.

* أدى اتساع نشاطات الدولة وتزايد حاجات المواطنين لخدماتها لزيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كاملة من الأهداف المترابطة للتنمية الشاملة استناداً 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 مفهوماً ومقبولاً من القيادات السياسية والتنفيذية.

* يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية.

المحاضرة الرابعة

الفصل الرابع (التنظيم)

مفهوم التنظيم:

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

فوائد التنظيم:

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

مبادئ التنظيم:

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

ثانياً: مبدأ التخصص وتقسيم العمل

فوائد تقسيم العمل	سلبات التخصص
(١) تحقيق الاستفادة القصوى من قدرة الفرد	(١) الوصول إلى الملل
(٢) يساعد في انسجام الأفراد كل فرد يعرف عمله	(٢) تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة
(٣) زيادة المهارة وبالتالي إنجاز العمل ببساطة	(٣) التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرها في مجال ضيق محدد
(٤) يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت	

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

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

هناك عدد من العوامل تحدد عدد المرؤوسين منها:

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

خامساً: مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

السلطة الإدارية هي: الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال.

فـالسلطة هي: قوة ضمن حدود معينة، **ومصادر القوة** هي: الإثابة والعقاب، قوة الشخصية، قوة الخبرة، المعلومات، القوة المستمدة من المنصب.

أما المسؤولية فهي: الالتزام بتنفيذ الأعمال والأوامر التي تصدر من الرؤساء، وهنا على المرؤوسين أن يكون لديهم بعض السلطات عند تنفيذ الأعمال.

لذا الوضع الأمثل التوازن بين الاثنين بين السلطة والمسؤولية، يجب عدم مساءلة العاملين إلا في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

أنواع السلطات:

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

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

(٣) **السلطة الاستشارية:** هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدم للإدارات العليا، وقد تكون هذه الجهات الاستشارية خارجية أو داخلية، بكل الأحوال يجب تنظيم العلاقة بينها وبين التنفيذية وعند التعارض.

سادسا: تفويض السلطة: هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال، **يتم تفويض السلطة لكن**

المسئولية يجب ألا تفوض. والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون **مكتوبا** أفضل، تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزيز اللامركزية يمكن تفويض السلطة والعكس صحيح.

مزايا تفويض السلطة:	للولصول للمزايا السابقة ينبغي:
(١) يخفف من أعباء الرئيس ويسهل انسياب العمل	(١) على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطة بتمعن ودقة
(٢) فرصة لإعداد صف ثاني من الرؤساء	والتأكد منه قبل تفويض السلطة
(٣) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ولائهم للمنظمة	(٢) التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء
(٤) خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار	(٣) ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض

اعتبارات تنظيمية ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة:

١. عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسئولية
٢. فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس
٣. التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية
٤. عدم جواز التفويض في الأمور التالية:

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

سابعا المركزية واللامركزية: **المركزية** هي: تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد.

أما **اللامركزية** فهي تعني: انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة.

ملاحظة:

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

عوامل يتوقف عليها استخدام المركزية واللامركزية في الإدارة:

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

مزايا المركزية:	مساوئ المركزية:
(١) تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد	(١) عدم تكوين صف ثاني من متخذي القرار
(٢) سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات	(٢) قتل طموح المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية
(٣) اطلاع المدير على كل الأمور والتمسك بزمam الأمور	(٣) تعطيل الأعمال لطول الوقت
(٤) سهولة الرقابة وإجرائها	(٤) تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص
(٥) القدرة على استخدام الاستشارات المتخصصة	(٥) طول الوقت والجهد من المرؤوسين للحصول على الموافقات المركزية
(٦) عدم حدوث ازدواجية في القرارات	(٦) ضعف مبادرات المستويات الإدارية الدنيا بسبب انتظار التعليمات
(٧) التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة	

مزايا اللامركزية:	مساوئ اللامركزية:
(١) رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار	(١) تناقض القرارات
(٢) سرعة انجاز الأعمال	(٢) ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف
(٣) تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفرغها للأمور المهمة	(٣) صعوبة الاتصال أفقياً أو عمودياً
(٤) اتخاذ قرار أفضل بسبب معاشرة الأمر	(٤) إساءة استغلال البعض للامركزية بشكل لا يحقق فائدة التنظيم
(٥) مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم	(٥) يوجد بعض الأعمال المالية والتي لا تصلح فيها اللامركزية
(٦) رفع الروح المعنوية للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا	(٦) إضعاف السلطة المركزية
(٧) مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة	(٧) عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية
(٨) التقليل من الفجوة بين المستويات الدنيا والعليا	
(٩) تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات	
(١٠) ظهور أفكار ابتكارية جديدة نتيجة حماس الأفراد	

التنظيم الرسمي:

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

أسس التنظيم الرسمي:

- (١) مجموعة قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرفات الأفراد
- (٢) وجود مجموعة مبادئ إدارية مثل (وحدة الأمر، نطاق الإشراف، تقسيم العمل، السلطة والمسئولية)
- (٣) يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي

هنا نقول إن التنظيم على أساس التدرج الهرمي يحقق المزايا التالية:

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

المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

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

بناء الهيكل التنظيمي:

تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية:

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

مبادئ البناء التنظيمي لتحقيق الهدف منه:

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

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

المزايا التي تحققها الخرائط التنظيمية:

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

أنواع الخرائط التنظيمية:

- ١) الخرائط التقليدية (العمودية): هي خرائط موجودة في المنظمات الكبيرة وخاصة الحكومية. توضح انسياب خطوط السلطة من أعلى لأسفل، من مزاياها أنها توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤساؤه. من السلبيات أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا.
- ٢) الخرائط الأفقية: من اليمين إلى اليسار، من مزاياها أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين (العمل كفريق).

الدليل التنظيمي:

هو الدخول في تفاصيل الخريطة التنظيمية وتفاصيل جميع الأنشطة والأعمال والإدارات والأقسام الرئيسة وتفاصيل كل وظيفة، وشرح أنظمة العمل، باختصار: **هو وثيقة رسمية** توضح الأمور التفصيلية في العمل.

يسهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد:

- (١) إعطاء صورة كاملة عن نشاطات وأهداف المنظمة
- (٢) تعريف عملاء المنظمة بأنظمة عمل المنظمة
- (٣) يساعد في توفير وسائل رقابية عن سير الأعمال
- (٤) مرجع لحل الخلافات بين الإدارات
- (٥) يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجهة التي ينتسب إليها

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

العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي:

- | | |
|---|--------------------------------|
| ✓ | رغبة الإنسان في الانتماء |
| ✓ | رغبة الإنسان في الأمن والحماية |
| ✓ | التخلص من الملل |
| ✓ | النصح والمشورة |
| ✓ | النظرة الحديثة إلى التنظيم |
| ✓ | الانتماء للمهنة |

خصائص التنظيم غير الرسمي:

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

فوائد التنظيم غير الرسمي:

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

إعادة التنظيم:

تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية:

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

المحاضرة الخامسة

الفصل الخامس

(التمويل والموازنة العامة)

الإدارة المالية :

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

وظيفة الإدارة المالية:

هي تحديد مصادر الإيرادات، وتحديد أوجه الإنفاق وفق أولويات محددة وتخضع لرقابة وقوانين منظمة لذلك.

الإدارة المالية:

هي أحد فروع الإدارة العامة تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين.

