

جامعة الملك فيصل

KING FAISAL UNIVERSITY



مبادئ الإدارة العامة



الدكتور: ندير عليان

١٤٣٦-١٤٣٧ هـ - الفصل الدراسي الأول

Caramila

الحاضرة التمهيدية: التعريف بمقرر الإدارة العامة

هدف المقرر العام

- ترسيخ القواعد والمفاهيم الأساسية للإدارة العامة.
- التعريف بآليات التعامل الإداري داخل الإدارات الحكومية.
- التعريف بأفضل تطبيقات الإدارة العامة في القطاع الحكومي.

أهداف المقرر الإجرائية:

- شرح خصائص الإدارة العامة ودوافع التحول الى الادارة العامة الجديدة.
- ادراك خصوصيات موضوعات مثل اتخاذ القرار، الادارة المالية، ادارة الموارد البشرية... في مجال الإدارة العامة.
- الالمام بهياكل الادارة العامة في المملكة العربية السعودية وخصائصها.
- الربط بين بعض المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة لتطور تقنية وثورة المعلومات (الحكومة – ادارة المعرفة ...) وبين العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

محتويات المنهج: :

- المفاهيم الأساسية للإدارة العامة
- الإطار العام للإدارة العامة
- التخطيط الحكومي
- البيئة العامة للإدارة العامة
- اتخاذ القرار في الادارة العامة
- ادارة الموارد البشرية و الادارة العامة
- الادارة المالية في المؤسسات العامة
- الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص
- الادارة العامة في المملكة العربية السعودية
- الاتجاهات الإدارية الحديثة (الحكومة الالكترونية – إدارة المعرفة - الحكومة).
- الاخلاق في الادارة العامة

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية

المدخل إلى الإدارة العامة:

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 الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة .

تحليل التعريف :

- محور العملية الإدارية هو العنصر البشري يعمل من خلال التعاون.
- الإدارة عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى.
- الإدارة المثلى هي تلك التي تعمل بفعالية 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 المسنولة عن تنفيذ تلك القوانين فهي تأخذ الصورة التنفيذية . الإدارة العامة ترتبط بها وفق هذا المعنى .

فيمكن 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 .



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 إلى رضا المواطنين	الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحة العامة من : سياسة . أمن . دفاع .	طبيعة النشاط

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
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

الحدود الدراسية للإدارة العامة : (يتبع)

ثانياً : الإدارة العامة وعلم السياسة

- الإدارة العامة أداة من أدوات السياسة .
- هي نظام فرعي من النظام السياسي العام .

الربط بين الاثنين هو :

- مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة.
- استخدام الإدارة العامة أدوات سياسية في التفاوض والتشاور (مناقشات ، اتخاذ قرارات الصرف).
- هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستغلالها بكفاءة والفعالية .

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
- علم النفس يبحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري.
- الإدارة العامة يجب أن تكون متوافقة مع مضمون القانون ومنسجمة مع أحكامه وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية والمساءلة .
- يرى البعض ان 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 .
- يهتم علم الاقتصاد بتحديد عوامل الإنتاج (العمل - الأرض - رأس المال ..) كما يهتم بالتنمية الاقتصادية ، و 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 وسانر العلوم الاجتماعية الأخرى ، لكن الإدارة العامة مؤخراً أصبح لها بعض الاستقلالية كفرع من فروع العلوم الاجتماعية .

المرحلة الأولى	انفصلت عن السياسة ، الاهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية
المرحلة الثانية	وجود مدارس و كليات تمنح شهادات في الإدارة العامة
المرحلة الثالثة	إنشاء معاهد للإدارة العامة ، إجراء الدراسات و الاستشارات ، قيام برامج تنمية الإداريين ، وجود 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 ، الافراد ، التمويل والموازنة . لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي	الوظيفي
مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي . اهماله 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 Ecological approach
--	---

١. الفكر الإداري في الإسلام
٢. الفكر الإداري المعاصر
٣. المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)
٤. مدرسة العلاقات الإنسانية
٥. المدرسة السلوكية
٦. مدرسة اتخاذ القرارات
٧. مدرسة النظم
٨. مدارس أخرى

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:**

١. الأخذ بمبدأ الشورى
٢. الاهتمام بالرقابة الذاتية
٣. خدمة الأفراد
٤. مبدأ الجدارة
٥. التفويض
٦. التحفيز
٧. تكافؤ الفرص
٨. تحديد المسؤوليات
٩. التدريب وتنمية الإداريين
١٠. 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 تعني 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 الافراد في المجتمع، ومن جهة أخرى مسؤولية الحكومة تجاه المواطنين في تنظيم شؤون حياتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الضرورية لهم.
- ولقد أسهمت المدارس الفكرية في اثراء المعرفة الإدارية ووضع نظريات ونماذج لتفسير الإدارة العامة وتقديم حلول لمعالجة الإشكاليات المرتبطة بها.



١. المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

نظرية 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 و حاول تفسير لماذا يطيع الافراد الأوامر التي تصدر اليهم من الرؤساء.

وقد قد قام بتوضيح أساليب اكتساب الشرعية داخل المنظمة، وهي ثلاث:

١. السلطة البطولية : يتحلى الإنسان القائد بمواصفات غير عادية للتأثير على الأفراد
٢. السلطة التقليدية : ممارسات القائد و سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف
٣. 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. تطبق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته .
٦. وجود مجالات وظيفية متخصصة في كل عمل .
٧. توزيع النشاطات والأعمال 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 بأن هناك آثار سلبية غير متوقعة ظهرت عند تطبيقها منها :

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

نظرية الإدارة العلمية

- في بداية القرن التاسع عشر كان هدف الكثير من الشركات هو .. زيادة كمية الانتاج 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» عرّف الإدارة بأنها ” ال معرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة ”

اهم ما جاء في نظرية تايلور :

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

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

- اقترح هنري فايول (١٨٤١ - ١٩٢٥) نظرية عامة للإدارة خلال الاهتمام بوظائف الإدارة على كل المستويات وبصفة خاصة الإدارة العليا
- عكس تايلور الذي أهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج) .
- لقي كتابه ” الإدارة الصناعية والعامة ” ، والذي ظهر في فرنسا عام ١٩١٦ م ، 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 والمصروفات)
- 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 : ١٤)
- تقسيم العمل وفق التخصص - السلطة والمسؤولية - الالتزام بالقواعد - وحدة الامر - وحدة الاتجاه (الامر) - الخضوع للمصلحة العامة - عدالة المكافآت - المركزية - تسلسل القيادة - النظام (وضع كل شيء وشخص مكانه بالعدالة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة - العمل بروح الفريق .
- ٣ . وظائف الإدارة : وهي

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

مدرسة العلاقات الإنسانية

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

الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية؟

- ظهور الحركة النقابية وتوسعها ...
- زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسبهم مشاكل العمل .
- كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة ..
- تحسن مستوى الحياة أدى إلى الاهتمام بالنواحي الإنسانية
- زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العصر وهذا ساهم في دراسة تجارب هوثورن (١٩٢٤ - ١٩٣٢ م)

تجارب هوثورن (١٩٢٤ - ١٩٣٢ م) :

تعتبر تجارب التون مايو والتي أنجزت بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو حجر الأساس لمدرسة العلاقات الإنسانية
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 الافراد والعلاقات الإنسانية لأول مرة في المشروعات .
٢. حصول العمال على إجازات سنوية وتحديد ساعات العمل الأسبوعية .
٣. بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والاجتماعية .
٤. بدأ تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للأفراد .

سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

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 متغير لكفاءة ونجاح التنظيم .
٥. في مجال التحفيز تهمل المدرسة الحوافز المادية وهذا يفقدها عنصر مهم لتفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل .

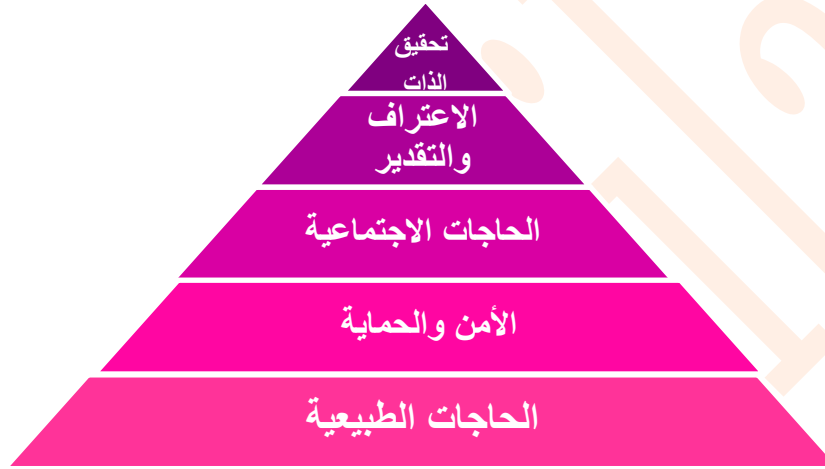
ثالثا : المدرسة السلوكية

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 تغيير في اتجاه السلوك .
٣. هي مدرسة تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجل التأكيد على أهمية هذه الحاجات .
٤. تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .
٥. تتميز بنظرتها الشمولية والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئية كالإضاعة أو زيادة الرضا الوظيفي .
٦. اهتمت بالجماعات وتفاعل 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 مرؤوسيهم 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 هرميه هذه الحاجات او أهمية ترتيبها .

نظرية ما سلو ونظرية الدرفر:

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

❖ يقترح الدرفر 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 ١٩٣٨ م .
- هيربرت سيمون ، صاحب كتاب ” السلوك الإداري عام ١٩٤٧ م
- وقد طبعت منه ١٥ طبعة حتى عام ١٩٧٠ 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 ((بارنارد)) ان التنظيم نشاط تعاوني وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف .
- تهتم مدرسة اتخاذ القرارات Decision making school بالعلوم السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات ، وكيف يتم اتخاذ القرار ونقله عبر المستويات المختلفة للتنظيم ، وهذا يحتم دراسة طرق الاتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وسائر الجوانب التي تؤثر على تنفيذ القرار .

