

المحاضرة الأولى: المفاهيم الأساسية

الإدارة: كلمة إدارة (Administration) هي من أصل لاتيني (Administration) وتعني ، مساعدة، أو تقديم خدمة، أي أن من يعمل بالإدارة يخدم الآخرين ، فالإدارة نشاط حيوي لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراد. 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 بعقلانية ورشد من أجل تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل والفعال والمنتج للإمكانات المتاحة

الإدارة العامة	
الإدارة العامة تعني الإدارة الحكومية	تعني "الإدارة الحكومية" (Governmental) تمييزاً عن الأنواع الأخرى للإدارة مثل : إدارة الأعمال ، إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة ، إدارة المنظمات الدولية.
الرابط بين الإدارة العامة والدولة	الدولة تضع القوانين وتحدد الحقوق والواجبات وهي المسؤولة عن تنفيذ تلك القوانين فهي تأخذ الصورة التنفيذية . الإدارة العامة ترتبط بها وفق هذا المعنى
من تعريفاتها	يمكن تعريف الإدارة العامة على أنها تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة)
ديموك	يفرق ديموك بين الإدارة العامة ك مجال لتنفيذ القوانين وبين الإدارة العامة كعملية شاملة لجميع الخطوات الإدارية من الإسناد إلى التنفيذ، وبين الإدارة كمهنة لتنظيم وتوجيه نشاط الآخرين في هيئة عامة .
من تعريفاتها	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
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

علاقة الإدارة العامة مع العلوم الأخرى

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

أولاً: علاقة الإدارة العامة بإدارة 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	
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
الربح	تقديم خدمات عامة للوصول إلى رضا المواطن	الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحة العامة من سياسة، أمن، دفاع	طبيعة النشاط
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسية	درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المنافسة من شركات أخرى	محكومة بالرقابة الداخلية والخارجية وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	المنافسة

• الإدارة العامة أداة من أدوات السياسة وهي نظام فرعي من النظام السياسي العام • 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	ثانياً: علاقة الإدارة العامة بعلم السياسة
• 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	ثالثاً: علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع
• 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 (سؤال اختبار: قدم علم النفس الكثير من المفاهيم للإدارة العامة: الترقية) • إذن علم النفس يبحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري	رابعاً: علاقة الإدارة العامة بعلم النفس
• 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	خامساً: علاقة الإدارة العامة بعلم القانون
• يهتم علم الاقتصاد بتحديد عوامل الإنتاج (العمل — الأرض — رأس المال ..) كما يهتم بالتنمية الاقتصادية ، كذلك تهتم الإدارة العامة بتحقيق التنمية الاقتصادية • يوجد موضوعات مشتركة بين الاثنين مثل : الميزانيات الختامية للشركات ، المالية العامة ، كما أن توفر الإمكانيات الاقتصادية يؤثر في اختيار الموظفين وتحديد الرواتب	سادساً: علاقة الإدارة العامة بعلم الاقتصاد

مراحل تطور الإدارة العامة (3 مراحل)		
المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
• انفصلت عن السياسة • الإهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية	• وجود مدارس وكرليات تمنح شهادات في الإدارة	• إنشاء معاهد للإدارة العامة • إجراء الدراسات والاستشارات • قيام برامج تنمية الإداريين • وجود تخصصات منها أصول الإدارة العامة، أساليب العمل، التخطيط الإداري، العلاقات العامة، إدارة التنمية، تخطيط المدن

مداخل دراسة الإدارة العامة	
المحتوى	المدخل
• التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها	الدستوري القانوني التاريخي
• وظائف الإدارة هي، التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة، الافراد، التمويل، الموازنة • لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الادارة شكل رسمي تقليدي	الوظيفي
• مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي • إدارة العنصر البشري الإنساني • إهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي • إهمل الجانب الإقتصادي	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.	البيئي

المحاضرة الثانية: الإطار الفكري للإدارة العامة

الفكر الإداري في الإسلام

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

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

في عهد الرسول

في العهد العباسي انتشرت الدواوين كأحد أسس إدارة الخلافة

دواوين الرسائل والمكاتبات والشؤون الإدارية والرقابية وتجميع المعلومات	دواوين تختص بالشؤون المالية والضريبية (الخراج والنفقات)	دواوين مختصة في الشؤون العسكرية	دواوين تعني بشؤون الخليفة
---	---	---------------------------------	---------------------------

في العهد العباسي

الفكر الإداري المعاصر

ترجع نشأة علم الإدارة الحديث الى بداية الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، وهذا للأسباب التالية

- وجود الحاجة لتنظيم جديد للعلاقات بين الأفراد في المجتمع.
- مسؤولية الحكومة تجاه المواطنين في تنظيم شؤون حياتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الضرورية لهم.

ولقد أسهمت المدارس الفكرية في إثراء المعرفة الإدارية ووضع نظريات ونماذج لتفسير الإدارة العامة وتقديم حلول لمعالجة الإشكاليات المرتبطة بها

سيتم تخصيص باقي هذه المحاضرة عن المدارس الفكرية في الفكر الإداري المعاصر

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

أولاً المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)
(3 نظريات)

(1)
نظرية البيروقراطية
Theory of Bureaucracy

(ماكس ويبر)



المقصود بها			يقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي. والتعبير المجازي هو حكم المكاتب		
تعريفها			البيروقراطية هي التنظيم الإداري الضخم والذي ينقسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف		
العلاقات			يتم تنظيم العلاقات والسلطات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم جاء بنظرية هياكل السلطة (Theory of Authority) والتي ركز من خلالها على أساليب انسياب خطوط السلطة داخل التنظيميات و حاول تفسير لماذا يطيع الافراد الأوامر التي تصدر اليهم من الرؤساء. وقد قام بتوضيح أسلوب اكتساب الشرعية داخل المنظمة، وهي ثلاث:		
دراسات ماكس فيبر			السلطة البطولية	السلطة التقليدية	السلطة القانونية الرشيدة
			يتحلّى الإنسان القائد بمواصفات غير عادية للتأثير على الأفراد	ممارسات القائد وسلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف	ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات
الأسس التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر			التنظيم البيروقراطي يكون على شكل هرم تشرف المستويات الأعلى على الدنيا وهكذا بالتوالي		
			الفصل التام والواضح بين نشاط الموظف وحياته الخاصة		
			وجود مجالات وظيفية متخصصة في كل عمل		
			تحديد السلطة لكل موظف في العمل الإداري		
			تطبيق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته		
مزايا التنظيم البيروقراطي			السرعة	الانضباط	الاستقرار
			تقسيم العمل	الاعتماد على المستندات	التسلسل الهرمي
الانتقادات الموجهة الى التنظيم البيروقراطي			الدقة في تطبيق مبدأ التخصص	الاستمرارية	الاستقرار
			تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية	الخضوع الكامل للرؤساء	التسلسل الهرمي
الانتقادات الموجهة الى التنظيم البيروقراطي			احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، والتركيز على القواعد والإجراءات، واعتبارها هدف بدل من أن تكون وسائل		
			النتائج غير المقصودة قد تصل إلى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين		

في بداية القرن التاسع عشر كان هدف الكثير من الشركات هو زيادة كمية الإنتاج من جهة، وخفض التكاليف من جهة أخرى، من هنا جاء بعض المفكرين وفي مقدمتهم فريدريك تايلور في تقديم نظرية تساعد في حل مشكلة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة

تايلور في كتابه الشهير «مبادئ الإدارة العلمية» عرّف الإدارة بأنها " المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة "

أهم ما جاء في نظرية تايلور

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

(2)
نظرية الإدارة العلمية
(فريدريك تايلور)



(الإهتمام بالإدارة الدنيا
خط الإنتاج)

هنري فايول

اقترح **هنري فايول** (1841 – 1925) 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 1916 م ، رواجاً كبيراً بين الباحثين ورجال الأعمال

نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول

التشكلات الفنية	الإنتاج والتصنيع
النشاطات التجارية	المشتريات، المبيعات، التبادل
النشاطات التمويلية	الموارد المالية ، الاستثمارات والمصرفيات
النشاطات الأمنية	الممتلكات والأشخاص
النشاطات المحاسبية	تقدير التكاليف والإحصاءات
النشاطات الإدارية	التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق والرقابة