النفقات العامة : (هي مبالغ مالية تدفع لإشباع الحاجات العامة).

- ✓ النفقات العامة سابقا كانت تشمل نفقات الأمن والدفاع أما الآن فتوسعت لتشمل كثير من الأمور (التعليمية والصحية و...)
- ✓ النفقات العامة تشكل عنصر مهم في موازنات الدول، حيث تم توظيف النفقات لتحقيق فوائد للاقتصاد والمجتمع من خلال زيادة النفقات وتحريك الوضع الاقتصادي وزيادة الدخل للأفراد.
- ✓ كل دولة لها نظام مالي ومحاسبي لصرف النفقات، ومجموع نفقات كل أجهزة الدولة تشكل النفقات العامة للدولة، ويقابله الإيرادات العامة التي تغطي تلك النفقات.

أنواع النفقات العامة وتقسيماتها :

١- تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف :

أي تقوم الدولة بتوزيع بنود نفقاتها وفقا للغرض من كل نفقة حسب الخدمات التي تقدمها الدولة: (وظائف التعليم والصحة والدفاع والأمن)، هذا التقسيم تأخذ به أغلب الدول بحيث يعطي صورة إجمالية عن النفقات بغض النظر عن الجهة التي تنفذه، **مثال:** قطاع التعليم يقدم من قبل أكثر من وزارة

٢- على أساس نوع الانتفاع منها :

فإذا كانت تقدم **نفع عام** فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم. أما إذا كانت تحقق **نفع خاص** لبعض الأفراد كالخدمات الاجتماعية أو الصحية فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.

٣- على أساس نفقات عادية وغير عادية :

لنفقات العادية والمتكررة كالرواتب والأجور تمول من الإيرادات العامة (كأموال الدولة، والضرائب والرسوم) أما **النفقات غير العادية** (الكوارث الطبيعية) فهي تمول بشكل استثنائي (عبر قروض، وسندات حكومية، وتبرعات)

٤- على أساس الآثار الاقتصادية :

تقسم إلى نفقات **جارية (إدارية)** وأخرى **استثمارية**.

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

أما **الاستثمارية (الرأسمالية)** : فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبنا والتشييد والاستثمار

الإيرادات العامة :

(هي مصدر تغطية النفقات العامة) وتنقسم إلى :

- ١- **أموال الدولة العامة :** طرق ، مرافق عامة ، جسور ، مطارات ، نفط ، غاز
 - ٢- **الرسوم :** هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمة معينة تقدم له (رسم مغادرة المطار ، رسم الرفاهية)
 - ٣- **الضرائب :** هي مبلغ نقدي تقوم الدولة باقتطاعه من مداخيل وأموال وثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيلها.
 - ٤- **الإصدار النقدي :** لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظراً للأثار السلبية على الادخار والاستثمار
 - ٥- **إصدار القروض العامة عبر السندات :**
- ✓ حصول الدولة على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين و تتعهد الدولة برد المبلغ المقرض ودفع فوائد عليه ،
 - ✓ إذن إصدار القرض يتطلب تحديد مبلغ القرض وتحديد شكل سندات القرض (فالقرض العام يجب أن يكون محدود القيمة).
 - ✓ فإذا لم يكن محدود القيمة فالدولة تقبل كل المبلغ المكتتبه ، عندها يتحدد مقدار القرض بحلول تاريخ انتهاء مدة الاكتتاب ، تلجأ الدولة لهذا الإجراء إذا كانت حاجتها للمال مستمرة كحالة الحروب

ملاحظة:

- سندات القرض قد تكون اسمية أو لحاملها أو مختلطة بحيث المختلط يكون اسمي ويسجل بسجل خاص لكن الفائدة يمكن أن تدفع لمن يتم التقدم بقسائم السند دون التأكد من شخصيته
- ٦- **القروض الخارجية :** هي لجوء الدولة إلى الاقتراض من دول خارجية أو صناديق عالمية أو مؤسسات دولية وبشكل عام تتعهد بدفع رأس المال والفائدة خلال زمن محدد ،
- تلجأ الدول لهذه الحالات عند مرورها بضائقة مالية لا يمكن الخروج منها إلا بمثل هذه القروض

الموازنة العامة :

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

أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنة العامة للدولة والموازنات الخاصة للمنشآت ؟

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

الاختلافات (انظر الجدول):

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

القواعد الأساسية للموازنة العامة :

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

✓ صعوبة تقدير الإيرادات والنفقات لأكثر من سنة، كما أن التقدير لأقل من سنة يضر بالنفقات بسبب أن الإيرادات تختلف من موسم لآخر.

✓ إعداد الموازنة لأقل من سنة يحتاج لوقت وجهود إضافية كبيرة.

✓ صعوبة عمل السلطة التشريعية في حال الموازنة أقل أو أكثر من سنة.

ملاحظة: أن كل دولة تختار بداية ونهاية السنة المالية لها.

استثناءات قاعدة السنوية :

✗ موازنة الدعم : حروب وكوارث طبيعية

✗ الاعتمادات الشهرية لمدة مؤقتة إلى أن تنتهي مرحلة الموافقة على الموازنة

✗ البرامج الإنمائية : والتي تستمر لأكثر من سنة خلال أكثر من موازنة

ثانياً: قاعدة الوحدة :

أي ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات ، وهذا يسهل من عمل السلطة التشريعية في عملي الرقابة بالإضافة الى انه أيضا يسهل من عملية المقارنات بين النفقات والإيرادات ونسبتها إلى الدخل القومي

هناك بعض الاستثناءات ترد على قاعدة الوحدة :

✗ الموازنات المستقلة : إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنة مستقلة لسرعة العمل والتحرر من الروتين (لا تخضع لرقابة وزارة المالية)

✗ الموازنات الملحقية : مؤسسات وهيئات ذات شخصية اعتبارية تعطى موازنات مستقلة لا تخضع لرقابة وزارة المالية

✗ موازنات غير عادية : على أساس التفرقة بين النفقات العادية وغير العادية (حالات الحروب)

ثالثاً: قاعدة الشمول :

أي ضرورة إظهار كافة نفقات وإيرادات الدولة في وثيقة واحدة بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكومية من إيراداتها.

ملاحظة: يجب إدراج جميع نفقات وإيرادات الجهاز الإداري بشكل متكامل. هذا يساعد السلطة التشريعية في عملية الرقابة على الوضع المالي من خلال النظر إلى إجمالي الإيرادات والنفقات وليس صافي الإيراد.