بارنارد والنظام التعاوني :

تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر :

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

ملاحظة: اهتم برنارد بالتنظيم الغير الرسمي بشكل كبير (تفاعلات الأعضاء بين بعضهم البعض)

هيربرت سيمون واتخاذ القرارات:

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

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

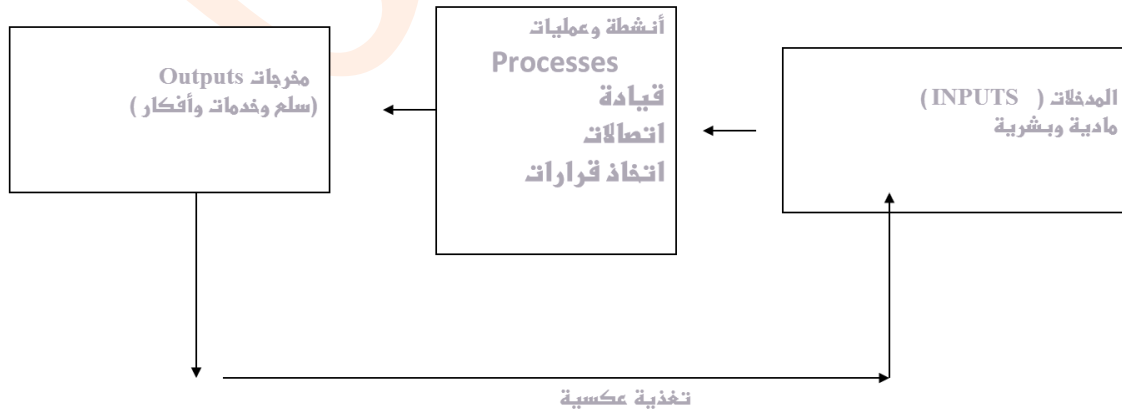
ملاحظة: (سيمون) من الرواد الذين تنبهوا لضرورة لأثر التقنية في الإدارة .

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

خامساً: 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)

أذن 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 نظريو 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 .
- الحذق 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 واهتمام بالانضباط وعدم الأنانية والعيش في أمان ووحدة وأمان
- تؤكد النظرية اليابانية على الثقة والمهارة والمودة وما تحتاجه من روابط متينة بين الفرد والمنظمة ، وتعاون وتكاتف ومشاركة في اتخاذ القرار والالتزام بتحقيق الأهداف والمسؤولية الجماعية والرقابة الذاتية ، مما يساعد في رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة .

إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management

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

العناصر الأساسية للجودة.

١. الرؤية الاستراتيجية للجودة من خلال أنها أحد أبعاد التفكير 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 .

الفصل الثالث: التخطيط

التخطيط في الإدارة العامة

١. مفهوم التخطيط
٢. أهمية التخطيط
٣. مزايا التخطيط
٤. مسؤولية التخطيط
٥. مقومات التخطيط
٦. أنواع التخطيط
٧. إعداد الخطة
٨. معوقات التخطيط
٩. التخطيط في الإدارة الإسلامية

مفهوم التخطيط:

- يعد التخطيط من الوظائف القيادية، وذات الأهمية في الإدارة و يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة من وظائف الإدارة.
- التخطيط هو «اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل ؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل ؟ فهو جسر بين 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 الأهداف

أهمية التخطيط:

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

فوائد التخطيط:

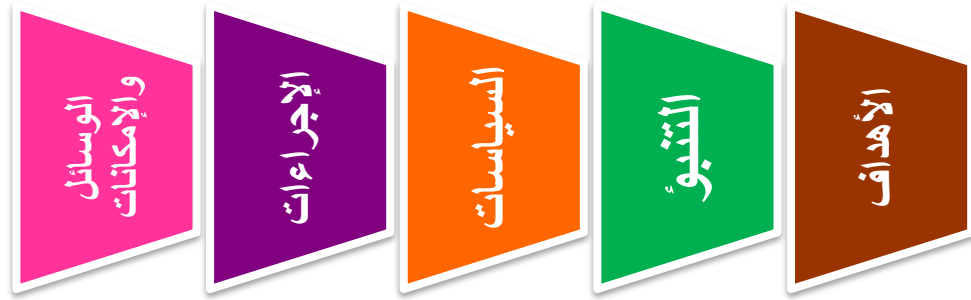
١. يساعد في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها
٢. يساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية الكمية والنوعية
٣. يساعد في التنسيق بين الأعمال والأفراد لتحقيق الأهداف
٤. يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم
٥. يتناول محاولة توقع أحداث المستقبل والابتعاد عن الصدف
٦. يساعد في الاقتصاد في التكاليف للاستثمار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

مسئولية التخطيط:

١. التخطيط وسيلة لتنفيذ الأعمال
٢. التخطيط مسؤولية الجميع كل في موقعه وعلى مقدار مسؤوليته ومستوى السلطة التي يتواجد بها.
٣. 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 الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل



أولاً: الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل

المستقبل البعيد: أهداف استراتيجية

المستقبل القريب: أهداف تكتيكية

أنواع الأهداف

الأهداف

جزئية لكل قسم

عامة على مستوى المنظمة

الأهداف وفق الزمن

أهداف قصيرة الاجل (سنوية)

متوسطة الاجل

طويلة الاجل (استراتيجية)

اهداف الدولة

إقليمية (محلية)

وطنية (مركزية)

صفات الأهداف

١. **الوضوح:** يجب ان يكون هناك وضوح للهدف الذي يحدد الهدف وللجهة المنفذة، ويجب التعبير عنه بشكل رقمي ليتم التمكن من قياسه.
ان تحديد الهدف بشكل دقيق وواضح يساعد في:
 - أ- عملية التنسيق بين الأقسام والأفراد
 - ب- توحيد جهود لتنفيذ الأهداف
 - ت- القيام بوظائف المنظمة
 - ث- وضع معايير الأداء
٢. **القناعة بالهدف:** تتولد القناعة من خلال اقتناع العاملين اهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له
٣. **الواقعية:** امكانية تحقيق الهدف في الواقع العملي.
والواقعية تقوم على ثلاث اسس:
 - أ- ان يكون الهدف ممكن الوصول اليه وليس شيء مستحيلا
 - ب- ان تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف
 - ت- ان يكون الهدف معبرا عن حاجات العمل
٤. **التناسق والانسجام:** وهو 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

هو توقع وقوع الأحداث والتغيرات في المستقبل، واتخاذ الاحتياطات لمواجهتها.

الأمر التي يجب مراعاتها في التنبؤ:

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

ثالثا: السياسات

• السياسات هي ..

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

مزاي السياسات

١. تعتبر مرشد للعاملين في كيفية تحقيق الأعمال وإنجازها
٢. تساعد في الثبات من خلال توضيح منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين
٣. تحقق التناسق والاتساج مما يقلل من الانحرافات
٤. تختصر في الوقت والجهد لأن هناك سياسات معروفة وواضحة
٥. 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 والاتساج: بعيدة عن التناقض
٣. الاقتناع والقبول : عند كل المستويات الإدارية
٤. المرونة : التأقلم مع الواقع
٥. المشروعية : لا تعارض مع الأنظمة
٦. الشمولية : تشمل كل المواقف والحالات
٧. الكتابة : ان تكون مكتوبة بشكل واضح

أنواع السياسات

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

رابعا: الإجراءات

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

شروط الإجراءات السليمة

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

فوائد الإجراءات

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

المشكلات التي تنتج عن 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 الخراج أو الداخل)
٤. الفترة الزمنية
٥. التكلفة المالية التقديرية

أنواع التخطيط

أولاً: التخطيط وفقاً لدرجة الشمول

١. **التخطيط القومي الشامل:** تخطيط على مستوى الدولة ويشمل كل القطاعات ويهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة .
٢. **التخطيط الإقليمي:** يختص بالبرامج والأهداف والسياسات في منطقة معينة بهدف تنميتها ، يهتم بالسكان والزراعة والمواصلات
٣. **التخطيط المحلي:** يخص مدينة أو قرية ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي ...
٤. **في مجال خاص ومحدد:** التعليم ، 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 وتثقيف المجتمع.**
٣. **البشري:** النمو السكاني.
٤. **الطوبوغرافي:** استغلال الأرض - وتوزيع المرافق .
٥. **الاقتصادي:** الإنتاج القومي الزراعي - الميزان التجاري - تخطيط الموارد البشرية ، الزراعي ، الصناعي.
٦. **المالي:** السيولة النقدية - نسبة الفائدة.

رابعاً : 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 الأفراد 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 أما 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، مع توضيح مزايا وعيوب كل خطة.
- ٥- **اختيار البديل الأنسب.**
- ٦- **تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.**

ثانياً (مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة

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

ثالثاً (مرحلة التنفيذ أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ.

رابعاً (مرحلة المتابعة التأكد من متابعة التنفيذ وهل هناك من انحرافات أم لا وما أسباب تلك الانحرافات

تتم المتابعة من خلال وجود جهاز مركزي خاص ووفق التالي :

- ١- **مراجعة الخطة نفسها :** هل فيها مبالغة 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 (بيئة التي لا تشجع العاملين على التخطيط)
٣. عدم صحة التنبؤات والافتراضات
٤. عدم الاهتمام بأشراك الأفراد في التخطيط
٥. الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة (وهو سلبي إذا كان لا يفهم البيئة المحلية)
٦. القيود الحكومية
٧. التغيرات المستمرة
٨. عدم اتباع خطوات التخطيط
٩. عدم 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 ونام ومحبة بين المهاجرين ----
-----والأنصار فكانت الحياة وفتنٌ مثال لضمان الحرية والعقيدة ونصرة المظلوم وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم العلاقة مع اليهود ، كل هذا يعتبر نظام إداري فريد ومثالي .

التخطيط الاقتصادي في الاسلام

يهدف 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 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 الاسلام

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

التخطيط الإداري في الاسلام

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

✓ تذكير

- 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 وفعالية.