مساهمات هنري فايول

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	صفات الإداريين وتدريبهم يذكر الصفات والسؤال من مساهماته في الجواب صفات الإداريين وتدريبهم										
تقسيم العمل وفق التخصص، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر ،وحدة الاتجاه (الأمر) ، الخضوع للمصلحة العامة ، عدالة المكافآت ، المركزية ، تسلسل القيادة ، النظام (وضع كل شيء وشخص مكانه العدالة ، الاستقرار الوظيفي ، المبادرة ، العمل بروح الفريق)	الأسس العامة للإدارة (مبادئ فايول الـ : 14)										
<table><tr><td>التخطيط</td><td>التنظيم</td><td>التوجيه</td><td>التنسيق</td><td>الرقابة</td></tr><tr><td>Planning</td><td>Organizing</td><td>Directing</td><td>Coordinating</td><td>Controlling</td></tr></table>	التخطيط	التنظيم	التوجيه	التنسيق	الرقابة	Planning	Organizing	Directing	Coordinating	Controlling	وظائف الإدارة (5)
التخطيط	التنظيم	التوجيه	التنسيق	الرقابة							
Planning	Organizing	Directing	Coordinating	Controlling							

(3)
نظرية التقسيم الإداري
(نظرية أكثر عمقاً من الإدارة العلمية)
(هنري فايول)



(الاهتمام بالإدارة العليا)

ثانياً مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو بمصنع هوثورن)

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (1930 - 1970م) كرد فعل لنظريات المدرسة التقليدية والتي افترضت أن الحوافز المادية هي التي تهتم العاملين

متى ولماذا ظهرت

ما هي 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 العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب الهوثورن (1924- 1932م)

الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

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

تجارب هوثورن (1924- 1932م)

1. ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسمية .
2. يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعة .
3. تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في التحفيز للعمل .
4. طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمور الفيزيولوجية وإنما النفسية والاجتماعية .
5. تلعب القيادة غير الرسمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم

أهم النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن

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

الآثار العلمية لتجارب هوثورن

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

سلبات مدرسة العلاقات الإنسانية

ثالثاً: المدرسة السلوكية

(أبراهام ماسلو - هرم الحاجات)

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

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

الخصوصية والخصائص التي تتمتع بها المدرسة السلوكية

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

أبراهام ماسلو (هرم الحاجات)

الحاجات الطبيعية	الأمن والحماية	الحاجات الاجتماعية	الاعتراف والتقدير	تحقيق الذات
------------------	----------------	--------------------	-------------------	-------------

- كل الناس تحركهم الحاجات الطبيعية وعدد أقل لحاجة الأمن وهكذا ...
- الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض أي كلما أشبعنا 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
- ✓ 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 أو أهمية ترتيبها
- يعتبر الدرر أن الإنسان إذا فشل في الوصول للحاجة العليا يعود للعليا
- كما أن ماسلو يعتبر أن الإنسان يسعى لتحقيق حاجة واحدة فقط في آن واحد ، في حين أن الدرر يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين معا
- يقترح الدرر إجراء 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)

افتراضات نظرية ماسلو

سلبيات نظرية ماسلو

نظرية ماسلو ونظرية الدرر

رابعاً: مدرسة إتخاذ القرارات (تشستر بارنارد - كتاب وظائف المديرين) (هربرت سيمون - السلوك الإداري)

أصحاب المدرسة

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

جوهر النظرية

تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر

الهدف مشترك	امكانية الاتصال	الرغبة في العمل والمساهمة
يجمع أعضاء التنظيم	بين الأعضاء	من جانب الأعضاء

بارنارد والنظام التعاوني

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

- 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 الرشد في القرارات وعلى المدير الاكتفاء بالحلول المقبولة بدل من المثالية.
- كما أنه يميز بين:

هربرت سيمون واتخاذ القرارات

1. القرار الهادف (يرتبط بالهدف النهائي) وغير الهادف
 2. القرار الرشيد (يعتمد على وجود بدائل) وغير الرشيد
 3. القرار المبرمج (الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة) وغير المبرمج الذي يعتمد على الابتكار .
- ملاحظة: (سيمون) من الرواد الذين تنبهوا لضرورة أثر التقنية في الإدارة .
- كما أن دوره مهم في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة واتخاذها من عملية اتخاذ القرار مدخلاً للسلوك الإنساني.

خامسا: مدرسة النظم

نظرية 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	المدخلات (مادية وبشرية) ← أنشطة وعمليات (قيادة، إتصالات، اتخاذ القرارات) ← مخرجات (سلع وخدمات وأفكار) ← تغذية عكسة
أنواع الأنظمة	النظام المفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئة النظام المغلق : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة (الساعة) 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)

وليم أوشي	نشر وليم أوشي العديد من الأبحاث حول هذه النظرية في كتابه "كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكية التحديات اليابانية"		
جوهر نظريو أوشي	أن كثير من المشكلات الإنتاجية التي تواجه المنظمات الأمريكية هي مسألة إنسانية قبل كل شيء		
مايجب تعلمه من الإدارة اليابانية	إن أهم مايجب 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	الحق والمهارة	الألفة والمودة
	العلاقة بين الثقة والإنتاجية علاقة وثيقة ، وكذلك الثقة بين الفرد والمنظمة	(وحدة الذهن والمهارة) ، من خلال الخبرة والممارسة والتجربة والعمل الطويل في المنظمة ، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجية	من خلال دعم الآخرين واهتمام بالانضباط وعدم الأنانية والعيش في أمان ووحدة
إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management	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 . أسلوب إداري جديد ظهر في اليابان وحقق نجاحات باهرة لذلك تبنته كثير من المنظمات والدول في العالم .		
	ما ذا يعني ؟		
العناصر الأساسية للجودة	تعريف إدارة الجودة الشاملة هي : مدخل الإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة بما يحقق رضا الزبون		
	مدخل الزبون مشاركة الجميع بالرؤية الاستراتيجية لقياس الجودة والتحسين المستمر		
	1. الرؤية الاستراتيجية للجودة من خلال أنها أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي والذي يساهم في خلق الميزة التنافسية		
	2. مشاركة الجميع في إدارة الجودة الشاملة فالجودة مسؤولية الجميع .		
	3. 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		
	4. مدخل الزبون من خلال أن الزبون هو الأساس وهو محور الاهتمام .		
	5. التحسين المستمر حيث ليس هناك حدود للتحسين فالتحسين عملية مستمرة ومتواصلة .		

المحاضرة الثالثة: التخطيط

مفهوم التخطيط		
يعد التخطيط من الوظائف القيادية، وذات الأهمية في الإدارة ويقع 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 (5) (من اليمين إلى اليسار)				
التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها	وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف	تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل	تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي	وضع برامج زمنية لتنفيذ الأهداف

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

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

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

العلاقة بين المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها		
المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	استراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

مقومات التخطيط				
1 الأهداف	2 التنبؤ	3 السياسات	4 الإجراءات	5 الوسائل والإمكانات

(1) الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل				التعريف
أنواع الأهداف	وفق الزمن	طويلة الأجل (استراتيجية) المستقبل البعيد: أهداف استراتيجية	متوسطة الأجل	أهداف قصيرة الأجل (سنوية) المستقبل القريب: أهداف تكتيكية
	بالنسبة للمنظمة	عامة على مستوى المنظمة	جزئية لكل قسم	
	بالنسبة للدولة	وطنية (مركزية)	إقليمية (محلية)	
صفات الأهداف	الوضوح	يجب ان يكون هناك وضوح للهدف للذي يحدد الهدف وللجهة المنفذة، ويجب التعبير عنه بشكل رقمي ليتم التمكن من قياسه		
	القتاعة بالهدف	تتولد القناعة من خلال اقتناع العاملين اهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له		
	الواقعية	امكانية تحقيق الهدف في الواقع العملي		
	التناسق والاتسجام	وهو تناسق الأهداف مع بعضها البعض وعدم تعارضها		
	مشروعية الهدف	مدى الملاءمة للأهداف لقيم المجتمع وقوانين الدولة		
	قابلية الهدف للقياس	هذا يساعد الإدارة في تحقيق اهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، وهذا يمكن أن يتم من خلال : مقياس كمي، مقياس نوعي، مقياس زمني (تحديد زمن الإنجاز).		