رابعاً: قاعدة التخصيص :

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

يوجد بعض الاستثناءات في الحالات التالية :

١- تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها (الكهرباء)

٢- تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينة (رسم الطرق العامة تخصص لصيانة الطرق)

٣- تخصيص بعض القروض والإعانات لمشاريع معينة

٤- تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقة

مراحل إعداد الموازنة العامة :

أولاً : مرحلة الإعداد

رابعاً : مرحلة الرقابة

ثانياً : مرحلة الإقرار أو المصادقة

خامساً : مرحلة الحساب الختامي

ثالثاً : مرحلة التنفيذ

أولاً : مرحلة الإعداد :

١. **دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة :** يتم هذا من خلال دراسات عن الوضع الاقتصادي داخلياً وخارجياً وكذلك دراسة الاتجاهات السياسية والاجتماعية وتأثير ذلك على مقدار النفقات والإيرادات المتوقعة ، قد تقوم الدراسات على أساس قياس نتائج العام الماضي مضافاً إليها نسبة ١٠ - ١٥ % عن العام الماضي مثلاً .
٢. **إصدار المنشور الدوري :** والذي يتضمن (طرق تقدير النفقات والإيرادات ، تحديد موعد تقديم مشروع الموازنة لوزارة المالية ، تحديد النماذج المستخدمة في تقدير بنود الموازنة) .
٣. **دور الوزارات والمصالح الحكومية في إعداد الموازنات :** من خلال دور إدارة الموازنة في الوزارة المعنية وبعد عقد عدة اجتماعات تنسيقية مع مدراء الإدارات المختصة ، بعدها يقوم الوزير المختص بإرسالها لوزير المالية .
٤. **دور وزارة المالية في دراسة الموازنات :** تستقبل وزارة المالية مشروع الموازنة لكل وزارة وتقوم بمناقشته مع مندوب عن الوزارة المعنية ، وبعد تجميع المشاريع لكل وزارة تقوم إدارة الموازنة برفع مشروع بصورة كاملة لوزير المالية مرفق تقرير مفصل عن الإيرادات والنفقات العامة للدولة من كافة النواحي

ثانياً : مرحلة الإقرار والموافقة :

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

ثالثاً : مرحلة التنفيذ :

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

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

رابعاً : مرحلة الرقابة :

هي مرحلة مهمة تمر بها الموازنة، فهي عملية مستمرة تبدأ من ظهور الاستحقاق حتى عملية صرف النفقة وهي مرحلة تتأكد من خلالها السلطة التشريعية أن السلطة التنفيذية تمارس عملها وفق الضوابط وبشكل لا يتم تجاوز الاعتمادات وعدم التبذير والإسراف في النفقات وقانونية الوثائق المعتمدة في الصرف .
تمارس وزارة المالية الرقابة بأسلوبين : **رقابة سابقة** للصرف بهدف منع الوقوع في الخطأ **وأخرى لاحقة** أي بعد التنفيذ .
أما عن جهة الرقابة : فقد تكون **رقابة داخلية أو خارجية** .

خامساً : مرحلة الحساب الختامي :

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

الحساب الختامي هو صورة كاملة عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرم من حيث الإيراد الفعلي والنفقات المصروفة بشكل فعلي ، وهو يفيد في المقارنات والوقوف عند ما هو مقدروما هو منجز بشكل فعلي .

أنواع الموازنات :

ثالثاً: موازنة التخطيط والبرمجة

أولاً: موازنة البنود

رابعاً: موازنة الأساس الصفري

ثانياً: موازنة البرامج والأداء

أولاً : موازنة البنود :

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

فوائد موازنة البنود :

- ✓ تسهيل عملية الرقابة على مصروفات الدولة
- ✓ أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة
- ✓ وسيلة مقارنة أوجه الصرف بين عام وآخر
- ✓ تساعد على اكتشاف الأخطاء والتجاوزات

صعوبات موازنة البنود :

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

ثانياً : موازنة البرامج والأداء :

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

أهداف موازنة البرامج والأداء :

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

مزايا موازنة البرامج والأداء :

- ١) توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنة
 - ٢) القضاء على الإسراف من خلال الربط مع الهدف
 - ٣) التخلص من إجراءات التفاوض والمساومة
 - ٤) الوصول إلى وسيلة سهلة في عملية الرقابة والمتابعة لنتائج الأعمال
 - ٥) إعطاء المواطنين فكرة عن إنجاز الموازنات والمراحل التي يتم فيها هذا الإنجاز والأهداف التي يحققها
- إلا أن **السلبيات** هي صعوبة تطبيقها في الدول النامية وصعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائدة المتحققة منها.

ثالثا : موازنة التخطيط والبرمجة :

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

تهدف الموازنة لتحقيق الأمور التالية :

- ✓ مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي تختار البدائل
- ✓ إعطاء الإدارة فرصة تقدير التكاليف والبرامج واختيار أنسب المشروعات لتحقيق الهدف
- ✓ إتاحة الفرصة لمتابعة الأعمال وفق البديل الذي تم اختياره
- ✓ الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق من خلال الربط بين الإنفاق والعائد

رابعا : موازنة الأساس الصفري :

هي أن تقوم كل وحدة إدارية بإعادة تقويم برامجها ونشاطاتها القائمة والجديدة سنويا، وذلك بمقارنة التكلفة والعائد لكل برنامج بناء على هذا التقويم تتم الموافقة على اعتمادات البرنامج أو إلغائه.

أهداف موازنة الأساس الصفري :

- ✓ التركيز على تقويم البرامج والنشاطات
- ✓ تحديد أهداف كل وحدة إدارية
- ✓ تحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأهداف
- ✓ تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات من خلال مقارنة البرامج القائمة والجديدة للإدارات الحكومية

فوائد موازنات الأساس الصفري :

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

المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري :

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

النظام المالي في الدولة الإسلامية :

بدأ النظام المالي مع بداية قيام الدولة الإسلامية في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم) في المدينة المنورة. أهم مصادر إيرادات الدولة هي الزكاة.

وكانت النفقات تتمثل في : نفقات المصالح العامة (مثل الرواتب) والثاني في النفقات الاجتماعية والدفاعية ، الهدف كان تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية وتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجوانب الاقتصادية والعقائدية

المحاضرة السادسة

الفصل السادس

(إدارة الموارد البشرية)

تعريف إدارة الموارد البشرية:

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

نستنتج من التعريف الأمور التالية:

- (١) هي مجموعة القواعد والمبادئ والأساليب للتعامل مع الأفراد وتطوير المهارات.
- (٢) تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءة.
- (٣) المعاملة الإنسانية الحسنة للأفراد تحفزهم للعمل بحماس،
- (٤) إدارة الموارد البشرية هي إحدى وظائف المنظمة.

لماذا الاهتمام بالموارد البشرية؟

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

وظائف إدارة الموارد البشرية:

الوظيفة الأولى: الحصول على الموارد البشرية

الوظيفة الثانية: تنمية الموارد البشرية

الوظيفة الثالثة: حسن استخدام الموارد البشرية

(١) وظيفة الحصول على الموارد البشرية:

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

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

١) تصنيف الوظائف:

هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة كل مجموعة تضم تخصص محدد، بعد ذلك تقسم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية (مجموعة الوظائف القانونية) ثم تقسم إلى مجموعات فئات (مستشارين قانونيين) وتقسم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية.

٢) تخطيط الموارد البشرية:

هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال فترة قادمة ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والاستقالة والنقل. ومن ثم تحديد آلية ونوع الاستقطاب ومن ثم الحاجة للتدريب والتأهيل وغير ذلك..

٣) الاستقطاب والاختيار والتعيين:

هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف.

الاستقطاب الإيجابي هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم،

أما **الاستقطاب السلبي** هو الاكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم.

المبادئ الأساسية في الاستقطاب:

المبدأ الأول: حتمية المركزية في الاستقطاب:

أي وجود إدارة واحدة سواء شخص أو مجموعة على مستوى الدولة تتولى عملية الاستقطاب.

المبدأ الثاني: حتمية معرفة طبيعة سوق العمل:

ومن خلال العناصر التالية: حدود سوق العمل، المهارات المتاحة، الظروف الاقتصادية، جاذبية العمل الحكومي.

المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

(لمعرفة نجاح أو فشل الاستقطاب، والعدد وحركة الاستقطاب، ...)

طرق الاستقطاب:

١) **الاستقطاب الداخلي:** هو إعلان داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة أو ملء الشواغر من خلال الترقية ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى.