الفصل الرابع: التنظيم

محتوى المحاضرة.

مفهوم التنظيم	التنظيم الرسمي
فوائد التنظيم	التنظيم غير الرسمي
مبادئ التنظيم	إعادة التنظيم
	التنظيم في الدولة الإسلامية

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.

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

مبادئ التنظيم

- ❖ **أولاً : مبدأ وحدة الهدف :** أي وجود هدف قبل البدء بالتنظيم ، الاهداف يجب أن تكون ملائمة لظروف المجتمع حتى تكون مقبولة ، توزع الأهداف على المستويات الإدارية.
- ❖ **ثانياً : مبدأ التخصص وتقسي العمل :** لأن تقسيم العمل يؤدي للفوائد التالية:
 ١. تحقيق الاستفادة القصوى من قدرة الفرد.
 ٢. يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله.
 ٣. زيادة المهارة وبالتالي إنجاز العمل ببساطة.
 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.
٢. طبيعة عمل المرؤوسين.
٣. درجة مهارات وقدرات المرؤوسين.
٤. قدرة ومهارات الرئيس.
٥. مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء.
٦. تأثير نطاق الإشراف على الاتصالات / إذا كانت المستويات الإدارية قليلة 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 ، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معين 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 المعطاة لهم .

أنواع السلطات

- ١- السلطة التنفيذية هي صلاحية إصدار الأمر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى ، تتدرج السلطات من الأعلى للأسفل (سلطة مدير الجامعة أكبر من سلطة عميد الكلية)
- ٢- السلطة الوظيفية هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص (وظيفة شؤون أكاديمية في الكلية)
- ٣- السلطة الاستشارية هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة تقدم للإدارات العليا ، وقد تكون هذه الجهات الاستشارية خارجية أو داخلية بكل الأحوال يجب تنظيم العلاقة بينها وبين التنفيذية وعند التعارض

سادساً : تفويض السلطة

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

مزايا تفويض السلطة.

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

للوصول للمزايا السابقة ينبغي:

١. على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطة بتمعن ودقة والتأكد من أنه قبل تفويض السلطة .
٢. التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء .
٣. ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض .

اعتبارات تنظيمية ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة :

١. عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسؤولية .
٢. فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس .
٣. التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .
٤. عدم جواز التفويض في الأمور التالية :
 - القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم .
 - الأمور المتعلقة بتوزيع العمل .
 - الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة .
 - التعيين في الوظائف العليا .
 - المسائل المالية وأمر الميزانية .

سابعاً : المركزية واللامركزية:

المركزية هي تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد .
أما اللامركزية وهي تعني انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة .
ملاحظة : تزداد الحاجة للامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية بشكل يصعب إدارة الأمور بشكل مركزي .

عوامل يتوقف عليها استخدام المركزية واللامركزية في الإدارة :

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

مزايا و مساوي المركزية و اللامركزية

المركزية	البيانات	١- تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد . ٢- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات . ٣- اطلاع المدير على كل الأمور والمسك بزمام الأمور . ٤- سهولة الرقابة وإجراءاتها . ٥- القدرة على استخدام الاستشارات المتخصصة . ٦- عدم حدوث ازدواجية في القرارات . ٧- التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة .
	المساوي	١- عدم تكوين صف ثان من متخذي القرار . ٢- قتل طموح المروسين وانخفاض الروح المعنوية . ٣- تعطيل الأعمال لطول الوقت . ٤- تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص . ٥- طول الوقت والجهد من المروسين للحصول على الموافقات المركزية . ٦- ضعف مبادرات المستويات الإدارية الدنيا بسبب انتظار التعليمات .
	المزايا	١- رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار . ٢- سرعة إنجاز الأعمال . ٣- تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفرغها للأمور المهمة . ٤- اتخاذ قرار أفضل بسبب معاشرة الأمر . ٥- مساعدة المروسين في زيادة خبرتهم . ٦- رفع الروح المعنوية للمديرين والمروسين في الإدارة الدنيا . ٧- مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة . ٨- التقليل من الفجوة بين المستويات الدنيا والعليا . ٩- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات . ١٠- ظهور أفكار ابتكارية جديدة نتيجة حماس الأفراد .
اللامركزية	المساوي	١- تناقض القرارات . ٢- إساءة استغلال البعض للامركزية بشكل لا يحقق فائدة التنظيم . ٣- صعوبة الاتصال أفقياً أو عمودياً . ٤- إضعاف السلطة المركزية . ٥- يوجد بعض الأعمال المالية والتي لا تصلح فيها اللامركزية . ٦- عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية .

التنظيم الرسمي

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

أسس التنظيم الرسمي

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

هنا نقول أن التنظيم على أساس التدرج الهرمي يحقق المزايا التالية

١. تقسيم العمل على أسس واضحة .
٢. تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري .
٣. سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعة ...
٤. تحديد شبكة اتصالات 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 البناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءة والفعالية.
٢. أن يمتاز بالبساطة والسهولة
٣. أن يتصف بالمرونة
٤. أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية .

الخرائط التنظيمية:

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

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

أنواع الخرائط التنظيمية

١. الخرائط التقليدية (العمودية) : هـ
ي 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 السلبات أنها تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا.
٢. الخرائط الأفقية من اليمين لليسار
من مزاياها أنها لا تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين.

الدليل التنظيمي

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

يسهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد :

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

التنظيم الغير الرسمي

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

العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي

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

خصائص التنظيم غير الرسمي :

- وجود هدف تسعى إليه المجموعة.
- صغر الحجم.
- القيادة غير الرسمية.
- وجود معايير للمجموعة.
- مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محددة.

فوائد التنظيم غير الرسمي

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

إعادة التنظيم

تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية :

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

التمويل والموازنة العامة

١. الإدارة المالية
٢. النفقات العامة
٣. الإيرادات العامة
٤. الموازنة العامة
٥. القواعد الأساسية للموازنة العامة
٦. مراحل إعداد الموازنة العامة
٧. أنواع الموازنات
٨. النظام المالي في الدولة الإسلامية

الإدارة المالية

- ← هي مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدودة.
- ← وظيفتها هي: تحديد مصادر الإيرادات، وتحديد أوجه الإنفاق وفق أولويات محددة وتخضع لرقابة وقوانين منظمة لذلك.
- ← هي أحد فروع الإدارة العامة، وتهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين.

■ النفقات العامة

- ← هي مبالغ مالية تدفع لإشباع الحاجات العامة.
- ← النفقات العامة سابقاً كانت تشمل نفقات الأمن والدفاع أما الآن فتوسعت لتشمل كثير من الأمور (التعليمية والصحية وغيرها).
- ← 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، و مجموع نفقات كل أجهزة الدولة تشكل النفقات العامة للدولة، ويقابله الإيرادات العامة التي تغطي تلك النفقات.

أنواع النفقات العامة وتقسيماتها

١. تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف:

أي تقوم الدولة بتوزيع بنود نفقاتها وفقاً للغرض من كل نفقة حسب الخدمات التي تقدمها الدولة: (وظائف التعليم والصحة والدفاع والأمن، وغيرها).

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 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:

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

٤. على أساس الآثار الاقتصادية:

تقسم إلى .. نفقات جارية (إدارية) و استثمارية.

١. 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.

٢. أما الاستثمارية (الرأسمالية): فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناى والتشييد والاستثمار.

الإيرادات العامة:

هي مصدر تغطية النفقات العامة وتقسم إلى:

١. أملاك 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 لتحصيله.
٤. الإصدار النقدي: لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظراً للآثار السلبية على الادخار والاستثمار.

٥. إصدار القروض العامة عبر السندات:

- حصول الدولة على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين، وتتعهد 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 المبالغ المكتتبة، 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 ومالي وفني وهي وثيقة تفصيلية لنفقات وإيرادات الدولة خلال سنة كاملة.

تعريف: هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه، يبين فيه نفقات الدولة ومواردها خلال سنة مقبلة ، تلتزم بها الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه.

ل ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنة العامة للدولة والموازنات الخاصة للمنشآت ؟

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):

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

القواعد الأساسية للموازنة العامة

١. 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.

استثناءات قاعدة السنوية :

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

٢. قاعدة الوحدة: أي ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات وهذا يسهل من عمل السلطة التشريعية في عملية 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 الملحق:** 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).

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

ملاحظات: 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.

٤. قاعدة التخصيص: وهي 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

أولاً: مرحلة الإعداد ثانياً: مرحلة الإقرار أو المصادقة ثالثاً: مرحلة التنفيذ
رابعاً: مرحلة الرقابة خامساً: مرحلة الحساب الختامي

أولاً : مرحلة الإعداد

- ١- دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة: يتم هذا من خلال دراسات عن الوضع الاقتصادي داخلياً وخارجياً وكذلك دراسة الاتجاهات السياسية والاجتماعية وتأثير ذلك على مقدار النفقات والإيرادات المتوقعة. قد تقوم الدراسات على أساس قياس نتائج العام الماضي مضافاً إليها نسبة ١٠ - ١٥ % عن العام الماضي 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).
- ٤- 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 مرفقاً بها التعليمات والإرشادات الواجب التقيد بها عند التنفيذ والتي تشمل على المراحل التالية:
- ١- تحصيل الإيرادات.
 - ٢- صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب فكل نوع من النفقات له باب نفقة محددة .

رابعاً : مرحلة الرقابة

هي مرحلة مهمة تمر بها الموازنة، فهي عملية مستمرة تبدأ من ظهور 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 مقدر وما هو منجز بشكل فعلي .