(2) التنبؤ

توقع وقوع الأحداث والتغيرات في المستقبل، واتخاذ الاحتياطات لمواجهتها				التعريف
الدقة في التنبؤ	غير مكلف	حدائثة البيانات المستخدمة بالتنبؤ	أن يكون واضح (سهل وبسيط)	أن يكون مفيد (القدرة والمساعدة في حل المشاكل)

(3) السياسات

التعريف	- مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف - السياسات مرشد ودليل عمل للوصول إلى الاهداف وقد تأخذ اشكال مختلفة منها المكتوب أو غير المكتوب - السياسات تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك																																		
	<table><tr><td>تعتبر مرشد للعاملين في كيفية تحقيق الأعمال وإنجازها</td><td>تساعد في الثبات من خلال توضيح منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين</td><td>تحقق التناسق والانسجام مما يقلل من الانحرافات</td><td>تختصر في الوقت والجهد لان هناك سياسات معروفة وواضحة</td><td>تساعد في إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ</td><td colspan="2"></td></tr></table>							تعتبر مرشد للعاملين في كيفية تحقيق الأعمال وإنجازها	تساعد في الثبات من خلال توضيح منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين	تحقق التناسق والانسجام مما يقلل من الانحرافات	تختصر في الوقت والجهد لان هناك سياسات معروفة وواضحة	تساعد في إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ																							
تعتبر مرشد للعاملين في كيفية تحقيق الأعمال وإنجازها	تساعد في الثبات من خلال توضيح منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين	تحقق التناسق والانسجام مما يقلل من الانحرافات	تختصر في الوقت والجهد لان هناك سياسات معروفة وواضحة	تساعد في إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ																															
مزايا السياسات																																			
	<table><tr><td>الوضوح</td><td>التناسق والانسجام</td><td>الاقتناع والقبول</td><td>المرونة</td><td>المشروعية</td><td>الشمولية</td><td>الكتابة</td></tr><tr><td>فهمها من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء</td><td>بعيدة عن التناقض</td><td>عند كل المستويات الإدارية</td><td>التأقلم مع الواقع</td><td>لا تعارض مع الانظمة</td><td>تشمل كل المواقف والحالات</td><td>ان تكون مكتوبة بشكل واضح</td></tr></table>							الوضوح	التناسق والانسجام	الاقتناع والقبول	المرونة	المشروعية	الشمولية	الكتابة	فهمها من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء	بعيدة عن التناقض	عند كل المستويات الإدارية	التأقلم مع الواقع	لا تعارض مع الانظمة	تشمل كل المواقف والحالات	ان تكون مكتوبة بشكل واضح														
الوضوح	التناسق والانسجام	الاقتناع والقبول	المرونة	المشروعية	الشمولية	الكتابة																													
فهمها من قبل العاملين وشرحها من قبل الرؤساء	بعيدة عن التناقض	عند كل المستويات الإدارية	التأقلم مع الواقع	لا تعارض مع الانظمة	تشمل كل المواقف والحالات	ان تكون مكتوبة بشكل واضح																													
الشروط الواجب توافرها في السياسات																																			
أنواع السياسات	<table><tr><td>السياسات الأساسية</td><td colspan="6">هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة</td></tr><tr><td>السياسات العامة</td><td colspan="6">هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ لفرص وكيفية تقديم الخدمات</td></tr><tr><td>السياسات الوظيفية</td><td colspan="6">تتعلق بنشاط معين (النشاط المالي، التعليمي) وهي تفصيلية</td></tr><tr><td>السياسات الضمنية</td><td colspan="6">غير مكتوبة ومتعارف عليها</td></tr></table>							السياسات الأساسية	هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة						السياسات العامة	هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ لفرص وكيفية تقديم الخدمات						السياسات الوظيفية	تتعلق بنشاط معين (النشاط المالي، التعليمي) وهي تفصيلية						السياسات الضمنية	غير مكتوبة ومتعارف عليها					
	السياسات الأساسية	هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة																																	
	السياسات العامة	هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ لفرص وكيفية تقديم الخدمات																																	
	السياسات الوظيفية	تتعلق بنشاط معين (النشاط المالي، التعليمي) وهي تفصيلية																																	
السياسات الضمنية	غير مكتوبة ومتعارف عليها																																		

(4) الإجراءات

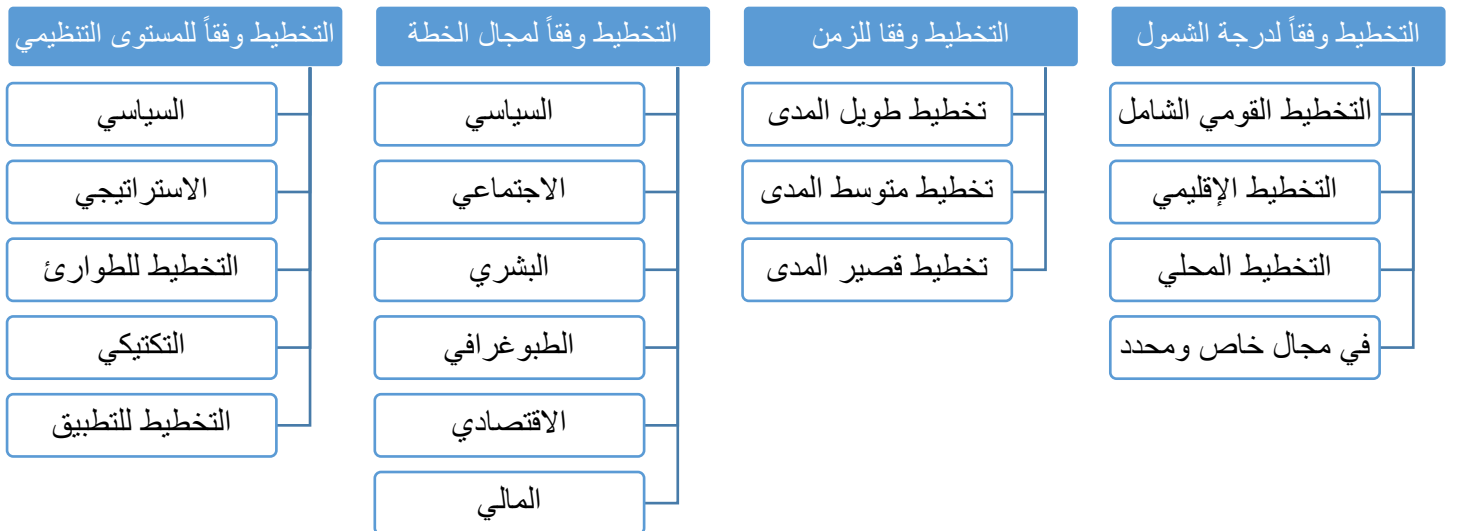
هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال، وهي تختلف من منظمة لأخرى وقد تكون طويلة أو قصيرة ومعقدة أو بسيطة					التعريف										
<table><tr><td>الدقة والوضوح</td><td>البساطة والسهولة</td><td>المرونة</td><td>التناسق والانسجام</td><td>الرقابة</td></tr><tr><td>مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع.</td><td>بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد</td><td>امكانية التغيير والتعديل</td><td>مكاملة لبعضها البعض</td><td>تشتمل على وسائل رقابية على الأداء</td></tr></table>					الدقة والوضوح	البساطة والسهولة	المرونة	التناسق والانسجام	الرقابة	مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع.	بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد	امكانية التغيير والتعديل	مكاملة لبعضها البعض	تشتمل على وسائل رقابية على الأداء	شروط الإجراءات السليمة
الدقة والوضوح	البساطة والسهولة	المرونة	التناسق والانسجام	الرقابة											
مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع.	بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد	امكانية التغيير والتعديل	مكاملة لبعضها البعض	تشتمل على وسائل رقابية على الأداء											
<table><tr><td>تساعد في منع التضارب والتعارض</td><td>تساعد على التقليل للوقت والجهد</td><td colspan="3">تساعد في تعاون الأفراد لأن كل فرد ينهي عمله ويسلمه للآخر</td></tr><tr><td>تساعد على الارتياح النفسي وطمأنينة الأفراد</td><td>تساعد في أعمال الرقابة لأن الأعمال متكررة</td><td>تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحة</td><td colspan="2">التقليل من احتمال الأخطاء</td></tr></table>					تساعد في منع التضارب والتعارض	تساعد على التقليل للوقت والجهد	تساعد في تعاون الأفراد لأن كل فرد ينهي عمله ويسلمه للآخر			تساعد على الارتياح النفسي وطمأنينة الأفراد	تساعد في أعمال الرقابة لأن الأعمال متكررة	تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحة	التقليل من احتمال الأخطاء		فوائد الإجراءات
تساعد في منع التضارب والتعارض	تساعد على التقليل للوقت والجهد	تساعد في تعاون الأفراد لأن كل فرد ينهي عمله ويسلمه للآخر													
تساعد على الارتياح النفسي وطمأنينة الأفراد	تساعد في أعمال الرقابة لأن الأعمال متكررة	تسهيل التدريب لأن المسؤوليات والواجبات واضحة	التقليل من احتمال الأخطاء												
<table><tr><td>جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية</td><td>صعوبة تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها</td><td colspan="3">إحساس الموظف بالضيق والملل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته</td></tr></table>					جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية	صعوبة تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها	إحساس الموظف بالضيق والملل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته			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													