٢) **الاستقطاب الخارجي:** إعلان عن وظائف واستقطاب أفراد من خارج المنظمة وأحياناً من خارج الوطن، وهذا يساعد في إدخال دم جديد للمنظمة وردف المنظمة بتخصصات غير متاحة في المنظمة، لكن قد تكون تكلفته عالية. وهناك طرق مختلفة للوصول للعمالء منها: زيارة الجامعات والتعرف على الخريجين وحثهم على التوظيف.

الاختيار والتعيين:

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

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

الثانية: تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضلة بينهم، وفي العادة تتم عملية المفاضلة من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض المهام للترتيب

الاختبارات وأهميتها في التعيين:

تعد الاختبارات أهم معايير عملية الاختيار والتي تهدف إلى التالي:

- (١) التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين
- (٢) استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط
- (٣) إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين

أنواع الاختبارات:

- ✓ اختبارات عملية
- ✓ اختبارات شفوية
- ✓ اختبارات كتابية

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

(٢) وظيفة تنمية الموارد البشرية:

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

فالتطور هو يأتي من مصدرين: **مادي و بشري**.

التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها:

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

هدف التدريب الإداري:

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

مفهوم التدريب:

التدريب: هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنية مع الأخذ بالحسبان إمكانية تطبيقها في مكان العمل.

القدرة لا تكفي بل لابد من التعرف على كيفية أداء الوظيفة والرغبة بالأداء:

$$\text{معادلة الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

فالعمل يتم وفق تعاون مع الجماعة وليس بشكل منفرد.

أنواع التدريب وأساليبه:

النوع الأول: التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمة):

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

يحقق هذا النوع المزايا التالية:

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

صعوبات هذا النوع من التدريب:

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

من أساليب التدريب كذلك:

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

النوع الثاني: التدريب الخارجي:

أو التدريب الرسمي ممكن أن يتم في قسم آخر أو في دولة أخرى، أو جهة مختصة، معاهد أو جامعات، وهذا يخضع لمجموعة إجراءات وموافقات من قبل الجهة العليا.

ما هي مزايا التدريب الخارجي؟

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

سلبيات هذا النوع منها:

- ✓ يكون المتدرب حبيس قسمه أو مكان عمله
- ✓ تفاوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع
- ✓ صعوبة متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة تقدمهم بالعمل
- ✓ صعوبة معرفة انطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه
- ✓ تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض
- ✓ صعوبة إعطاء أمثلة واقعية عن التطبيق وحل المشكلات

أساليب التدريب:

المحاضرة، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجماعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية.

الاعتبارات التي يمكن الاعتماد عليها للمفاضلة بين الأساليب؟

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

(٣) وظيفة حسن استخدام الموارد البشرية:

يتم ذلك من خلال مجموعة أمور هي الحوافز: الرواتب، الحوافز، تقويم الأداء، الترقية، النقل.

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

الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها (المالية: أي تضمنه ضمن نفقات الموازنة وفي بند الرواتب.

قانونية: الخضوع لتشريعات وضوابط. اجتماعية: توفير حد أدنى ووجود أسس عادلة لمنح الرواتب.)

(ب) **الحوافز:** مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج.

أنواع الحوافز هي:

١- حوافز مادية مباشرة: (الأجر، العلاوات الدورية، بدل طبيعة العمل، حوافز الإنتاج، ساعات العمل الإضافي)

٢- حوافز مادية غير مباشرة: (تغذية، إسكان، مواصلات، انتقالات، تعليم، خدمات طبية)

٣- حوافز معنوية: حوافز متعلقة بالعمل (العمل المناسب)

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

(ج) **تقويم الأداء:** عملية منظمة تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وإمكانات تقدمه،

بهدف تحفيزه للعمل ومساعدته للنمو والتطوير.

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

(د) **الترقية:** نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى مع زيادة الصلاحيات والمسؤوليات،

من أسس الترقية الأقدمية و الترقية على أساس الكفاءة

(هـ) **النقل:** نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينة، منها: (النقل التدريبي، النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف

التعيين، النقل العلاجي لعدم الكفاءة أو عدم الانسجام مع الزملاء أو مع الرئيس.)

المحاضرة السابعة

الفصل السابع

(إدارة الأداء)

الأداء

يشير الأداء الى ما يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات وقدرات وإمكانات . وفي ظل العولمة تتطلب فعالية الأداء الاعتماد على الكوادر بشرية مؤهلة، وذات أداء متميز، وقادرة على أداء مهام عملها بكفاءة، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات في بيئة تتميز بالديناميكية والتعقيد. أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (formare) أي إعطاء الشيء شكل معين، ويستخدم كذلك للدلالة على تأدية عمل، او القيام بمهمة.

الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفة من قبل موظف بكفاءة وفاعلية.

يرى بعض العلماء ان الأداء هو محصلة تفاعل ثلاثة محددات:

✓ الدافعية الفردية. ✓ مناخ العمل. ✓ القدرة على الإنجاز.

معايير الأداء:

معايير الأداء هي بيانات مختصرة تصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل اليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً. فيمكن اعتبار **معايير الأداء** بأنها القانون الداخلي المتفق عليه لتحديد الكيفية التي تؤدي الى أفضل مستوى أداء. ان الهدف من وضع **معايير الأداء** هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على تغير في مستوياته، بهدف معالجة هذه التغيرات والانحرافات.

تنحصر اهم معايير الأداء في:

- ١) **الجودة:** وهي مرتبطة بجميع نشاطات المنظمة. وتساهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء. ويستخدم معيار الجودة للحكم على نوعية الأداء المرتبطة بجودة مخرجات المنظمة، بوجود عوامل تساهم في تحقيق هذا المعيار.
- ٢) **الكمية:** تعبر عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد في ضوء الإمكانيات المتوفرة بشرط ألا يقل عن قدراتهم.
- ٣) **الوقت:** يعد أحد مؤشرات أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محدداً لمدة التنفيذ
- ٤) **الإجراءات:** وهي خطوات تفصيلية تتبع لتنفيذ عملية معينة بشكل متتابع زمنياً. ويجب الاتفاق على هذه الإجراءات لتكون الصورة واضحة لكل الأطراف المشاركة في انجاز عمل معين داخل المنظمة.

الفوائد:

✓ اختصار الوقت في تنفيذ المعاملات ✓ الدقة والوضوح في التنفيذ ✓ تسهيل إجراءات الاتصال

سلوك الأداء الوظيفي:

هو سلوك العاملين في المنظمات اثناء انجازهم المهام المكلفين بها، وهو ينقسم الى قسمين:

- ١) **سلوك الأداء الفردي:** يعبر عن أداء فرد معين داخل المنظمة وفق مهاراته وقدراته الذاتية.
- ٢) **سلوك الأداء الجماعي:** وهو أداء مجموعة العاملين (فرق العمل) ككل من خلال التعاون والتنسيق بينهم في انجاز مهام وخطوات العمل.