أولاً : موازنة البنود

ثانياً : موازنة البرامج والأداء

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجة

رابعاً : موازنة التخطيط والبرمجة

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 :

- ١- تسهيل عملية الرقابة على مصروفات الدولة.
- ٢- وسيلة مقارنة أوجه الصرف بين عام وآخر.
- ٣- أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة.
- ٤- 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 :

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

مزايا موازنة البرامج والأداء

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

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجة

تم تطبيقه لأول مرة 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 هذه الموازنة لتحقيق الأمور التالية:

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

■ رابعاً : موازنة الأساس الصفري

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

أهداف موازنة الأساس الصفري:

١. التركيز على تقويم البرامج والنشاطات.
٢. تحديد أهداف كل وحدة إدارية.
٣. تحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأهداف.
٤. 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:

- الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل الإدارة لتبرير طلب الموازنة كل سنة.
- الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي مقدار العائد.
- 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:

١. نفقات المصالح العامة (مثل الرواتب)
٢. النفقات الاجتماعية والدفاعية.

الهدف كان ..

- ١- تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية
- ٢- تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجوانب الاقتصادية والعقائدية .

الفصل السادس: إدارة الموارد البشرية

محتويات الفصل.

١. تعريف إدارة الموارد البشرية
٢. عوامل الاهتمام بالموارد البشرية
٣. وظائف إدارة الموارد البشرية
٤. الوظيفة العامة في الإسلام

تعريف إدارة الموارد البشرية.

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

نستنتج من التعريف الأمور التالية:

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 ؟

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

وظائف إدارة الموارد البشرية

- الوظيفة الأولى: الحصول على الموارد البشرية
- الوظيفة الثانية: تنمية الموارد البشرية
- الوظيفة الثالثة: حسن استخدام الموارد البشرية



وظائف إدارة الموارد البشرية

- ١- **تصنيف الوظائف:** هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة، وكل مجموعة تضم تخصص محدد، بعد ذلك تقسم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية (مجموعة الوظائف القانونية) ثم تقسم إلى مجموعات فئات (مستشارين قانونيين) وتقسّم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية.
 - ٣- **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 تحدي آلية ونوع الاستقطاب ومن ثم الحاجة للتدريب والتأهيل وغير ذلك ...
 - ٤- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف.
- الاستقطاب الإيجابي** هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم، أما الاستقطاب السلبي هو الاكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم.

المبادئ الأساسية في الاستقطاب

- المبدأ الأول:** حتمية 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

- الاستقطاب الداخلي:** هو إعلان داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة أو ملء الشواغر من خلال الترقية ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى .
- 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 . وهنا كطرق مختلفة للوصول للعماله منها : زيارة الجامعات والتعرف على الخريجين وحثهم على التوظيف

الاختيار والتعيين :

- يتم اختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق مبدأ الأجر 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 . و تتم عملية المفاضلة من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض المهام لترتيب

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 ...) .

- 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 وبشري .

التعليم والتدريب و أثرهما 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 :** ت زويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة له وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته ، ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهاته الإيجابية وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية .

مفهوم التدريب

- 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 :
- معادلة الأداء = القدرة x الرغبة**
- فالمعمل 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 :

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

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 مروضه .
٤. العلاقة غير الودية بين الرئيس والمروض وعدم اطمئنان المروض على عمله وخاصة في مرحلة التدريب .

من أساليب التدريب كذلك:

١. التدوير الوظيفي.
٢. المكتب المجاور.
٣. شغل وظائف الغائبين.
٤. توجيه الأسئلة وإحالة ملف لمعرفة التصرف.
٥. المشاركة في أعمال اللجان.
٦. الوثائق والمنشورات.

النوع الثاني : التدريب الخارجي

أو التدريب الرسمي ممكن أن يتم في قسم آخر أو في دولة أخرى ، أو جهة مختصة ، معاهد او 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.
- تفوت 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 .

١. الراتب:

مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فترة محدد في الغالب شهر واحد . الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها..

- **المالية:** أي تضمنه ضمن نفقات الموازنة وفي بند الرواتب .
- **قانونية:** الخضوع لتشريعات وضوابط .
- **اجتماعية:** توفير حد أدنى ووجود أسس عادلة لمنح الرواتب .

٢. الحوافز :

مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج.

أنواع الحوافز هي :

- **حوافز مادية مباشرة:** (الأجر ، العلاوات الدورية ، بدل طبيعة العمل ، حوافز الإنتاج ، ساعات العمل الإضافي)
- **حوافز مادية غير مباشرة:** (تغذية ، إسكان ، مواصلات ، انتقالات ، تعليم ، خدمات طبية ،)
- **حوافز معنوية:** حوافز متعلقة بالعمل (العمل المناسب) حوافز متعلقة ببيئة العمل (الإشراف المعنوي ، ظروف العمل المادية ، العلاقة مع الزملاء ، المشاركة في الإدارة)

٣. 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.

٤. الترقية :

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

٥. النقل :

نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينة منها ...:

- ١) النقل التدريبي
- ٢) النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف التعيين
- ٣) النقل العلاجي لعدم الكفاءة أو عدم الانسجام مع الزملاء أو مع الرئيس

الفصل السابع: إدارة الأداء

محتويات الفصل

١. مفهوم الأداء.
٢. معايير الأداء.
٣. سلوك الأداء.
٤. إدارة الأداء.
٥. تحسين الأداء.
٦. تقييم الأداء.

مقدمة

- 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.

مفهوم الاداء

- أصل مصطلح الأداء هو لاتيني «formāre» أي إعطاء الشيء شكل معين، ويستخدم كذلك للدلالة على تأدية عمل، او القيام بمهمة.
- الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من قبل موظف بكفاءة وفاعلية.
- يرى بعض العلماء ان الأداء هو محصلة تفاعل ثلاث محددات:
 - ١- الدافعية الفردية.
 - ٢- مناخ العمل.
 - ٣- القدرة على الإنجاز.

معايير الاداء

- معايير الأداء هي ..
 - بيانات مختصرة تصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل اليها الموظف الذي يؤدي عملا معينا.
 - فيمكن اعتبار معايير الأداء بأنها ..
 - القانون الداخلي المتفق عليه لتحديد الكيفية التي تؤدي الى افضل 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 أداء المرتبطة بجودة مخرجات المنظمة، بوجود عوامل تساهم في تحقيق هذا المعيار.
 ٢. **الكمية:** تعبر عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الافراد في ضوء الإمكانيات المتوفرة، بشرط ان لا يقل عن قدراتهم.
 ٣. **الوقت:** يعد احد مؤشرات أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن ان يكون ذلك محددا لمدة التنفيذ.
 ٤. **الإجراءات:** وهي خطوات تفصيلية تتبع لتنفيذ عملية معينة بشكل متتابع زمنيا. 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 اجراءات الاتصال.

سلوك الأداء الوظيفي

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

سلوك الأداء الفردي:

يعبر عن أداء فرد معين داخل المنظمة وفق مهاراته وقدراته الذاتية.

سلوك الأداء الجماعي:

وهو أداء مجموعة العاملين (فرق العمل) ككل من خلال التعاون والتنسيق بينهم في انجاز مهام وخطوات العمل.

الابعاد الأساسية لتصرفات العاملين أثناء انجاز العمل:

1. الجهد المبذول: وهو الجهد الذي يبذله الموظف في أداء مهام عمله.
2. كمية الطاقة المنفقة في العمل: تتوقف على حجم الجهد المبذول والسرعة في انجاز العمل التي توفرها تقنيات المعلومات وغيرها من الأساليب الحديثة للأداء.
3. نوعية الجهد: يترجم الفرد حجم الجهد الذي يبذله الى تصرفات ذات خصائص معينة:
 - محتوى السلوك (نوع التصرف)
 - استراتيجية التصرف (اختيار طريقة التصرف)
 - درجة الاتقان.
 - درجة الابتكار.
4. التواصل مع الآخرين (مشاركة الآخرين).
5. القدرات والخصائص الفردية (الخبرات السابقة والمهارات المكتسبة).
6. ادراك العامل لدوره الوظيفي (مدى المام بعمله).

إدارة الأداء الوظيفي

1- 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:

1- تحديد الأداء (السلوك والنتائج).

2- إعادة توصيف مهام الرؤساء (تضمين مسؤولية الاداء).

3- مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم.

2- تقنيات إدارة المعرفة:

وهي الطرق والعمليات اللازمة لحل المشكلات، او التعرف على الفرص المتعلقة بأداء الافراد والمجموعات الصغيرة والمنظمات الكبيرة، وهذا يتطلب عدد من العناصر:

- 1- وسيلة لتنسيق العمل.
- 2- طريقة للتعرف على المشكلات.
- 3- طريقة لتوثيق مشكلات الأداء.
- 4- المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار
- 5- أسلوب لتمكين المديرين لمعرفة موطن المشكلات والأسباب والحلول.
- 6- طريقة لتوفير تغذية العكسية.
- 7- أسلوب لمنع تكرار حدوث المشكلات.

3- تحليل مشكلات الاداء:

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 الاداء	امثلة على التدخلات
نقص المهارة او المعرفة	- لا يعرف صفات المنتج او 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 أعطاب 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 او الفرد.	- نشر المعلومات لتبصير القانمين بالأداء. - الربط مع تحديات العمل. - توفير جو من الثقة.

تحسين الأداء الوظيفي:

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 الاربعة التالية:

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

عناصر إدارة التحسين الشاملة على خمس طبقات:

- (الطبقة ١) التوجيه: استراتيجية اتجاهات التحسين المستقبلية.
- (الطبقة ٢) المفاهيم الأساسية: منهجيات التحسين الأساسية.
- (الطبقة ٣) العمليات: تحفيز انجاز الخدمة التي المنظمة أكثر كفاءة وفعالية.
- (الطبقة ٤) التأثير التنظيمي: وضع هيكل تنظيمي يحقق تحسين الاداء.
- (الطبقة ٥) المكافآت: نظام المالية والغير المالية بهدف دعم المهام.