(5) تدبير الوسائل والإمكانات

وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ الخطة					التعريف
الدقة	الواقعية	تحديد المصدر	الفترة الزمنية	التكلفة المالية التقديرية	المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل وإمكانات الخطة
في تحديد الاحتياجات	مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق	من أين من الخارج او الداخل			

أنواع التخطيط (4)

التخطيط وفقاً لدرجة الشمول		التخطيط وفقاً لدرجة الشمول
التخطيط القومي الشامل	تخطيط على مستوى الدولة ويشمل كل القطاعات ويهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة	
التخطيط الإقليمي	يختص بالبرامج والأهداف والسياسات في منطقة معينة بهدف تنميتها ، يهتم بالسكان والزراعة والمواصلات	
التخطيط المحلي في مجال خاص ومحدد	يخص مدينة أو قرية ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي التعليم ، الصحة أو المواصلات	
التخطيط وفقاً للزمن		التخطيط وفقاً للزمن
تخطيط طويل المدى	تخطيط يغطي 15 أو 20 سنة والثمار تأتي متأخرة، نقص البيانات يعد عقبة في وجه التخطيط	
تخطيط متوسط المدى	هو خطط خمسية تشمل مجالات متنوعة	
تخطيط قصير المدى	هو تخطيط لسنة واحدة (الموازنة العامة للدولة)	
التخطيط وفقاً لمجال الخطة		التخطيط وفقاً لمجال الخطة
السياسي	تخطيط النظام السياسي (مصادر التشريع)	
الاجتماعي	الاهتمام بالعائلة والتعليم وثقافة المجتمع	
البشري	النمو السكاني	
الطبيوغرافي	استغلال الأرض - وتوزيع المرافق	
الاقتصادي	الإنتاج القومي الزراعي - الميزان التجاري - تخطيط الموارد البشرية ، الزراعي ، الصناعي	
المالي	السيولة النقدية - نسبة الفائدة	
التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي		التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي
السياسي	وضع السياسات العامة	
الاستراتيجي	على مستوى الوزارة أو المنظمة	
التخطيط للطوارئ	خطط إضافية للطوارئ	
التكتيكي	خطط تنفيذية لفترة زمنية قصيرة	
التخطيط للتطبيق	كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق الربح، تحديد المشروعات وموعد تنفيذها	



إعداد الخطة

الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة					
واضحة مرنة دقيقة ويجب مشاركتها والاعلان عنها وتراعي الجانب الانساني للتسهيل					
الوضوح (بعيدة عن الغموض والتعبير غير المفهومة)	المرونة (التأقلم مع الظروف)	المشاركة بوضع الخطة	مراعاة الجانب الإنساني وطموح وتوجهات الافراد داخل المنظمة	دقة المعلومات والبيانات (الشمولية والحدثة)	الإعلان عن الخطة

مراحل إعداد الخطة (4)

إعداد ← إقرار ← تنفيذ ← متابعة

أولاً: مرحلة الإعداد (5)		أولاً: مرحلة الإعداد			
اختيار البديل	← وضع البدائل		← وضع الافتراضات	← جمع البيانات	← تحديد الاهداف
حسب مستوى التخطيط، فالتخطيط القومي تضعه السلطات التشريعية، أما على مستوى المنظمة فإدارة التخطيط تضع الخطة، هكذا الأهداف العامة تضعها الدولة اما التفصيلية تضعها الإدارات والأقسام				تحديد الأهداف	
بقصد تحليلها لمعرفة الواقع الحالي والانطلاق نحو المستقبل ، كلما كانت دقيقة أعطت نتائج صحيحة. مرحلة التحليل تحدد العلاقة بين الاهداف ويتم ذلك بأدوات رياضية وبرامج				جمع وتحليل البيانات	
مجموعة أسئلة وعلاقات حول الظروف الداخلية والخارجية واتجاهات التغيير				وضع الافتراضات	
مجموعة خطط بديلة، مع توضيح مزايا وعيوب كل خطة				وضع البدائل وتقويمها	
تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة				اختيار البديل الأنسب	
هذا يعني الإذن او السماح بالبدء بتنفيذ الخطة من قبل السلطات صاحبة الصلاحية في الإقرار					
أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ					
التأكد من متابعة التنفيذ وهل هناك من انحرافات أم لا وما أسباب تلك الانحرافات					
تتم المتابعة من خلال وجود جهاز مركزي خاص ووفق التالي:					
1- مراجعة الخطة نفسها : هل فيها مبالغة أم لا					
2- مراجعة التنفيذ : قد تكون هناك مشكلة في التنفيذ					
3- الظروف الخارجية : هي ظروف خارجة عن إرادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعية (كوارث - زلازل - براكين)					
رابعاً: مرحلة المتابعة					

معوقات التخطيط

القيود الحكومية	عدم الاهتمام باشتراك الافراد في التخطيط	عدم صحة التنبؤات والافتراضات	اتجاهات العاملين (بيئة التي لا تشجع العاملين على التخطيط)	عدم الدقة في البيانات والمعلومات
عدم مناهج التخطيط العلمية	عدم اتباع خطوات التخطيط	التغيرات المستمرة	الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة (وهو سلبي اذا كان لا يفهم البيئة المحلية)	

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	متى ظهر
(1) التخطيط للدعوة الإسلامية: من خلال الدعوة سرّاً ثم الجهر بالدعوة ثم الأمر بالهجرة إلى الحبشة ، لتجنب الأذى بالمسلمين (2) التخطيط للهجرة إلى المدينة وقيام المجتمع الإسلامي المدني الأول والعيش في وئام ومحبة بين المهاجرين والأنصار فكانت الحياة وقتئذٍ مثال لضمان الحرية والعقيدة ونصرة المظلوم وتحديد الحقوق والواجبات وتنظيم العلاقة مع اليهود ، كل هذا يعتبر نظام إداري فريد ومثالي	كان التخطيط شاملاً على النحو التالي
يهدف التخطيط الاقتصادي في الإسلام إلى أن يجد كل مسلم ما يكفيه من مال ، فحرم الربا وأحل البيع وأمر بالزكاة ، وهذا يؤدي على تحقيق التكافل الاجتماعي والتوازن الاقتصادي، ولقد آخى الرسول الكريم ص بين المهاجرين والأنصار من خلال المشاركة بالثروة والتوارث ، وهذه المؤاخاة أول خطة اقتصادية ، ثم تم فرض الزكاة لتعميق التكافل والتوازن الاقتصادي . مثال عن التخطيط الاقتصادي هو اجتهاد أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بحفر قناة بين البحر الأحمر ونهر النيل لنقل الغلال من مصر على الحجاز	التخطيط الاقتصادي في الإسلام
يهدف الإسلام إلى تحقيق الترابط الاجتماعي وتعميق الروابط الإسلامية وعلاقات الجوار والاهتمام بمصلحة الجماعة	التخطيط الاجتماعي في الإسلام
من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم وربط السياسات بالأهداف والوضوح لأنها سياسة شرعية ، والاستقرار لتوضيح الخطة وتنفيذها بشكل سليم	التخطيط الإداري في الإسلام