الأبعاد الأساسية لتصرفات العاملين اثناء انجاز العمل:

- ١) **الجهد المبذول:** وهو الجهد الذي يبذله الموظف في أداء مهام عمله
- ٢) **كمية الطاقة المنفقة في العمل:** تتوقف على حجم الجهد المبذول والسرعة في انجاز العمل التي توفرها تقنيات المعلومات وغيرها من الأساليب الحديثة للأداء
- ٣) **نوعية الجهد:** يترجم الفرد حجم الجهد الذي يبذله الى تصرفات ذات خصائص معينة:
 - ❖ محتوى السلوك (نوع التصرف)
 - ❖ درجة الإتقان
 - ❖ استراتيجية التصرف (اختيار طريقة التصرف)
 - ❖ درجة الابتكار
- ٤) **التواصل مع الآخرين (مشاركة الآخرين)**
- ٥) **القدرات والخصائص الفردية (الخبرات السابقة والمهارات المكتسبة)**
- ٦) **إدراك العامل لدوره الوظيفي (مدى المامه بعمله)**

إدارة الأداء الوظيفي

- ١) **مفهوم إدارة الأداء:** وهو عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف الى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها.

شروط نجاح منهج إدارة الأداء:

- ✓ تحديد الأداء (السلوك والنتائج)
- ✓ إعادة توصيف مهام الرؤساء (تضمين مسؤولية الاداء)
- ✓ مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم

- ٢) **تقنيات إدارة المعرفة:** وهي الطرق والعمليات اللازمة لحل المشكلات، أو التعرف على الفرص المتعلقة بأداء الأفراد

والمجموعات الصغيرة والمنظمات الكبيرة، وهذا يتطلب عدد من العناصر:

- ✓ وسيلة لتنسيق العمل
- ✓ أسلوب لتمكين المديرين لمعرفة موطن المشكلات والأسباب والحلول
- ✓ طريقة للتعرف على المشكلات
- ✓ طريقة لتوثيق مشكلات الأداء
- ✓ طريقة لتوفير التغذية العكسية
- ✓ المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار بخصوص المشكلات
- ✓ أسلوب لمنع تكرار حدوث المشكلات

- ٣) **تحليل مشكلات الأداء:** لمواجهة مشكلات الأداء يجب ان يركز التحليل على تفاصيل الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الحالي، مع تحديد أسباب الاختلاف.

الجدول التالي يوضح أسباب مشكلات الأداء والتدخلات العلاجية:

أنواع الأسباب	امثلة على أسباب مشكلات الأداء	امثلة على التدخلات
نقص المهارة أو المعرفة	- لا يعرف صفات المنتج أو الخدمة - نسي كيفية الأداء - غير قادر على إدارة النظام	- التدريب - مساعدات الوظيفية - التمرينات المكررة
نظام الحوافز غير سليم	- تكليف العاملين المتميزين بأعباء إضافية - سريان العلاوات بطريقة آلية - عدم وجود علاقة بين الأداء ونظام الأجور - لا يوجد نظام للحوافز	- مراجعة السياسات - مراجعة العقود - تدريب المشرفين - خطط الحوافز والمكافآت
بيئة تنظيمية غير مدعمة	- كثرة اعطاب الحاسب - غموض في المستندات - عدم ملائمة مكان العمل	- إعادة تصميم العمل - أدوات جديدة - تنمية الوظائف
نقص نظام التحفيز	- عدم المام العاملين بأهمية النظام والمنتج - تشكك في قدرات العاملين - عدم وضوح الربط بين الأداء المخطط وبين أهداف المنظمة أو الفرد	- نشر المعلومات لتبصير القائمين بالأداء - الربط مع تحديات العمل - توفير جو من الثقة

تحسين الأداء الوظيفي:

(١) مفهوم تحسين الأداء الوظيفي:

وهو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى،

ويتطلب تحسين الأداء التوازن بين العناصر الأربعة التالية:

١. الجودة
٢. الإنتاجية
٣. التكلفة
٤. التقنية

(٢) عناصر إدارة التحسين الشامل على خمس طبقات:

- ❖ الطبقة ١- التوجيه: استراتيجية اتجاهات التحسين المستقبلية
- ❖ الطبقة ٢- المفاهيم الأساسية: منهجيات التحسين الأساسية
- ❖ الطبقة ٣- العمليات: تحفيز انجاز الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية
- ❖ الطبقة ٤- التأثير التنظيمي: وضع هيكل تنظيمي يحقق تحسين الأداء
- ❖ الطبقة ٥- المكافآت: نظام المالية والغير مالية يهدف دعم المهام

تقييم الأداء الوظيفي

(١) مفهوم تقييم الأداء: هو عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته ومسؤولياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة. ويصدر عن هذه العملية تقرير في شكل نموذج معين في ملف الموظف، وينتج آثاره الإدارية والقانونية

(٢) خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي:

- يجب وضعها كقاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية
- عملية مشتركة تضم مجموعة من الأفراد
- عملية شاملة تلزم كل شخص وكل المستويات
- عملية مستمرة ومنتظمة
- عملية إيجابية تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف

(٣) فوائد تقييم الأداء:

- رفع الروح المعنوية
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم
- وسيلة لضمان العدالة
- الرقابة على الرؤساء والمرؤوسين
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب

(٤) أهداف تقييم الأداء:

- إيجاد مناخ ثقة
- المساعدة في الحكم على إسهامات العاملين
- تقييم برامج إدارة الموارد البشرية
- توضيح المطلوب من الموظفين وفق معايير محددة
- اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء
- البحث عن وسائل عملية لتحسين الأداء

(٥) عناصر تقييم الأداء:

- تحديد الغرض من التقييم
- المسؤول عن التقييم
- تحديد الوقت المناسب للتقييم
- تحديد معايير التقييم
- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم
- الإعلان عن نتائج التقييم
- استخدام نتائج التقييم

المحاضرة الثامنة

الفصل الثامن

(الرقابة في الإدارة العامة)

تعريف الرقابة:

- ❖ هي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة، ومقارنة ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه.
- ❖ وهي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعية.
- ❖ وهي وظيفة إدارية وعملية مستمرة ومتجددة، ضماناً لحسن التنفيذ وكفاية الأداء للتأكد من الأهداف ومدى تحققها بكفاية وإتقان وسرعة.

أهمية الرقابة:

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

الرقابة لها ارتباط كبير بأهداف الحكومة:

من هنا يصبح وضوح الأهداف مطلباً ضرورياً للرقابة الفعالة التي تتطلب بالضرورة وجود فنيين ومراقبين فلا يمكن وجود تصور نظام إداري ناجح دون وجود نظام رقابي فعال، هنا تصبح مهمة الرقابة للتأكد من الأنشطة الحكومية وهل تمارس بكفاءة وفعالية.

أهداف الرقابة الإدارية:

- ✓ تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق الصالح العام من خلال:
- التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاطات وفعالية التخطيط وحسن التنظيم والعقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ والرقابة لا تقتصر على الشؤون المالية بل تتعدى ذلك للشؤون التنظيمية من خلال:
- الوقوف على المشاكل واكتشاف الأخطاء قبل أو لحظة حدوثها والتأكد من تنفيذ القوانين ضمن الحقوق والواجبات للوصول إلى أفضل خدمة للمواطن.

من أهداف الرقابة كذلك:

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

عناصر الرقابة الإدارية:

- ١) **تحديد الهدف:** يساعد تحديد الهدف بدقة على وضع المعايير التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل.
- ٢) **مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة:** التطابق ينهي عمل الرقابة والتفاوت يبقى العمل مستمر لتحديد أهداف عدم التطابق ومعالجتها.
- ٣) **قياس الفروقات والتعرف على أسبابها:** داخلية أم خارجية واتخاذ القرار التصحيح.
- ٤) **تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:** من خلال تحديد البديل المناسب وتأمين الإمكانيات الضرورية لنجاحه وتنفيذ الأهداف.