تقييم الأداء الوظيفي

٢- خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي: ١. يجب وضعها كقاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية. ٢. عملية مشتركة تضم مجموعة من الافراد. ٣. عملية شاملة تلزم كل شخص وكل المستويات. ٤. عملية مستمرة ومنتظمة. ٥. عملية إيجابية تهدف الى الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف.	١- مفهوم تقييم الاداء: هو عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف او ذاك قياسا الى واجباته ومسؤولياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة. ويصدر عن هذه العملية تقرير في شكل نموذج معين يوضع في ملف الموظف، وينتج أثره الإدارية والقانونية.
٤- اهداف تقييم الاداء: ١. إيجاد مناخ ثقة. ٢. المساعدة في الحكم على اسهامات العاملين. ٣. تقييم برامج إدارة الموارد البشرية. ٤. توضيح المطلوب من الموظفين وفق معايير محددة. ٥. اكتشاف نواحي القوة والضعف في الاداء. ٦. البحث عن وسائل علمية لتحسين الاداء.	٣- فوائد تقييم الاداء: ١. رفع الروح المعنوية. ٢. اشعار العاملين بمسؤولياتهم. ٣. وسيلة لضمان العدالة. ٤. الرقابة على الرؤساء والمروسين. ٥. تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
٥- عناصر تقييم الاداء: ١. تحديد الغرض من التقييم. ٢. تحديد الوقت المناسب للتقييم. ٣. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم. ٤. تحديد معايير التقييم. ٥. الإعلان عن نتائج التقييم. ٦. استخدام نتائج التقييم.	

الفصل الثامن: الرقابة في الإدارة العامة

محتويات الفصل

١. أهمية الرقابة
٢. تعريف الرقابة
٣. أهداف الرقابة
٤. عناصر الرقابة
٥. مبادئ الرقابة
٦. وسائل الرقابة
٧. أنواع الرقابة
٨. الرقابة في الإسلام

تعريف الرقابة :

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

أهمية الرقابة:

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

الرقابة لها ارتباط كبير بأهداف الحكومة

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

أهداف الرقابة الإدارية

- ◀ تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق الصالح العام من خلال:
- 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 .

ومن 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

- ١- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة.
- ٢- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة.
- ٣- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- ٤- الوضوح وسهولة الفهم.
- ٥- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- ٦- توفر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لأعضاء الرقابة.
- ٧- وضوح المسؤوليات والواجبات.
- ٨- الاقتصاد والمرونة.
- ٩- استمرارية الرقابة.
- ١٠- 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 ومروؤسيه، بحيث يتفقد الرئيس سير العمل.
- ٥- **التقارير الادارية:** والتي يجب أن تكون دقيقة وصحيحة، وتقدم في الوقت المناسب.

أنواع الرقابة

١- حسب المعايير:

- **الرقابة على أساس الإجراءات:** الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات.
 - **الرقابة على أساس النتائج:** قياس النتائج النهائية وفق المعايير معينة.
- ### ٢- الرقابة حسب موقعها من الأداء:
- **رقابة سابقة:** وهي الرقابة الوقائية، مثل موافقة مسبقة لوزير المالية قبل نقل الاعتمادات من باب الى آخر بالموازنة.
 - **رقابة لاحقة:** وهي الرقابة البعدية أو المستندية، وهي تفويم قرارات الوحدات الإدارية العامة بعد حدوثها.
- ### ٣- الرقابة وفق المصدر:
- **رقابة داخلية:** وهي التي تمارسها المنظمة بنفسها داخليا، وتسمى كذلك بالرقابة التسلسلية أو الهرمية.
 - **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 اللَّهَ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا } النساء ١

محتويات الفصل.

١. مفهوم القيادة.
٢. القيادة والرئاسة.
٣. نظريات القيادة.
٤. أنماط القيادة.
٥. فعالية القيادة.

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، 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 حتماً.

نظريات القيادة الإدارية.

- **أولاً: نظرية السمات:** تركز على وجود سمات وصفات شخصية عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها:

١. الذكاء، الثقة بالنفس، المهارة وحسن الأداء.
٢. الحزم والسرعة، القدرة على الإقناع.
٣. الاستعداد لتحمل المسؤولية.
٤. القدرة على التعلم.
٥. مهارة الاتصالات.
٦. الأمانة والاستقامة، دافع للإنجاز.
٧. حب العمل.
٨. القدرة على فهم الآخرين.

❖ إضافة إلى وجود مجموعة مهارات منها :

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

❖ نقد نظرية السمات :

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

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 فتوجد بعض المآخذ عليها منها:
١. عدم الاتفاق على عناصر الموقف.
 ٢. ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي (أوتوقراطي، ديمقراطي، ..).

ثالثا: 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.
 - فالقيادة هي إذن ..
- تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس: سمات القائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة .

نقد النظرية التفاعلية:

- يجب على النظرية مراعاة المروسين 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 مهيباً 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 :

- قيادة أوتوقراطية صالحة: محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته.
- قيادة أوتوقراطية لبقة: خلق شعور بمشاركة المروسين اتخاذ القرار.

ثانياً: القيادة الديمقراطية:

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

هناك عدة نماذج في هذا النوع نذكر منها:

- قائد يطرح المشكلة ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار.
- قائد يضع حدوداً 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: (تنبؤ وشميت - موتان وبلاك)

الأول : نمط تنبؤ وشميت

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

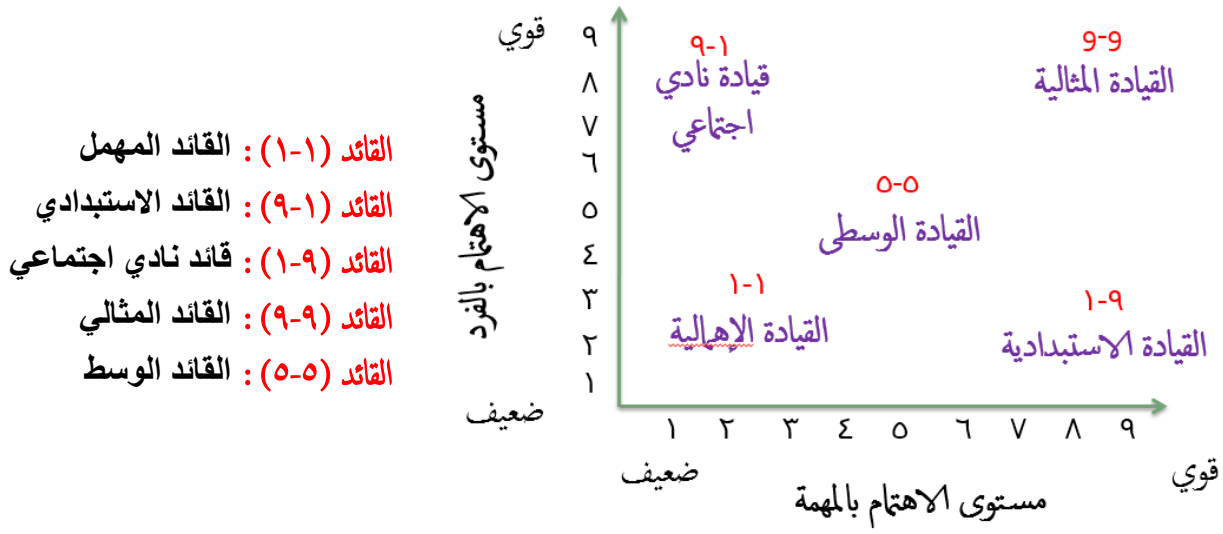
وبالتالي يتفرع عن ذلك سبع أنماط للسلوك يختار القائد أيها منها وفقاً للمتغيرات التي تواجهه المواقف:

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

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

مقدار السلطة الممنوحة للقائد				مقدار الحرية الممنوحة للتابعين		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
قائد	قائد	قائد	قائد	قائد	قائد	قائد
يصنع	يبيع	يقدم	يعرض	يعرض	يعرض	يسمح
القرار	قراره	أفكاره	قرار	مشكلة	مشكلة	لمرؤوسيه
ويعلنه		ويدعو	يخضع	ويحصل	ويطلب	بأن
		للمناقشة	للتغيير	على آراء	قراراً لها	يتخذوا
				لاتخاذ	من	القرار
				القرار	المرؤوسين	

ثانياً: موتان وبلاك أساليب القيادة هي خمسة



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 براءة ومحملة 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

الفصل العاشر: اتخاذ القرارات

محتويات الفصل:

١. مفهوم القرار.
٢. أهمية اتخاذ القرارات.
٣. مراحل اتخاذ القرارات.
٤. المشاركة في اتخاذ القرارات.
٥. أنواع القرارات.

مفهوم القرار:

- تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية، فالإدارة كما يقول هيربيرت 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:

١. وجود الهدف.
٢. وجود البدائل.
٣. 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 إتخاذ القرارات:

- المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة
- المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات
- المرحلة الثالثة : تحديد البدائل المتاحة وتقويمها
- المرحلة الرابعة : اختيار البديل المناسب لحل المشكلة
- المرحلة الخامسة : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه



مراحل إتخاذ القرارات: (بتع)

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة : هي أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار.

ان من العوامل التي تساعد المدراء على تشخيص المشكلات هو:

١. توافر الاستعداد لديهم للقيام بهذه المهمة.
٢. بذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة.
٣. تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة.
٤. تحديد درجة أهمية المشكلة.

المرحلة الثانية : جمع البيانات والمعلومات

وجمع البيانات كأرقام وإحصاءات وحقائق والمعلومات والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري. تصنف البيانات والمعلومات إلى التالي:

١- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية:

- البيانات الأولية: الاتصال المباشر، الاستقصاء والمشاهدة، الزيارات الميدانية، اجراء المقابلات
- البيانات الثانوية: تقارير 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 : و

هذا 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، ويضمن على نتاجه عند تطبيقه الفعلي.
- وحتى يكون تنفيذ القرار سهلا بالنسبة للجهات والأفراد الذين سيتولون تنفيذه لابد من ان تتم صياغته بطريقة واضحة ومختصرة وبسيطة.
- ويجب على المدير اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار ، حتى يؤدي القرار الى احسن النتائج.
- وعلى المدير القيام بتقويم القرار ومتابعة تنفيذه
- حتى يتمكن من اكتشاف المشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا.