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

المحاضرة الرابعة: التنظيم

مفهوم التنظيم

في اللغة العربية مشتق من نظم ويعني مجموعة أفراد يبينهم 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 وتقسيم العمل	مبدأ التخصص وتقسيم العمل	
	فوائد تقسيم العمل	- تحقيق الاستفادة القصوى من قدرة الفرد. - يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله. - زيادة المهارة وبالتالي إنجاز العمل ببساطة. - يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت.
	سلبيات التخصص	- الوصول إلى الملل. - تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عملية صعبة. - التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرها في مجال ضيق محدد.
	وجود رئيس واحد للمؤوس يتلقى الأوامر منه	
ثالثاً مبدأ وحدة القيادة (الأمر)	عدد المؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد وهو في حدود (4 - 8 في الإدارات العليا) (8 - 15 في المستويات الأخرى).	
رابعاً مبدأ نطاق الإشراف	هناك عدد من العوامل تحدد عدد المؤوسين	
	طبيعة نشاط المنظمة	طبيعة عمل المؤوسين
	قدرة ومهارات الرئيس	مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يتم تأمينها للرؤساء
	تأثير نطاق الإشراف على الاتصالات / إذا كانت المستويات الإدارية قليلة فالإتصال أسهل مع عدد كبير من المؤوسين والعكس صحيح	
خامساً مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية	السلطة الإدارية هي : الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المؤوسين لإنجاز الأعمال ، فالسلطة هي قوة ضمن حدود معينة ومصادر القوة هي : الإثابة والعقاب ، قوة الشخصية ، قوة الخبرة ، المعلومات ، القوة المستمدة من المنصب.	
	المسؤولية هي: الالتزام بتنفيذ الأعمال والأوامر التي تصدر من الرؤساء وهنا على المؤوسين 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	
	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)
	السلطة الوظيفية	هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص (وظيفة شؤون أكاديمية في الكلية)
	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

تفويض السلطة		سادساً تفويض السلطة								
التعريف	هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال، <u>يتم تفويض السلطة لكن المسؤولية يجب أن لا تفوض</u> ، 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	1. يخفف من أعباء الرئيس ويسهل انسياب العمل. 2. فرصة لإعداد صف ثان من الرؤساء. 3. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ولائهم للمنظمة. 4. خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.									
للوصول للمزايا السابقة ينبغي	1. على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطة بتمعن ودقة والتأكد من أنه قبل تفويض السلطة. 2. التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء. 3. ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض.									
اعتبارات تنظيمية ينبغي مراعاتها عند تفويض السلطة	1. عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسؤولية. 2. فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس. 3. التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. 4. 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 وأمور الميزانية.									
اللامركزية										
التعريف	تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد	سابعاً المرركزية واللامركزية								
ملاحظة	تزداد الحاجة للامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية بشكل يصعب إدارة الأمور بشكل مركزي.									
عوامل يتوقف عليها استخدام المراكزية في الإدارة	<table><tr><th>درجة الانتشار الجغرافي</th><th>نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري</th></tr><tr><td>أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري</td><td>فلسفة الإدارة تجاه العاملين</td></tr><tr><td>نوعية ومستوى الرؤساء</td><td>نوعية ومستوى المرؤوسين</td></tr><tr><td>درجة التوسع في الأعمال والنشاطات</td><td>الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها</td></tr></table>		درجة الانتشار الجغرافي	نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري	أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري	فلسفة الإدارة تجاه العاملين	نوعية ومستوى الرؤساء	نوعية ومستوى المرؤوسين	درجة التوسع في الأعمال والنشاطات	الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها
درجة الانتشار الجغرافي	نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري									
أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري	فلسفة الإدارة تجاه العاملين									
نوعية ومستوى الرؤساء	نوعية ومستوى المرؤوسين									
درجة التوسع في الأعمال والنشاطات	الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها									
المزايا	1. تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد. 2. سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات. 3. اطلاع المدير على كل الأمور والمسك بزمام الأمور. 4. سهولة الرقابة وإجراءاتها. 5. القدرة على استخدام الاستشارات المتخصصة. 6. عدم حدوث ازدواجية في القرارات. 7. التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة. 10. ظهور أفكار ابتكارية جديدة نتيجة حماس الأفراد.									
العيوب	1. عدم تكوين صف ثانٍ من متخذي القرار. 2. قتل طموح المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية. 3. تعطيل الأعمال لطول الوقت. 4. تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص. 5. طول الوقت والجهد من المرؤوسين للحصول على الموافقات المركزية. 6. ضعف مبادرات المستويات الإدارية الدنيا بسبب انتظار التعليمات.									
اللامركزية										
التعريف	انتشار صلاحية اتخاذ القرار في أكثر من جهة	سابعاً المرركزية واللامركزية								
ملاحظة	تزداد الحاجة للامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية بشكل يصعب إدارة الأمور بشكل مركزي.									
عوامل يتوقف عليها استخدام المراكزية في الإدارة	<table><tr><th>درجة الانتشار الجغرافي</th><th>نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري</th></tr><tr><td>أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري</td><td>فلسفة الإدارة تجاه العاملين</td></tr><tr><td>نوعية ومستوى الرؤساء</td><td>نوعية ومستوى المرؤوسين</td></tr><tr><td>درجة التوسع في الأعمال والنشاطات</td><td>الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها</td></tr></table>		درجة الانتشار الجغرافي	نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري	أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري	فلسفة الإدارة تجاه العاملين	نوعية ومستوى الرؤساء	نوعية ومستوى المرؤوسين	درجة التوسع في الأعمال والنشاطات	الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها
درجة الانتشار الجغرافي	نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الإداري									
أهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الإداري	فلسفة الإدارة تجاه العاملين									
نوعية ومستوى الرؤساء	نوعية ومستوى المرؤوسين									
درجة التوسع في الأعمال والنشاطات	الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها									
المزايا	1. رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار. 2. سرعة إنجاز الأعمال. 3. تخفيف أعباء الإدارة العليا وتفرغها للأمور المهمة 4. اتخاذ قرار أفضل بسبب معاشرة الأمر. 5. مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم. 6. رفع الروح المعنوية للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا. 7. مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة. 8. التقليل من الفجوة بين المستويات الدنيا والعليا. 9. تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات. 10. ظهور أفكار ابتكارية جديدة نتيجة حماس الأفراد.									
العيوب	1. تناقض القرارات. 2. ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف. 3. صعوبة الاتصال أفقياً أو عمودياً. 4. إساءة استغلال البعض للامركزية بشكل لا يحقق فائدة التنظيم. 5. يوجد بعض الأعمال المالية والتي لا تصلح فيها اللامركزية. 6. إضعاف السلطة المركزية . 7. عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية.									