مبادئ الرقابة الإدارية:

- ✓ اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة
- ✓ توفر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لأعضاء الرقابة
- ✓ وضوح المسؤوليات والواجبات
- ✓ تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة
- ✓ الاقتصاد والمرونة
- ✓ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية
- ✓ استمرارية الرقابة
- ✓ الوضوح وسهولة الفهم
- ✓ إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- ✓ دقة النتائج ووضوحها

وسائل الرقابة:

١. **الموازنة التقديرية:** هي ترجمة فورية للخطة، وهي وسيلة رقابية حيث أن أرقامها تعد أهداف ينبغي تحقيقها، وفي نفس الوقت هي معيار رقابي
٢. **البيانات الإحصائية والرسوم البيانية**
٣. **السجلات:** وهي وسيلة رئيسية للرقابة الداخلية
٤. **الملاحظات الشخصية:** وهي عبارة عن اتصال مباشر بين الرئيس ومروؤوسيه، بحيث يتفقد الرئيس سير العمل
٥. **التقارير الدورية:** والتي يجب أن تكون دقيقة وصحيحة، وتقدم في الوقت المناسب

أنواع الرقابة:

أولاً: حسب المعايير:

١. **الرقابة على أساس الإجراءات:** الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات.
٢. **الرقابة على أساس النتائج:** قياس النتائج النهائية، وفق معايير معينة

ثانياً: الرقابة حسب موقعها من الأداء:

١. **رقابة سابقة:** وهي الرقابة الوقائية، مثل موافقة مسبقة لوزير المالية قبل نقل الاعتمادات من باب إلى آخر بالموازنة
٢. **رقابة لاحقة:** وهي الرقابة البعدية أو المستندية. وهي تقويم قرارات الوحدات الإدارية العامة بعد حدوثها

ثالثاً: الرقابة وفق المصدر:

١. **رقابة داخلية:** وهي التي تمارسها المنظمة بنفسها داخلياً، وتسمى كذلك بالرقابة التسلسلية أو الهرمية
٢. **رقابة خارجية:** وهي تتم بالاستعانة بأطراف خارجية متخصصة

الرقابة في الإسلام:

الرقابة الإدارية منذ عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم) من خلال الرقابة على العمال، وتمت متابعة ذلك في عهد الخلفاء الراشدين، وكانت الدولة الإسلامية حريصة على توفير أجهزة الرقابة.

أسس الرقابة في الإسلام:

- ١- ذاتية
- ٢- رئاسية
- ٣- جماعية

{ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا } (1)

المحاضرة التاسعة

الفصل التاسع

(القيادة الإدارية)

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشودة.

من هذا المفهوم نستنتج أن القيادة تتكون من العناصر التالية:

- ✓ وجود مجموعة أفراد يعملون في تنظيم معين: لا قيادة من دون جماعة، ويجب أن يشتركوا في عمل ما.
- ✓ وجود قائد من بين أفراد الجماعة يتولى أمورهم وتوجيههم.
- ✓ هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه: يجب على الجماعة الاقتناع بالهدف، وتسعى لتحقيقه.

القيادة والرئاسة:

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

نظريات القيادة الإدارية:

أولاً: نظرية السمات:

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

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ✓ الذكاء، الثقة بالنفس، المهارة وحسن الأداء. | ✓ مهارة الاتصالات. |
| ✓ الحزم والسرعة، القدرة على الإقناع. | ✓ الأمانة والاستقامة، دافع للإنجاز. |
| ✓ الاستعداد لتحمل المسؤولية. | ✓ حب العمل. |
| ✓ القدرة على التعلم. | ✓ القدرة على فهم الآخرين. |

إضافة إلى وجود مجموعة مهارات منها:

- ✓ مهارات فنية: لديه تخصص دقيق من المعرفة.
- ✓ مهارات إنسانية: القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد
- ✓ مهارات ذهنية: رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزائه وعناصره، وعلاقته مع البيئة
- ✓ مهارات إدارية: توزيع العمل ووضع معدلات الأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات
- ✓ مهارات سياسية: وضوح الرؤية السياسية والتعامل مع المنظمة ضمن إطار المجتمع

نقد نظرية السمات:

- ✓ عدم الاتفاق على مفهوم السمات وعددها
- ✓ صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد
- ✓ صعوبة عملية قياس الصفات
- ✓ صعوبة نجاح القائد في كل مواقف الحياة، لذلك عليه التأقلم بشكل دائم

ثانياً: نظرية الموقف:

هذه النظرية ترى أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وبالتالي تختلف القيادة باختلاف الظروف والمواقف التي يتواجد فيها القائد.

فالقائد العسكري غير القائد المدني، كما أن القائد في المستوى الإداري الأعلى غير المستوى الإداري الأدنى

نقد نظرية الموقف:

تميزت نظرية الموقف بمفهوم ديناميكي للقيادة من خلال عدم ربطها بالسمات الشخصية، مع هذا

توجد بعض المآخذ عليها منها:

☑ عدم الاتفاق على عناصر الموقف

☑ ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي (أوتوقراطي، ديمقراطي، ...).

ثالثاً: النظرية التفاعلية:

ترتكز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السابقتين، فالقيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع الأفراد،

فسمات القائد لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الأفراد بها فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات،

فالقائد يجب أن يعرف مشكلات الجماعة والعمل على حلها.

فالقائد هي إذن:

تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس: سمات القائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة.

نقد النظرية التفاعلية:

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

أنماط القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

هي قيادة فردية يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده، هذا النوع يقوم على الافتراضات التالية:

(١) طبيعة الإنسان السلبية والتي تجعل منه يحب الكسل والتهرب من المسؤولية وبالتالي يكون مهيناً للانقياد والاعتماد على الغير.

(٢) تبني القائد للحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية.

(٣) يحتاج الفرد إلى قيادة مباشرة ولصيقة من قيادته.

من هنا فإن القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده.

يندرج ضمن القيادة الأوتوقراطية نمطين من القيادة متباينتين في الأسلوب ومتفقتين في الغاية:

(١) قيادة أوتوقراطية صالحة: محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته

(٢) قيادة أوتوقراطية لبقة: خلق شعور بمشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار

ثانياً: القيادة الديمقراطية:

وترتكز على المشاركة وتفويض السلطة والتفاعل مع الجماعة باتخاذ القرار،
من ايجابيات هذا النوع: رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج.

هناك عدة نماذج هذا النوع نذكر منها:

- ✓ قائد يطرح المشكلة ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار
 - ✓ قائد يضع حدود لمرؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك
 - ✓ قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع المرؤوسين
 - ✓ قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ
 - ✓ قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات
- القائد يجب أن لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية التي يستمدّها من القانون، حيث الفرق بين السلطة الرسمية وغير الرسمية هي مصدر السلطة، فالقيادة غير الرسمية تتولد من خلال الدور الاجتماعي الذي يلعبه الأفراد وهي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي .

أنماط أخرى للسلوك القيادي:

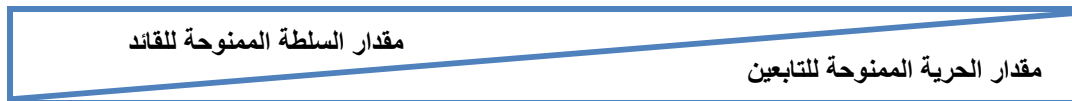
أشهر هذه الأنماط نوعين:

الأول: نمط تنبؤ وشميت (أساس هذا النمط هو أن السلوك القيادي يعتمد على طرفين المرؤوسين والقائد فإذا زادت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تضعف مشاركة القائد في اتخاذ القرار)،

وبالتالي يتفرع عن ذلك سبع أنماط للسلوك يختار القائد أيها وفقاً للمتغيرات التي تواجهه المواقف:

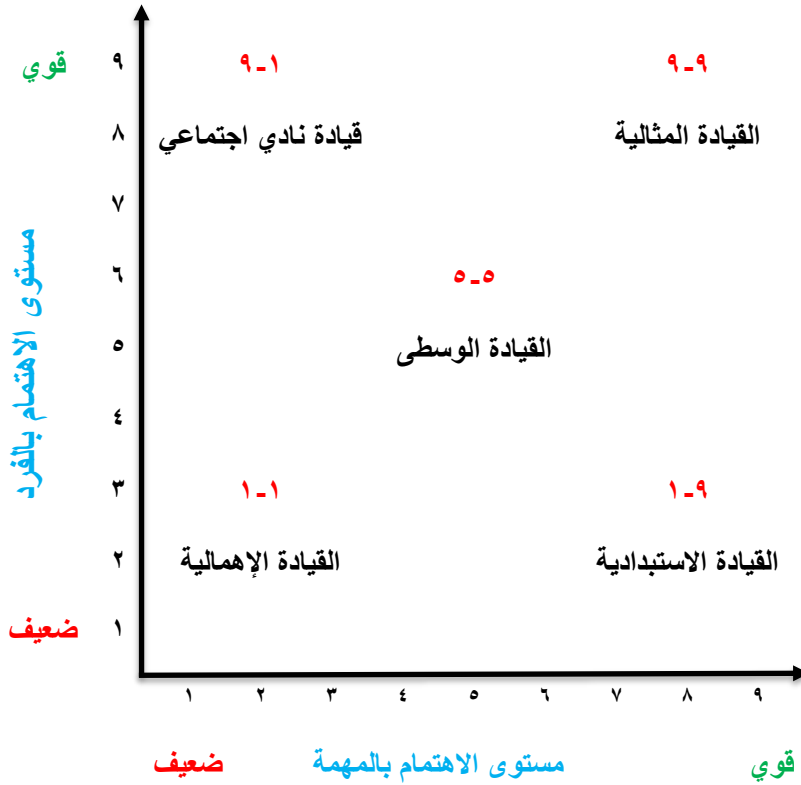
- ١- قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه
- ٢- قائد يتخذ القرار ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين
- ٣- قائد يقدم أفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها
- ٤- قائد يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل
- ٥- قائد يقدم مشكلة ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار
- ٦- قائد يحدد الإطار العام ويطلب من الجماعة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

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



(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
قائد	قائد	قائد يقدم	قائد	قائد يعرض	قائد يعرض	قائد يسمح
يصنع	يبيع	أفكاره	يعرض قرار	مشكلته	مشكلته	لمرؤوسيه
القرار	قراره	ويدعو	يخضع	ويحصل على	ويطلب قراراً	بأن يتخذوا
ويعلنه		للمناقشة	للتغيير	آراء لاتخاذ	لها من	القرار
				القرار	المرؤوسين	

ثانياً: موتان وبلاك أساليب القيادة الخمسة



فعالية القيادة:

القيادة الصالحة هي التي تكون قريبة من الواقع، وأهم العوامل والاعتبارات التي تجعل من القائد قائداً فعالاً ؟

١. الاقتناع بأهداف المنظمة
٢. التطلع إلى الأمام
٣. مراعاة العوامل البيئية
٤. التصرف على مستوى المسؤولية
٥. مراعاة المصلحة العامة

ثالثاً: القيادة صاحبة الرؤية Visionary Leadership

القائد الكاريزماتي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على مستوى من الأداء فهو لديه القدرة على الإيحاء للعاملين كي يبذلوا أقصى ما عندهم من الجهود.

القائد صاحب الرؤية يساعد العاملين على رؤية المستقبل كحالة براقة ومحتملة التحقيق.

الصفات الكاريزمية:

- ❖ ثقة عالية بالنفس
- ❖ رؤية مستقبلية
- ❖ قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين
- ❖ سلوك غير معتاد وخارق
- ❖ يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله
- ❖ حساسية عالية للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث

المحاضرة العاشرة

الفصل العاشر

(اتخاذ القرارات)

المقدمة:

- تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية، فالإدارة كما يقول هيربرت سيمون (هي اتخاذ القرار)
- والقرار الإداري هو جهد جماعي وليس جهد فردي، وهو حصيلة مجموعة أفكار وجهد متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة على كافة المستويات الإدارية.

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

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

أركان القرار:

- وجود الهدف
- وجود البدائل
- اختيار البديل

الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:

- التأكد التام: توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق ذات عائد ونتيجة معلومة.
- المخاطرة: ظرف يتخذ في ظلله القرار ويتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات (متخذ القرار يعتمد على احتمالات).
- عدم التأكد: ظرف يتخذ القرار في ظلله حيث هناك نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض كبير.
- الابهام (الغموض التام): حالة تتسم بعدم الوضوح التام كما ان الأهداف في ظلها غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة.

مراحل اتخاذ القرارات:

❖ المرحلة الأولى:

تشخيص المشكلة: هي أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار

ويرى الكثير من العلماء ان من العوامل التي تساعد المدراء على تشخيص المشكلات هو:

- ✓ توافر الاستعداد لديهم للقيام بهذه المهمة.
- ✓ بذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة.
- ✓ تحديد درجة اهمية المشكلة.

❖ المرحلة الثانية:

جمع البيانات والمعلومات: وجمع البيانات كأرقام وإحصاءات وحقائق ومعلومات والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري، وتصنف البيانات والمعلومات إلى التالي:

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية:

☒ البيانات الأولية: الاتصال المباشر، الاستقصاء والمشاهدة، الزيارات الميدانية، اجراء المقابلات

☒ البيانات الثانوية: التقارير الحكومية، بحوث تقوم بها مؤسسات علمية.

٢- بيانات ومعلومات كمية:

وهي عبارة عن بيانات رياضية إحصائية تبرر علاقات محددة بين عدد العوامل او المتغيرات، وتتميز بالدقة.

٣- بيانات ومعلومات نوعية

(أحكام وتقديرات غير محددة بأرقام)

٤- الآراء والحقائق

(آراء خبراء ومستشارين تتضمن اقتراحات وتوصيات)

❖ المرحلة الثالثة:

تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديلة أو الخطط وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذه والوسائل، هذا ويتوقف عدد الحلول البديلة على عدة عوامل منها: حجم المنظمة وسياستها وفلسفتها وإمكاناتها واتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي.

❖ المرحلة الرابعة:

اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: وهذا الحل يجب أن يكون هو الأنسب والأفضل وفق المعايير التالية:

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

❖ المرحلة الخامسة:

متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبة ووضع الاحتياطات اللازمة لذلك.