المشاركة باتخاذ القرار:

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

إن المشاركة باتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها:

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

أنواع القرارات الإدارية:

- تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القائد الإداري
- هي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة ، بل وفي تفاعلها وعلاقاتها مع البيئة الخارجية
- تزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمة .
- كما تزداد أهمية القرارات في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال لأسباب منها :
- ١- تعكس القرارات اتجاه السلطة التنفيذية .
- ٢- أثارها أعم وأوسع وأخطر ، لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها.
- ٣- أهمية القرارات بالنسبة للدول النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات أخيراً.

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).
- 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 الى 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.

الفصل الحادي عشر: الاتصالات الإدارية

محتويات الفصل.

١. مفهوم الاتصالات الإدارية.
٢. عناصر الاتصالات.
٣. أنواع الاتصالات.
٤. وسائل الاتصالات.
٥. فعالية الاتصالات.
٦. معوقات الاتصالات.
٧. إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات.

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 الإدارية.

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

عناصر الاتصالات الإدارية.

١. المرسل: مصدر المعلومات.
٢. الرسالة: المادة المرسلة.
٣. قناة الاتصال: الطريقة.
٤. المستقبل: المستهدف من الرسالة.
٥. درجة الاستجابة: ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال.

أنواع الاتصالات الإدارية.

أولاً: الاتصالات الرسمية:

اتصالات تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء هيكل تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية وأبعادها، 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 .
- 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.

أنواع الاتصالات الإدارية. " تابع "

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:

١. وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.
٢. صلاحية هذه القنوات للعمل بشكل فعال.
٣. استخدام خطوط الاتصال وعدم تخطي الرؤساء.
٤. عدم توقف قنوات الاتصال بسبب غياب البعض.
٥. أن تتم الاتصالات في الإطار الرسمي،
أي تصدر من المسنول 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 .
- الاتصال 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

- 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.
تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات والتوزيع الجغرافي.
 - تتوقف فعالية الاتصال على كل من المرسل والمرسل إليه والمادة المقولة وقناة الاتصال.
 - يعتمد نجاح المنظمة على تبادل المعلومات بين الأفراد عن طريق الاتصالات الإدارية.
وظائف الإدارة كلها تعتمد على البيانات والمعلومات والجدول 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

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

معوقات الاتصالات

الاتصال الفعال يؤدي للنتائج التالية:

١. فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد
٢. أن تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعاته حول أمر ما
٣. أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أرادها نصدر الرسالة .

ومن أهم معوقات الاتصال هي التالية :

أولاً معوقات شخصية:

تعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات .

ثانياً معوقات تنظيمية:

- ← عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ،
- ← 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 وتعدد 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:

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

الفصل الثاني عشر: إدارة الجودة الشاملة

المقدمة:

- وجود العولمة و انتشار حرية التجارة وانتقال رؤوس الأموال والخبرات والسلع والخدمات عبر العالم.
- مما تتطلب ضرورة توحيد المقاييس العالمية منذ التعاقد مع العميل وحتى تسليمه المنتج النهائي في الوقت والمكان والمواصفات المحددة المتفق عليها في العقد وفق المعايير الدولية.
- نشأت منظمات إقليمية ودولية لمراجعة وتوثيق الجودة وفق هذه المعايير.
- في عهد الرئيس كلينتون ظهر مفهوم الإدارة العامة الجديدة (NPM) والذي ينادي بالارتقاء بالإدارة الحكومية لمعالجة مشاكل البيروقراطية والفساد، والاختصاص بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها على النشاطات والخدمات التي تقدمها.
- واليوم نلاحظ اهتمام مستمر لدى قيادات الإدارات الحكومية للأخذ بمعايير إدارة الجودة الشاملة لتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة والحوكمة في مختلف مجالات الخدمات والمرافق العامة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من التعاريف للجودة الشاملة وغلبها تتناول عدد من الأفكار المشتركة:

١. مشاركة جميع العاملين في جهود التحسين المستمر للسلع والخدمات
٢. التنسيق والتعاون بين جميع الإدارات وفرق العمل لتحقيق الجودة.
٣. التزام الإدارة العليا.
٤. استمرارية التحسين للعمليات من خلال استبعاد الخطوات الزائدة والمهام الغير الضرورية.
٥. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
٦. تطبيق أساليب البحث العلمي لضمان عدم وقوع أخطاء.

التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

- إدارة الجودة الشاملة ثمرة تجارب إدارية عديدة بدأت تتبلور بشكل كبير بعد التسعينات من القرن العشرين، وذلك نتيجة تطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام من تطور الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة.
- ويرى عدد من الباحثين ان نشأة الجودة ترجع الى تجارب «تيلور» التي بثها عبر كتابه «مبادئ الإدارة العلمية»، بهدف ضبط جودة العمليات لتقليل الفاقد في الزمن، بقصد زيادة الإنتاج.
- اما نظرية «هنري فايول» فقد ركزت على الانضباط والثبات في العمل.
- وقد أسهم كتاب «شيووات» عام ١٩٣١ «السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية» في توجيه أساليب السيطرة على الجود باستخدام الأساليب الإحصائية.
- كما أسهمت دراسات أخرى مثل: «هوثنورن»، «ماسلو»، «ماكريجر» و«أرجيس» فيلقاء الضوء على الدافعية كوسيلة لتطوير الأداء، وتوضيح أهمية العامل البشري.

أهمية الجودة الشاملة:

١. تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف الى تحقيق أهداف المنظمة.
٢. تعد إدارة الجودة الشاملة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار العمل، ومواجهة المشكلات وإدارة الازمات بأسلوب علمي.
٣. تجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة والاستجابة للتحديات الخارجية والداخلية.
٤. لها دور في تحسين الإنتاج وترشيد استهلاك المواد.

رواد إدارة الجودة الشاملة:

❖ ادوارد ديمج

يعد راند ثور إداره الجودة الشاملة، وهو مستشار امريكي عمل بوظيفة احصائي، فهو صاحب التوزيع العددي الاحصائي لتحسين الجودة. ويعد من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وساهم بشكل كبير في تطوير صناعتها.



ادوارد ديمج (١٩٩٣-١٩٠٠)

مبادئ ديمنج في الجودة الشاملة:

١. خلق اهداف ثابتة تجاه تطوير السلع والخدمات.
٢. تبني فلسفة جديدة للتحديات.
٣. الاعتماد على جوانب اكثر شمولية.
٤. الاعتماد على جودة المواد المشتراه وليس على السعر الأقل.
٥. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار.
٦. الاهتمام بالتدريب لتحسين الجودة.
٧. إيجاد القيادة الفاعلة.
٨. القضاء على الخوف.
٩. تعظيم جهود فرق العمل.
١٠. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء.
١١. تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين.
١٢. إزالة المعوقات لدعم اعتزاز العاملين بعملهم.
١٣. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي.
١٤. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل.

❖ جوزيف جوران

- أسهم في تكوين الجودة في اليابان، حيث ركز على مسؤولية الإدارة تجاهها.
- وقد أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة.
- كتب كتاب مشهور: «دليل مراقبة الجودة».



جوزيف جوران (٢٠٠٨-١٩٠٤)

ثلاثية إدارة الجودة لجوران:

١. تخطيطي الجودة:

١. تحديد من هم المستهلكون.
٢. تحديد احتياجات المستهلكين.
٣. تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلكين.
٤. تطوير العمليات القادرة على انتاج تلك الخصائص.
٥. تحويل خطط النتائج المطلوبة.

٢. مراقبة الجودة:

١. تقييم الأداء الحالي للتشغيل.
٢. مقارنة الحالي بالأهداف.
٣. التصرف وفق الاختلافات.

٣. تحسين الجودة:

ويشمل المنتج والعمليات وتطبع على كل المستهلكين (الخارجيين والداخليين).

رواد إدارة الجودة الشاملة (تابع):

❖ فيليب كروسبي



فيليب كروسبي (١٩٢٦-٢٠٠١)

ركز كروسبي على المخرجات من خلال الحد من عيوب الأداء،
وطرح فكرة العيوب الصفرية.

وإهتم بوضع عدد من المعايير التي تقيس الخلل وكذلك التكلفة الاجمالية للجودة.

ويرى إن متطلبات التحسين المستمر هي:

١. الايمان الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة.
٢. تعهد الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال.
٣. القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير تقوم على أسس دائمة.

من أهداف إدارة الجودة الشاملة:

١. تحسين الإنتاجية.
٢. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
٣. مشاركة جميع العاملين في علمية التطوير.
٤. اختصار المهام والنشاطات.
٥. بناء ثقافة تركز على احتياجات المستهلكين.
٦. تحسين نوعية المخرجات.
٧. تشجيع العمل الجماعي.
٨. تدريب العاملين على تطوير العمليات.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

١. التركيز على العميل.
٢. التحسين المستمر.
٣. التعاون الجماعي بدلا من المنافسة.
٤. الوقاية بدلا من التفتيش.
٥. المشاركة الكاملة.
٦. اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

المرحلة الصفرية (مرحلة الاعداد):

وهي المرحلة التي تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع المهنين المحترفين، حيث يتم توضيح الرسالة والرؤية ووضع الأهداف والسياسات ورصد الموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الاولى (مرحلة التخطيط):

وهي تعتبر الحجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يتم من خلالها وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة وتكوين فرق العمل. بالإضافة الى وضع خطة لمواجهة مقاومة التغيير المتوقع.

المرحلة الثانية (مرحلة التقويم):

تتضمن هذه المرحلة تبادل المعلومات اللازمة لدعم مراحل الاعداد والتخطيط والتنفيذ. حيث يتم القيام بالمسح الميداني والتقويم ووضع الاستبانات واجراء المقابلات على مستوى المنظمة.

المرحلة الثالثة (التطبيق):

يتم من خلالها الاستفادة من الموارد المتاحة خلال المراحل السابقة، بالإضافة الى تدريب المديرين والعاملين واحداث التغييرات الضرورية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الرابعة (التنوع):

يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية يمكن للمنظمة ان تستفيد منها فيلا التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة، ومن ثم يتم اعداد التوصية اللازمة بالتنوع.

الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:

١- خريطة تدفق العمل:

تستخدم لتجسيد الخطوات التي تمر بها العملية محل التحليل، حيث تساعد على اكتشاف مصادر المشكلات والانحرافات. وتستخدم في مرحلة تحديد المشكلة من خلال:

- رسم خريطة تدفق للخطوات التي تمر بها العملية.
- رسم خريطة تدفق للخطوات التي من المفترض ان تمر بها العملية.
- مقارنة بين الخريطين ومحاولة اكتشاف الانحرافات.

٢- العصف الذهني:

الهدف منه هو محاولة الحصول على اكبر عدد من الأفكار الإبداعية (بافتراض وجود بيئة تشجع ذلك) لتحديد الأسباب الكامنة وراء ظهور مشكلة والحلول الممكنة لها بهدف تحسين الجودة.

ويمر بالخطوات التالية:

١. تحديد موضوع العصف الذهني.
٢. التحضير للعصف الذهني.
٣. التقديم للجلسة.
٤. التشجيع على المشاركة بالأفكار.
٥. تصنيف ومناقشة الأفكار الناتجة.

اهم العوامل التي تجعل العصف الذهني يتسم بالفاعلية:

١. عدم توجيه النقد او التقييم او الحكم على الأفكار.
٢. القدرة على الابداع.
٣. التركيز على الكم لا على الكيف.
٤. الاستناد الى أفكار الآخرين.
٥. تسجيل كافة الأفكار.

٣- مخطط السبب والنتيجة (عظمة السمكة):

قام ايشيكاوا باستنباط فكرة عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، وعن طريقها تستطيع الإدارة معرفة الأسباب الرئيسية لمشكلة معينة وتقديم الحلول الممكنة.

٤- خريطة باريتو:

تعمل على تحليل الأهمية النسبية لمختلف المشاكل واسبابها بهدف تحديد نقطة بداية في حل هذه المشاكل.

٥- المعيار الأساسي او النموذجي:

يقوم مقارنة الأداء المحقق مع أداء المنظمات الأخرى، وهذا بهدف تحديد عوامل النجاح الحاكمة في القطاع.

٦- أدوات وضع الأولويات:

وتستخدم لوضع الأولويات لاختيار احسن بديل من بدائل عديدة مقبولة لحل مشكلة او لتطوير أداء. ومن بين هذه الأدوات:

- التصويت المباشر.
- التصويت المتعدد.
- التصويت الموزون.

الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة (تابع):

٧- الاقتباس والمقارنة المرجعية:

هو اعتبار عملية ناجحة في مكان آخر مقياسا لما نرغب في تحقيقه من نجاح في عملية مشابهة. ويعتبر أسلوب فعال للتعلم من التجارب الناجحة.

٨- مخطط التحكم :

ويوضح مدى السيطرة على نتائج إجراءات العمل بين مستويات محدودة بين الحد العلى والادنى، حيث يتم تحديد الانحرافات والأسباب والحلول.

٩- خرائط المراقبة الاحصائية:

وهي عبارة عن رسوم بيانية ترسم على ثلاث خطوط يمثل احدها الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة، والثاني يمثل الحد الأدنى من المنتجات المعيبة، والثالث يشكل خط الوسط والذي يجب على المنظمة ان تتمركز حوله.

١٠- استمارة التدفق:

وتستخدم بغرض فحص الأخطاء الحاصلة في مختلف محطات العمل الإنتاجية والآلات المستخدمة والعاملين المعنيين بالخطأ، بغية اتخاذ قرارات تصحيحية.

جوائز التميز والمعايير العالمية لإدارة الجودة الشاملة:

١- جائزة مالكولم بالدريج:

وصدرت بناء على قرار من الكونجرس الأمريكي. ويتم منح هذه الجائزة لأحسن الممارسات ذات الجودة في مجال التصنيع والخدمات والاعمال الصغيرة.

٢- جائزة شينجو للجودة:

رصدت سنة ١٩٨٨ ووصلت الى العالمية لجهودها في تحسين عمليات التصنيع الأساسية.

٣- شهادة ايزو:

وهو مقياس عالمي لإدارة الجودة صدر عن المنظمة العالمية للمعايير والمقاييس في عام ١٩٨٧. ويحتوي على مجموعة من المقاييس التي تتناول كافة العمليات في المنظمات. وتهدف هذه الشهادة الى ضمان حصول العملاء على السلع او الخدمات التي يرغبون فيها.

٤- شهادة الجمعية الامريكية لقابة الجودة:

تضم الجمعية اكثر من ١٢٥٠٠٠ عضو عبر العالم. وتقدم الشهادة للأعضاء نظير التزامهم بتطبيق مبادئ ادارة الدودة الشاملة.

الفصل الثالث عشر: الاتجاهات الحديثة للإدارة

محتويات الفصل:

١. مقدمة.
٢. الهندرة.
٣. إدارة المعرفة.
٤. التعليم التنظيمي.
٥. المنظمة المتعلمة.
٦. التمكين.
٧. الحكمانية (الحوكمة).

مقدمة:

سأيرت الإدارة التطور الكمي والكيفي في مجالات الحياة كافة، وظهرت اتجاهات إدارية حديثة تسعى إلى الخروج من الأطار التقليدي لمبادئ ونظريات الإدارة إلى أفكار وأساليب حديثة مبتكرة، تعمل على تفعيل دور العنصر البشري والاعتماد على التقنية الحديثة التي توفر الوقت، وتزيد من معدلات الإنتاج، وتقليل من التكلفة، وتحسين المخرجات.

أولاً- الهندرة:

وهو أسلوب إداري يهدف إلى تجديد وتطوير المنظمات، وفق ضوابط محددة، تسعى إلى زيادة الكفاءة الانتاجية ورفع مستوى الأداء، بشكل يقابل متطلبات التغيير.

١- مفهوم الهندرة:

الهندرة تعني إعادة هندسة البناء من خلال البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، وإنما التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة.

٢- المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة:

- أ- **منظمات الوضع المتدهور:** وهي التي تواجه ارتفاعاً في نفقات التشغيل بشكل يفقدها القدرة على المنافسة، ومن ثم تدني خدماتها إلى مستوى يؤدي إلى تدمير العملاء والمستفيدين من تلك الخدمات.
- ب- **المنظمات التي لم تصل إلى التدهور** ولكن يتوقع منها بلوغ ذلك في المستقبل القريب.
- ج- **منظمات التي بلغت قمة النجاح والتفوق.**

٣- أساليب الهندرة:

- أ) دمج الوظائف (يتم دمج مهام عدة وظائف في وظيفة واحدة).
- ب) منح الموظف صلاحية اتخاذ القرارات (بهدف ضمان السرعة في اتخاذ القرارات).
- ج) تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها (بهدف اختصار الوقت).
- د) تعدد خصائص العمليات (تنوع مواصفات كل عملية لتناسب مع الأسواق).
- هـ) إنجاز العمل في مكانه (إسناد العمل المطلوب لكل إدارة).
- و) خفض مستويات الرقابة.
- ز) الجمع بين المركزية واللامركزية.

ثانيا- إدارة المعرفة:

المعرفة هي الامام بتفاصيل فرع من العلوم المختلفة بمبادئه الأساسية وبجزئياته وفروعه. فهي السبيل لاكتشاف الظواهر والاحاطة بها وتفسيرها.

١- مفهوم إدارة المعرفة:

هي جهد منظم موجه من قبل المنظمة لالتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، لجعلها جاهزة للتداول بين أفرادها وأقسامها، بهدف رفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

٢- أهمية إدارة المعرفة:

١. خفض التكاليف وزيادة الإيرادات.
٢. تنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها في اقصر وقت وباقل تكلفة وجهد.
٣. تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمستويات أداء مناسبة وتحسينها.
٤. تحديد المعرفة المطلوبة لمجالات عمل المنظمة.
٥. زيادة القدرة على الابداع والابتكار.
٦. منح المنظمة ميزات تنافسية.

٣- أهداف إدارة المعرفة:

١. استنفاء المعرفة من مصادرها وتخزينها وانتقاء ما يناسب أنشطة عمل المنظمة، واستخدامها عند الحاجة.
٢. جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
٣. تعزيز ثقافة المعرفة والتحفيز والتنافس.
٤. دعم قدرة المنظمة على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة.
٥. مساعدة العاملين على الابداع.
٦. تعظيم عوائد الملكية الفكرية.

٤- نماذج إدارة المعرفة:

أ- انموذج ليونارد بارتون

ويرتكز على أساس ان المعرفة في المنظمات هي على أربعة اشكال:

١. الشكل المادي (المعرفة الملموسة).
٢. لمعرفة المجسدة (كطرق التعلم).
٣. المهارات المعرفية (المهارات الصريحة للعاملين).
٤. القيم الصغيرة (معايير السلوك في موقع العمل).

ب- انموذج مونل لإدارة المعرفة:

ويرتكز على ان المعرفة في المنظمة تتكون من ثقافة إدارة المعرفة، اهداف إدارة المعرفة ومعايير إدارة المعرفة.

ج- انموذج ماركردت:

ويتألف هذا النموذج من ست مراحل (والتي تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم):

- ١- الاكتساب.
- ٢- التوليد.
- ٣- التخزين.
- ٤- استخراج المعلومات وتحليلها.
- ٥- النقل والنشر.

د- انموذج وييج:

ويرتكز على أربعة اهداف رئيسية:

١. بناء المعرفة.
٢. الاحتفاظ بالمعرفة.
٣. تجميع المعرفة.
٤. استخدام المعرفة.

ثالثاً- التعلم التنظيمي:

تسعى الكثير من المنظمات الى توسيع دائرة المعرفة للعاملين في المنظمات واعتبار المنظمة مدرسة للتعلم، لذلك ظهر مصطلح التعلم التنظيمي.

١- مفهوم التعلم التنظيمي:

وهو عبارة عن عملية تسعى المنظمات من خلالها الى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة المحيطة، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها بهدف التطوير والتميز.