التنظيم الرسمي			التعريف
وجود هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة مع توضيح لقواعد العمل وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات.			
1. مجموعة قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرفات الأفراد. 2. وجود مجموعة مبادئ إدارية مثل (وحدة الأمر، نطاق الإشراف، تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية) . 3. يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي . التنظيم على أساس التدرج الهرمي يحقق المزايا التالية: 1. تقسيم العمل على أسس واضحة. 2. تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري. 3. سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعة. 4. تحديد شبكة اتصالات هابطة وأخرى صاعدة.			أسس التنظيم الرسمي
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا	المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي
المستوى الأعلى ويضم مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام	مديرو الإدارات العامة ومديرو الإدارات	رؤساء الأقسام والإدارات الفرعية ، ورؤساء المجموعات	
تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية : 1. تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية 2. تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول للأهداف المنشودة 3. تجميع النشاطات في شكل وظائف . 4. تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية 5. تحديد العلاقة بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارات بالإدارات الأخرى			بناء الهيكل التنظيمي
1. يجب أن يكون بناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءة والفعالية. 2. أن يمتاز بالبساطة والسهولة 3. أن يتصف بالمرونة 4. أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية .			مبادئ البناء التنظيمي لتحقيق الهدف منه
هي شكل بياني يوضح بعض الجوانب المهمة في التنظيم مثل : النشاطات والوظائف والأقسام والوحدات الإدارية فيها والمزايا التي تحققها الخرائط التنظيمية 1. تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات 2. تعطي صورة واضحة عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام 3. تعطي فكرة واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية . 4. تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله 5. تعطي صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والاستشارية والتنفيذية في المنظمة.			الخرائط التنظيمية
الخرائط الأفقية من اليمين لليساار الخرائط التقليدية (العمودية) هي خرائط موجودة في المنظمات الكبيرة وخاصة الحكومية ، توضح انسياب خطوط السلطة من أعلى لأسفل توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤساؤه تترك أثر سلبي عند صغار الموظفين تترك أثر سلبي عند المستويات الإدارية الدنيا			أنواع الخرائط التنظيمية
هو الدخول في تفاصيل الخريطة التنظيمية وتفصيل جميع الأنشطة والأعمال والإدارات والأقسام الرئيسية وتفصيل كل وظيفة، وشرح أنظمة العمل، باختصار هو وثيقة رسمية توضح الأمور التفصيلية في العمل يسهم الدليل التنظيمي في تحقيق عدد من الفوائد : 1. إعطاء صورة كاملة عن نشاطات وأهداف المنظمة. 2. تعريف عملاء المنظمة بأنظمة عمل المنظمة. 3. يساعد في توفير وسائل رقابية عن سير الأعمال. 4. مرجع لحل الخلافات بين الإدارات. 5. يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجهة التي ينتسب لها.			الدليل التنظيمي

التمظيم غير الرسمي

عبارة عن مجموعة اتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل			التعريف
التخلص من الملل	رغبة الإنسان في الأمن والحماية	رغبة الإنسان في الانتماء	العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي
الانتماء للمهنة	النظرة الحديثة إلى التنظيم	النصح والمشورة	
- وجود هدف تسعى إليه المجموعة. - صغر الحجم. - القيادة غير الرسمية. - وجود معايير للمجموعة. - مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محددة.			خصائص التنظيم غير الرسمي
- يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي. - يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي. - يؤمن معلومات مرتدة (شائعات) تتداركها الإدارة مسبقاً. - هو نوع من الرقابة الذاتية على التنظيم الرسمي. - يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفردية ورفع الروح المعنوية. - تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات. - يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي.			فوائد التنظيم غير الرسمي

إعادة التنظيم

تظهر الحاجة لإعادة التنظيم في الحالات التالية :

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

المحاضرة الخامسة: التمويل والموازنة العامة

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

التعريف	النفقات العامة																				
هي مبالغ مالية تدفع لإشباع الحاجات العامة																					
عن النفقات 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، ومجموع نفقات كل أجهزة الدولة تشكل النفقات العامة للدولة، ويقابله الإيرادات العامة التي تغطي تلك النفقات.																				
أنواع النفقات العامة وتقسيماتها	<table border="1"> <tr> <td>تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف (أغلب الدول)</td><td>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.</td></tr> <tr> <td>على أساس نوع الانتفاع منها</td><td> <table border="1"> <tr> <td>إذا كانت تقدم نفع عام</td><td>إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد كالخدمات الاجتماعية أو الصحية</td></tr> <tr> <td>فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم</td><td>فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.</td></tr> </table> </td></tr> <tr> <td>على أساس نفقات عادية وغير عادية</td><td> <table border="1"> <tr> <td>النفقات العادية والمتكررة</td><td>النفقات غير العادية</td></tr> <tr> <td>كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة (كأمالك الدولة، والضرائب والرسوم).</td><td>(كالكوارث الطبيعية) فهي تمول بشكل استثنائي (عبر قروض، وسندات حكومية، وتبرعات).</td></tr> </table> </td></tr> <tr> <td>على أساس الآثار الاقتصادية</td><td> <table border="1"> <tr> <td>النفقات الجارية</td><td>الاستثمارية (الرأسمالية)</td></tr> <tr> <td>نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة مثل: الرواتب، الصيانة، شراء السلع والخدمات، فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات.</td><td>فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناات والتشييد والاستثمار.</td></tr> </table> </td></tr> </table>	تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف (أغلب الدول)	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.	على أساس نوع الانتفاع منها	<table border="1"> <tr> <td>إذا كانت تقدم نفع عام</td><td>إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد كالخدمات الاجتماعية أو الصحية</td></tr> <tr> <td>فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم</td><td>فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.</td></tr> </table>	إذا كانت تقدم نفع عام	إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد كالخدمات الاجتماعية أو الصحية	فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم	فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.	على أساس نفقات عادية وغير عادية	<table border="1"> <tr> <td>النفقات العادية والمتكررة</td><td>النفقات غير العادية</td></tr> <tr> <td>كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة (كأمالك الدولة، والضرائب والرسوم).</td><td>(كالكوارث الطبيعية) فهي تمول بشكل استثنائي (عبر قروض، وسندات حكومية، وتبرعات).</td></tr> </table>	النفقات العادية والمتكررة	النفقات غير العادية	كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة (كأمالك الدولة، والضرائب والرسوم).	(كالكوارث الطبيعية) فهي تمول بشكل استثنائي (عبر قروض، وسندات حكومية، وتبرعات).	على أساس الآثار الاقتصادية	<table border="1"> <tr> <td>النفقات الجارية</td><td>الاستثمارية (الرأسمالية)</td></tr> <tr> <td>نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة مثل: الرواتب، الصيانة، شراء السلع والخدمات، فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات.</td><td>فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناات والتشييد والاستثمار.</td></tr> </table>	النفقات الجارية	الاستثمارية (الرأسمالية)	نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة مثل: الرواتب، الصيانة، شراء السلع والخدمات، فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات.	فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناات والتشييد والاستثمار.
تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف (أغلب الدول)	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.																				
على أساس نوع الانتفاع منها	<table border="1"> <tr> <td>إذا كانت تقدم نفع عام</td><td>إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد كالخدمات الاجتماعية أو الصحية</td></tr> <tr> <td>فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم</td><td>فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.</td></tr> </table>	إذا كانت تقدم نفع عام	إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد كالخدمات الاجتماعية أو الصحية	فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم	فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.																
إذا كانت تقدم نفع عام	إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد كالخدمات الاجتماعية أو الصحية																				
فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم	فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين أنفسهم.																				
على أساس نفقات عادية وغير عادية	<table border="1"> <tr> <td>النفقات العادية والمتكررة</td><td>النفقات غير العادية</td></tr> <tr> <td>كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة (كأمالك الدولة، والضرائب والرسوم).</td><td>(كالكوارث الطبيعية) فهي تمول بشكل استثنائي (عبر قروض، وسندات حكومية، وتبرعات).</td></tr> </table>	النفقات العادية والمتكررة	النفقات غير العادية	كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة (كأمالك الدولة، والضرائب والرسوم).	(كالكوارث الطبيعية) فهي تمول بشكل استثنائي (عبر قروض، وسندات حكومية، وتبرعات).																
النفقات العادية والمتكررة	النفقات غير العادية																				
كالرواتب والأجور وتمول من الإيرادات العامة (كأمالك الدولة، والضرائب والرسوم).	(كالكوارث الطبيعية) فهي تمول بشكل استثنائي (عبر قروض، وسندات حكومية، وتبرعات).																				
على أساس الآثار الاقتصادية	<table border="1"> <tr> <td>النفقات الجارية</td><td>الاستثمارية (الرأسمالية)</td></tr> <tr> <td>نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة مثل: الرواتب، الصيانة، شراء السلع والخدمات، فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات.</td><td>فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناات والتشييد والاستثمار.</td></tr> </table>	النفقات الجارية	الاستثمارية (الرأسمالية)	نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة مثل: الرواتب، الصيانة، شراء السلع والخدمات، فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات.	فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناات والتشييد والاستثمار.																
النفقات الجارية	الاستثمارية (الرأسمالية)																				
نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة مثل: الرواتب، الصيانة، شراء السلع والخدمات، فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي نفقات.	فهي تزيد من تكوين رأس المال كالبناات والتشييد والاستثمار.																				