- ✓ وقد يقرر المدير القيام باختبار مبدئي للبديل قبل البدء به حتى يتأكد من صلاحيته، ويطمئن على نتائجه عند تطبيقه الفعلي.
- ✓ وحتى يكون تنفيذ القرار سهلاً بالنسبة للجهات والأفراد الذين سيتولون تنفيذه لابد من أن تتم صياغته بطريقة واضحة ومختصرة وبسيطة.
- ✓ ويجب على المدير اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، حتى يؤدي القرار إلى أحسن النتائج.
- ✓ وعلى المدير القيام بتقويم القرار ومتابعة تنفيذه حتى يتمكن من اكتشاف المشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكراً.

المشاركة باتخاذ القرار:

المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الجميع رؤساء ومروءسين من صفات الإدارة الحديثة، درجة المشاركة بالقرار تعتمد إلى حد كبير على الفرصة التي يتيحها المدير للآخرين وخاصة للمروءسين ودرجة مشاركتهم بالقرار ونوع وشكل المشاركة.

إن المشاركة باتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها:

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

أنواع القرارات الإدارية:

تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القائد الإداري، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي تفاعلها وعلاقاتها مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمة.

كما تزداد أهمية القرارات في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال لأسباب منها:

- ✓ تعكس القرارات اتجاه السلطة التنفيذية.
- ✓ آثارها أعم وأوسع وأخطر، لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها.
- ✓ أهمية القرارات بالنسبة للدول النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات أخيراً.

إن تعدد القرارات الإدارية يأخذ الأشكال التالية:

❖ النوع الأول:

القرارات التقليدية: هي قرارات يومية وتقليدية وتقسم إلى نوعين:

(١) قرارات تنفيذية:

مشكلات بسيطة ويومية (مثلاً توزيع العمل، الاجازات). ويكون البث فيها فوري نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات المتاحة لديه.

(٢) قرارات تكتيكية:

هي متكررة ولكنها أكثر تفصيلاً، وتتعلق بالإدارة الوسطى (مديري إدارات ورؤساء أقسام)، وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقدمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابة وكيفية استخدام الموارد.

❖ النوع الثاني:

قرارات غير تقليدية (ظروف غير عادية)

(١) قرارات حيوية:

تعود لمشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة، لذلك يدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكلة وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعة فيها (مشاركة جماعية).

(٢) قرارات استراتيجية:

تعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لاتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والاستعانة بالبيانات وبأنظمة المعلومات، وهي تمس الاقتصاد القومي وإعداد السياسات.

المحاضرة الحادية عشر

الفصل الحادي عشر

(الاتصالات الإدارية)

المقدمة

تعد الاتصالات الإدارية عصب المنظمة وهي قلب الإدارة النابض، فبدونها تبقى الإدارة من دون نشاط وفي حالة جمود، هكذا إن المعلومات التي تساعد المدير باتخاذ القرار هي جوهر عمل القائد الإداري .

تعتمد العملية الاتصالية على دقة وصحة البيانات على توفر الأجهزة والآلات والتنظيم الذي يحلل البيانات، وكذلك لها طابع إنساني من خلال كيفية الحصول على البيانات وبالتالي تعاون جميع الموظفين في توصيل المعلومات في الوقت المناسب، فبدون اتصالات إدارية لا يمكن التنسيق بين الأقسام والإدارات .

مفهوم الاتصالات الادارية

كلمة اتصالات تعني محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الإمكان بخصوص موضوع معين.

عملية الاتصال تتطلب مجموعة أفكار أساسية هي:

- (1) وجود طرفين متصل ومستقبل.
- (2) أسلوب الاتصال كتابي أو شفوي،
- (3) أن يكون للاتصال هدف (توصيل معلومة أو خبر).

عناصر الاتصالات الادارية

- (1) المرسل: مصدر المعلومات.
- (2) الرسالة: المادة المرسل.
- (3) قناة الاتصال: الطريقة.
- (4) المستقبل: المستهدف من الرسالة.
- (5) درجة الاستجابة: ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال.

أنواع الاتصالات الادارية

❖ أولاً: الاتصالات الرسمية:

اتصالات تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء هيكل تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية وأبعادها، وتأخذ ثلاثة اتجاهات: (اتصالات هابطة (نازلة) - صاعدة - أفقية أو عرضية.)

(١) اتصالات هابطة:

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

(٢) اتصالات صاعدة:

اتصالات من القاعدة باتجاه لقمة على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للاستفادة منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإدارية والقوانين .

والاتصالات الصاعدة مهمة بالنسبة للهيئات الحكومية، حيث تسمح بفهم آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات النظر المختلفة والمتنوعة.

(٣) الاتصالات الأفقية:

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

❖ ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصية أو هاتفية أو لقاءات اجتماعية غير رسمية للأفراد العاملين داخل المنظمة.

عوامل نجاح الاتصال:

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

وسائل الاتصالات

❖ أولاً- الاتصال الشخصي أو الشفوي:

اتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال باتجاهين للوقوف على وجهات النظر والاطمئنان على وصول الرسالة وفهمها بشكل جيد . والاتصال المباشر هو الأفضل في حالة وجود مشكلة معقدة يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت تلك المناقشة كتابة ..

الأمثلة هي : اجتماعات ، مقابلات شخصية ، مؤتمرات ، لجان ، محادثات هاتفية .

❖ ثانياً- الاتصال الكتابي :

اتصال رسمي بين المنظمات الحكومية على شكل خطابات أو مذكرات أو أوامر أو تقارير دورية أو غير ذلك

فعالية الاتصالات

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

ملاحظة:

المعلومات هي عصب المنظمات والاتصالات الإدارية هي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات.

العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعالة وناجحة

- (1) أن يكون موضوع الاتصال أو الرسالة واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه .
- (2) أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة للمستقبل .
- (3) وجود معلومات مرتدة ليتأكد المرسل من وصول الرسالة وفهمها بشكل صحيح .
- (4) يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح للتعريفات والمصطلحات.

معوقات الاتصالات

الاتصال الفعال يؤدي للنتائج التالية:

- (1) فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد
- (2) أن تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعته حول أمر ما
- (3) أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أرادها مصدر الرسالة .

ومن أهم معوقات الاتصال هي التالية :

❖ أولاً معوقات شخصية:

تعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات .

❖ ثانياً معوقات تنظيمية:

وترجع لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، ومنها أيضا وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفة (عمالة أجنبية) ، عدم وجود سياسة فعالة للاتصال من قبل الإدارة العليا ، الاعتماد على اللجان في كل أمر ، عدم نشر البيانات.

❖ ثالثاً معوقات بيئية:

تعود للمجتمع ومنها اللغة ، صعوبة الكلمات وتعقد معانيها ومفاهيمها، إن طريق الاتصال تعتمد على التفاهم والتعاون القائم بين العاملين. على الإدارة العليا وضع سياسة فعالة للاتصال وتبادل المعلومات.

من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والاتصال ونقل المعلومات ،

هذه الإدارة تسمى : اتصالات إدارية أو غير ذلك من المسميات.

إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات

يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي:

- ✓ الاتصالات هي عملية إدارية واجتماعية تتم بين الجماعات.
- ✓ هي عملية نفسية تطلب فهم نفسية الأفراد وكيفية التعامل معهم.
- ✓ تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات.
- ✓ استخدام لغة سهلة ومفهومة في الاتصال.
- ✓ تشجيع علاقات شخصية وودية طيبة والابتعاد عن المظاهر السلبية الأنانية الفردية.
- ✓ اعتماد أسلوب مخاطبة لبق ويعبر عن الاحترام والتقدير.
- ✓ استخدام الآداب العامة من خلال (السلام وتبادل التحيات والابتعاد عن الجدل العقيم).