٢- أساليب التعلم التنظيمي:

- أ- التعلم احادي الاتجاه (يتعلم القادة والعاملون من تجاربهم).
- ب- التعلم المزدوج (يوسع القادة والعاملون دائرة التعلم، واستخدام منهج حل المشكلات).

٣- مبررات التعلم التنظيمي:

- التطور التقني.
- المنافسة الشديدة.
- التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

٤- معوقات التعلم التنظيمي:

- الهياكل التنظيمية الهرمية المتقدمة.
- المركزية الشديدة.
- تكليف بعض العاملين بأعباء وظيفية تفوق طاقتهم.
- انشغال القيادات بإنجاز كل المهام وبخلهم بالمعلومات مع مرؤوسيه.
- جمود الثقافة التنظيمية.
- التعلم الوهمي.
- غياب معايير واقعية لتقييم الأداء.

رابعاً- المنظمة المتعلمة:

تبع التعلم التنظيمي ظهور مصطلح المنظمة المتعلمة، والتي أسهمت في تطور مفهوم إدارة المعرفة من خلال التعليم المستمر للعاملين وزيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

١- مفهوم المنظمة المتعلمة:

وهي تلك المنظمة التي تسعى للتطوير بشكل مستمر من خلال التعلم من تجاربها السابقة، وتراكم خبراتها التي تكتسبها من خبرات أعضائها والعاملين بها.

٢- عناصر المنظمة المتعلمة:

١. المفاهيم (الأفكار والأدوات المعتمدة في التعلم).
٢. الاتقان (المهارات والقدرات التي تتمخض عنها عملية التعلم).
٣. التواصل (العلاقات والتفاعلات المتبادلة).

خامسا- التمكين:

١- مفهوم التمكين:

وهو أسلوب اداري متطور يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات، ويمنح العاملين مسؤوليات واسعة لمواجهة مشكلات العادية والطارئة لاستغلال الفرص وتلافي المخاطر.

٢- الفرق بين التمكين والتفويض:

التفويض هو قيام الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته الى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، والمسؤولية يتحملها الرئيس.
أما التمكين فيتضمن تفويض جميع الصلاحيات لشخص معين والمسؤولية تقع على عاتق هذا الشخص.

٣- أهمية تمكين العاملين:

١. تنمية مهارات العاملين.
٢. تحقيق اهداف المنظمة.
٣. احراز تقدم منظم في الجودة.
٤. تنمية اسهامات العاملين.
٥. معالجة المشكلات التي تعاني منها المنظمات.

٤- نماذج التمكين:

- أ- النموذج العوامل المؤثرة Conger & Kanungo (التمكين مماثل للقوة).
- ب- النموذج استثارة الدوافع Voget & Murrell (دافعية الافراد هي الطاقة المحركة).
- ج- النموذج المناخ التنظيمي Bawen & Lawler (أثر المناخ التنظيمي على مستوى التمكين).

سادسا- الحكمانية (الحوكمة):

١- مفهوم الحكمانية (Governance):

وهي الإجراءات التي تستخدم من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة من أجل الاشراف على المخاطر ورقابة الممارسات التي تقوم بها الإدارة.

مبررات اللجوء الى الحكمانية:

١. ضعف تقنين النشاطات الاقتصادية (انتشار الفساد).
٢. افلاس المنظمات بسبب سوء الإدارة.
٣. الفساد المالي والإداري.
٤. انخفاض الاستثمارات بسبب التخوف من ضياع الأموال.
٥. العولمة.

أهمية تطبيق الحكمانية:

١. حماية حقوق المساهمين.
٢. حماية حقوق أصحاب المصالح مع المنظمة.
٣. تحديد دور مجلس الإدارة.
٤. زيادة معدلات الإفصاح والشفافية.

إيجابيات الحكمانية:

- تصحيح مسار الاقتصاد الوطني (القضاء على الفساد).
- زيادة عوائد الدولة.
- زيادة الاستثمارات الأجنبية.

الفصل الرابع عشر: الحكومة الالكترونية

محتويات الفصل

- ما هي الحكومة الالكترونية.
- لماذا الحكومة الالكترونية؟ وكيف تعمل؟
- التطورات التي مهدت لقيام الحكومة الالكترونية.
- استراتيجيات ومراحل الحكومة الالكترونية.
- أهداف الحكومة الالكترونية.

ما هي الحكومة الالكترونية

هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم أن تتحول إليه ولو جزئياً لعلمهم بما يحققه من فائدة بخصوص رفع معدلات الرفاهية في المجتمع. يقوم التحول على أحدث ما توصلت إليه التقنيات الحديثة في علوم الاتصالات والإدارة عن بعد وتقنيات الحاسب الآلي.

لماذا الحكومة الالكترونية؟ وكيف تتم؟

الحكومة الالكترونية نمط جديد لإدارة الدولة يعتمد على التقنية لتوفير المزيد من الراحة والاستقرار للمواطن. ويمكن تسميتها (حكم الإلكترون) أو (حكم الومضات).

كيف تتم؟

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

التطورات التي مهدت لقيام الحكومة الالكترونية

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

مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية

تتجه الحكومات ضمن استراتيجيتها المتعلقة بتطبيق الحكومة الالكترونية الى استخدام نموذجين أساسيين:
(النموذج المركزي - النموذج اللامركزي) .

١- النموذج المركزي

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

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

المرحلة الثالثة: إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات.

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

٢- النموذج اللامركزي:

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

المرحلة الثانية: تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة حالياً، بإجراء مقابلات مع الموظفين الذين يؤدون الخدمة، ووضع خريطة تدفق العمل.

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

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

المرحلة الخامسة: تحليل نتائج تطبيق المشروع التجريبي بالقيام بدراسة للإجابة عن بعض الأسئلة منها:

- ما مدى اقتناع «العميل» أو المستفيد من الخدمات الإلكترونية؟
- ما تكلفة إنجاز المعاملة الواحدة في الخدمة الإلكترونية؟
- هل يعرف كيف ينجز الموظف المعاملة الإلكترونية؟

المرحلة السادسة: دراسة ووضع بدائل التأسيس لتقنية الإلكترونية من حيث تصميم الموقع وسبل الوصول إلى قواعد المعلومات، وتدريب مستخدمي النظام.

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

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

المرحلة التاسعة: تحليل بيانات متابعة ومراجعة أداء والنظام وتكلفته والعائده من تطبيقه، واستعراض المشكلات المتعلقة بتطبيقه، والحلول الممكنة.

تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية في التنظيم والإدارة لتطبيق الحكومة الإلكترونية:

- ١- إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفرطة وليست الهرمية والنظر في السلطات والمسئوليات والأدوار والواجبات.
- ٢- تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي.
- ٣- استحداث إدارات جديدة.

أهداف الحكومة الإلكترونية:

أهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية مثل:

١. أنجاز سريع للأعمال. (بلا زمان)
٢. الإنجاز عن بعد فتتقلص الحاجة لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور.
٣. تقليل مساحات العمل داخل المنظمات. (إدارة بلا مكان)
٤. الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية. (بلا ورق)

أهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة:

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

معوقات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية

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

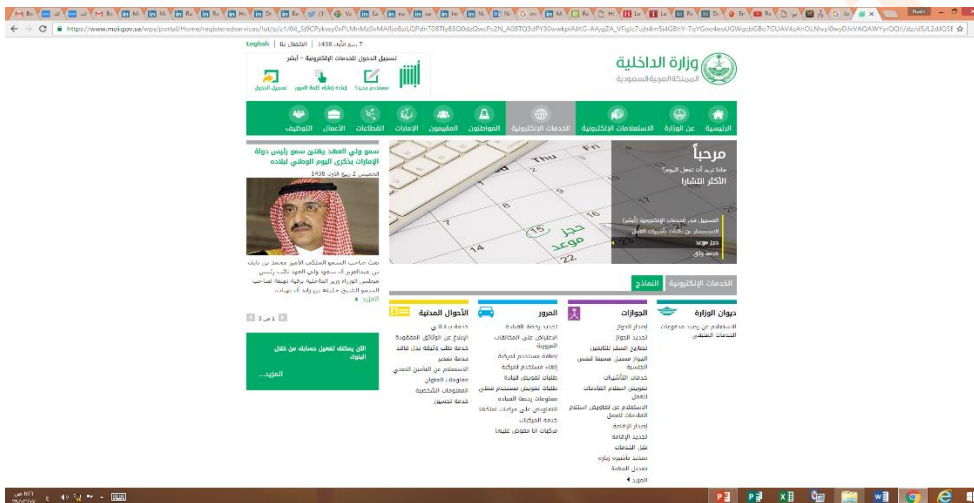
أمثلة على ذلك في العالم العربي: (أمثلة الحكومة الإلكترونية)

- حكومة دبي الإلكترونية (أكتوبر ٢٠٠١).
- بوابة الخدمات الإلكترونية المصرية (٢٠٠٢).
- بوابة الحكومة الإلكترونية (يسر) الخاصة بالملكة العربية السعودية (٢٠٠٧).

◀ البوابة الإلكترونية السعودية (يسر) <http://www.yesser.gov.sa>



◀ نظام ابشر :



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



موقع هيئة الإمارات للهوية. <http://www.id.gov.ae>



تعرف على مفهوم إدارة المعرفة <https://www.youtube.com/watch?v=wPHBEpjJac>



الحكومة الالكترونية ونظامها الاقتصادي

وأهم أسسه هي:

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

الحكومة الالكترونية ونظامها الاجتماعي.

وأهم أسسه هي:

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

الحكومة الالكترونية و العولمة:

١. تعتبر الحكومة الالكترونية النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمة.
٢. تساهم الحكومة الالكترونية في دعم العولمة كما أن العولمة تساهم في دفع عجلة التطور إلى الحكومة الالكترونية.
٣. بيئة الحكومة الالكترونية أحد اشتقاقات العولمة ودعم تقنية الاتصالات والحاسب الالى نحو النمو هو دعم لكليهما معاً.

ملت