الإيرادات العامة (هي مصدر تغطية النفقات العامة وتقسيم إلى)	أمالك الدولة العامة
طرق، مرافق عامة، جسور، مطارات، نفط، غاز.	
هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمة معينة تقدم له (رسم مغادرة المطار، رسم الرفاهية).	الرسوم
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.	الضرائب
لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظراً للآثار السلبية على الادخار والاستثمار.	الإصدار النقدي
■ 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 المكتتبه، عندها يتحدد مقدار القرض بحلول تاريخ انتهاء مدة الاكتتاب، تلجأ الدولة لهذا الإجراء إذا كانت حاجتها للمال مستمرة كحالة الحروب.	إصدار القروض العامة عبر السندات
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.	
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.	القروض الخارجية

الموازنة العامة

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

التعريف

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

الاختلافات:

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

أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنة العامة للدولة والموازنات الخاصة للمنشآت

القواعد الأساسية للموازنة العامة

- أي سنة كاملة منطلقين من خلال الاعتبارات التالية:**
- صعوبة تقدير الإيرادات والنفقات لأكثر من سنة، كما أن التقدير لأقل من سنة يضر بالنفقات بسبب أن الإيرادات تختلف من موسم لآخر.
 - إعداد الموازنة لأقل من سنة يحتاج لوقت وجهود إضافية كبيرة.
 - صعوبة عمل السلطة التشريعية في حال الموازنة أقل أو أكثر من سنة.
- ملاحظة:** أن كل دولة تختار بداية ونهاية السنة المالية لها.

(1) قاعدة السنوية

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

أي ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات وهذا يسهل من عمل السلطة التشريعية في عملية الرقابة، بالإضافة إلى أنه أيضاً يسهل من عملية المقارنات بين النفقات والإيرادات ونسبتها إلى الدخل القومي.

(2) قاعدة الوحدة

استثناءات قاعدة الوحدة		
الموازنات المستقلة	الموازنات الملحقه	موازنات غير عادية
إعطاء بعض المؤسسات والهيئات موازنة مستقلة لسرعة العمل والتحرر من الروتين (لا تخضع لرقابة وزارة المالية)	مؤسسات وهيئات ذات شخصية اعتبارية تعطى موازنات مستقلة (لا تخضع لرقابة وزارة المالية)	على أساس التفرقة بين النفقات العادية وغير العادية (حالات الحروب)

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

(3) قاعدة الشمول

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

(4) قاعدة التخصيص

استثناءات قاعدة التخصيص			
تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها (الكهرباء)	تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينة (رسم الطرق العامة تخصص لصيانة الطرق)	تخصيص بعض القروض والإعانات لمشاريع معينة	تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقة

مراحل إعداد الموازنة

(1) دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة (2) إصدار المنشور الدوري (3) دور الوزارات والمصالح الحكومية في إعداد الموازنات (4) دور وزارة المالية في دراسة الموازنات	(1) مرحلة الإعداد
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 10 – 15% عن العام الماضي مثلاً. والذي يتضمن (طرق تقدير النفقات والإيرادات، تحديد موعد تقديم مشروع الموازنة لوزارة المالية، تحديد النماذج المستخدمة في تقدير بنود الموازنة). من خلال دور إدارة الموازنة في الوزارة المعنية وبعد عقد عدة اجتماعات تنسيقية مع مدراء الإدارات المختصة، بعدها يقوم الوزير المختص بإرسالها لوزير المالية 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 .	(2) مرحلة الإقرار أو المصادقة (3) مرحلة التنفيذ
تقوم 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. تقوم وزارة المالية بإرسال موازنة كل وزارة أو مؤسسة مرفقاً بها التعليمات والإرشادات الواجب التقيد بها عند التنفيذ والتي تشمل على المراحل التالية: - تحصيل الإيرادات - صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب فكل نوع من النفقات له باب نفقة محددة	(4) 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. 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 .	(5) مرحلة الحساب الختامي



أنواع الموازنات

1	التقسيم الإداري		التقسيم على أساس نوع النفقة	
	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		نفقات محددة مثل نفقات الرواتب والأجور والصيانة، هذا النوع هو الأكثر استخداماً في الدول النامية.	
	فوائد موازنة البنود			
	تسهيل عملية الرقابة على مصروفات الدولة	وسيلة مقارنة أوجه الصرف بين عام وآخر	أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة	تساعد على اكتشاف الأخطاء والتجاوزات
	صعوبات موازنة البنود			
	الرقابة التي تقوم بها هي مستنديه، 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 لان الجهة الحكومية تبالغ في المبلغ المطلوب لها لأنه سيكون مجال تفاوض مع ممثل وزارة المالية	
	الولايات المتحدة أول من طبقت هذا النوع وكثير من الدول تقوم بتطبيقه. الهدف هو تحديد الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الاعتمادات، وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج			
	أهداف موازنة البرامج والأداء			
	التركيز على النتائج وليس المدخلات		التركيز على استخدام الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ومقارنتها بالأهداف التي تحققها	
2	مزايا موازنة البرامج والأداء			
	توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنة.		القضاء على الإسراف من خلال الربط مع الهدف	
	التخلص من إجراءات التفاوض والمساومة		الوصول إلى وسيلة سهلة في عملية الرقابة والمتابعة لنتائج الأعمال	
	إعطاء المواطنين فكرة عن إنجاز الموازنات والمراحل التي يتم فيها هذا الإنجاز والأهداف التي يحققها			
	السليبات: صعوبة تطبيقها في الدول النامية وصعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائدة المتحققة منها			
3	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			
	أهداف موازنة التخطيط والبرمجة			
	مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي تختار البدائل		إعطاء الإدارة فرصة تقدير التكاليف والبرامج واختيار أنسب المشروعات لتحقيق الهدف	
	إتاحة الفرصة لمتابعة الأعمال وفق البديل الذي تم اختياره		الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق من خلال الربط بين الإنفاق والعائد	
	هي أن تقوم كل وحدة إدارية بإعادة تقييم برامجها ونشاطاتها القائمة والجديدة سنوياً، وذلك بمقارنة التكلفة والعائد لكل برنامج. بناء على هذا التقييم تتم الموافقة على اعتمادات البرنامج أو إلغاؤه			
4	أهداف موازنة الأساس الصفري			
	التركيز على تقييم البرامج والنشاطات		تحديد أهداف كل وحدة إدارية	
	تحديد الطرق البديلة لتنفيذ الأهداف		تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات من خلال مقارنة البرامج القائمة والجديدة للإدارات الحكومية	
	فوائد موازنات الأساس الصفري			
	إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقييم	استخدام الإدارة لأسلوب الموازنة بين التكلفة والعائد	الاستغناء عن البرامج ذات الكفاءة المنخفضة	
تقارن بين التكلفة والعائد	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
- كانت النفقات تتمثل في: نفقات المصالح العامة (مثل الرواتب) والثاني في النفقات الاجتماعية والدفاعية
- الهدف كان تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية وتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في الجوانب الاقتصادية والعقائدية

المحاضرة السادسة: إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية

التعريف	تعريف إدارة الموارد البشرية		
نستنتج من التعريف الأمور التالية	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		
	هي مجموعة القواعد والمبادئ والأساليب للتعامل مع الأفراد وتطوير المهارات	تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءة	المعاملة الإنسانية الحسنة للأفراد تحفزهم للعمل بحماس
	إدارة الموارد البشرية هي إحدى وظائف المنظمة		

لماذا الاهتمام بالموارد البشرية

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

وظائف إدارة الموارد البشرية

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

الوظيفة الأولى: الحصول على الموارد البشرية

المراحل	
المراحل	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) وتقسم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية مجموعات نوعية (مجموعة الوظائف القانونية) مجموعات عامة (تخصص محدد) الوظيفة مجموعات فئات (مستشارين قانونيين) مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية
	1 تصنيف الوظائف
	الدرجة الوظيفية: هي شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل 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
2 تخطيط الموارد البشرية	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 الاستقطاب السلبي: هو الاكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم.
3 الاستقطاب والاختيار	

التالي في هذا الجدول شرح للمرحلة 3 (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

المبادئ الأساسية في الاستقطاب	المبدأ الأول حتمية المركزية في الاستقطاب	المبادئ الأساسية في الاستقطاب
	المبدأ الثاني حتمية معرفة طبيعة سوق العمل	
	المبدأ الثالث حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب	
أي وجود إدارة واحدة سواء شخص أو مجموعة على مستوى الدولة تتولى عملية الاستقطاب		
من خلال العناصر التالية:		
حدود سوق العمل ، المهارات المتاحة، الظروف الاقتصادية ، جاذبية العمل الحكومي		
لمعرفة نجاح أو فشل الاستقطاب، والعدد وحركة الاستقطاب		
الاستقطاب الداخلي	الاستقطاب الخارجي	طرق الاستقطاب
هو إعلان داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة أو ملء الشواغر من خلال الترقية ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى	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 للعمالة منها : زيارة الجامعات والتعرف على الخريجين وحثهم على التوظيف	
يتم اختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق مبدأ الأجر وهذا يعتمد على حقيقتين		
الأولى	الثانية	الاختيار والتعيين
أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير لذلك لابد من تحليل الوظائف وتحديد خصائص ومواصفات شاغل هذه الوظيفة	تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضلة بينهم وفي العادة تتم عملية المفاضلة من قبل لجنة مختصة تقوم ببعض مهام الترتيب	
تعد الاختبارات أهم معايير عملية الاختيار والتي تهدف إلى التالي :		
1- التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين.		
2- استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط.		
3- إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين.		
أنواع الاختبارات: عملية، شفوية، كتابية		
يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهة المختصة (مدير ، وزير ، مجلس وزراء ...).		
التعيين		

الوظيفة الثانية: وظيفة تنمية الموارد البشرية		
تعريف تنمية الموارد البشرية	هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القدرة 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.	
تعريف التعليم (هنا)	التعليم والتدريب و أثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءة ممكنة (كل الدول تولي أهمية كبيرة للتدريب وزيادة المهارات)	
هدف التدريب الإداري	تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة له، وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته ، ومحاولة تغيير سلوكه واتجاهاته الإيجابية ، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنية مع الأخذ بالحسبان إمكانية تطبيقها في مكان العمل	
مفهوم التدريب	القدرة لا تكفي بل لابد من التعرف على كيفية أداء الوظيفة والرغبة بالأداء: معادلة الأداء = القدرة x الرغبة فالعمل يتم وفق تعاون مع الجماعة وليس بشكل منفرد.	
أنواع التدريب وأساليبه	أنواع التدريب وأساليبه	
	هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للموظف الجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمدة وغير ذلك. المزايا: - التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي. - تطبيق ما تدرب عليه بشكل فعلي في عمله الوظيفي. - التدرب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرية. الصعوبات: - عدم كفاءة الرئيس المباشر وقدم معلوماته الإدارية والفنية. - عدم تمكن الرئيس من أسلوب التدريب السليم وكيفية توصيل المعلومة بشكل صحيح. - انشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه . - العلاقة غير الودية بين الرئيس والمرؤوس وعدم اطمئنان المرؤوس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب> أساليب التدريب: التدوير الوظيفي، المكتب المجاور، شغل وظائف الغائبين، توجيه الأسئلة وإحالة ملف لمعرفة التصرف، المشاركة في أعمال اللجان، الوثائق والمنشورات	النوع الأول التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمة)
	يمكن أن يتم في قسم آخر أو في دولة أخرى ، أو جهة مختصة، معاهد أو جامعات، وهذا يخضع لمجموعة إجراءات وموافقات من قبل الجهة العليا. المزايا: - قلة النفقات. - وضع المدرب برامج مناسبة للعمل. - ضمان انضباط المتدربين وتحقيق الأهداف. - إثراء العمل من خلال تفاوت وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين السلبيات: - 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	النوع الثاني التدريب الخارجي (التدريب الرسمي)
	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.	الاعتبارات التي يمكن الاعتماد عليها للمفاضلة بين الأساليب

الوظيفة الثالثة: وظيفة حسن استخدام الموارد البشرية			
يتم ذلك من خلال مجموعة أمور هي: الرواتب ، الحوافز ، تقويم الأداء ، الترقية ، النقل			
الراتب	مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فترة محددة في الغالب شهر واحد.		
	الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها		
	المالية	قانونية	اجتماعية
	أي تضمنه ضمن نفقات الموازنة وفي بند الرواتب	الخضوع لتشريعات وضوابط	توفير حد أدنى ووجود أسس عادلة لمنح الرواتب
الحوافز	مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج		
	الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها		
	حوافز مادية مباشرة	حوافز مادية غير مباشرة	حوافز معنوية
	الأجر ، العلاوات الدورية ، بدل طبيعة العمل ، حوافز الإنتاج ، ساعات العمل الإضافي	تغذية ، إسكان ، مواصلات ، انتقالات ، تعليم ، خدمات طبية	حوافز متعلقة بالعمل: العمل المناسب حوافز متعلقة ببيئة العمل: الإشراف المعنوي، ظروف العمل المادية ، العلاقة مع الزملاء، المشاركة في الإدارة
تقويم الأداء	عملية منظمة تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وإمكانات تقدمه ، بهدف تحفيزه للعمل ومساعدته للنمو والتطوير.		
الترقية	تقارير الكفاية: هي تقارير دورية يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين.		
النقل	نقل الموظف من مستوى إلى مستوى أعلى مع زيادة الصلاحيات والمسؤوليات، من أسس الترقية الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة		
	نقل الموظف إلى مكان أو عمل جديد وفق أسباب معينة : منها (النقل التدريبي، النقل التنظيمي لتخفيف تكاليف التعيين ، النقل العلاجي لعدم الكفاءة أو عدم الانسجام مع الزملاء أو مع الرئيس.		

المحاضرة السابعة: إدارة الأداء

الأداء			التعريف
يشير الأداء الى ما يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات وقدرات في ظل العوملة تتطلب فعالية الأداء الاعتماد على كوادربشرية مؤهلة، وذات أداء متميز، وقادرة على أداء مهام عملها بكفاءة، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات في بيئة تتميز بالديناميكية والتعقيد.			الأداء في ضل العوملة
أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (formāre) أي إعطاء الشيء شكل معين، ويستخدم كذلك للدلالة على تأدية عمل، او القيام بمهمة.			أصل مصطلح الأداء
هو القيام بأعباء وظيفية من قبل موظف بكفاءة وفاعلية.			الأداء من الناحية الإدارية
يرى بعض العلماء ان الأداء هو محصلة تفاعل ثلاثة محددات دافعية الموظف وقدرته بظل وجود مناخ عمل مناسب			محددات الأداء
القدرة على الإنجاز	مناخ العمل	الدافعية الفردية	
بيانات مختصرة تصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل اليها الموظف الذي يؤدي عملا معينا			معايير الأداء
- يمكن اعتبار معايير الأداء بأنها القانون الداخلي المتفق عليه لتحديد الكيفية التي تؤدي الى أفضل مستوى أداء - الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على تغير في مستوياته، بهدف معالجة هذه التغيرات والانحرافات.			
وهي مرتبطة بجميع نشاطات المنظمة. وتساهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء. ويستخدم معيار الجودة للحكم على نوعية الأداء المرتبطة بجودة مخرجات المنظمة، بوجود عوامل تساهم في تحقيق هذا المعيار.		1- الجودة	
تعبّر عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد في ضوء الإمكانيات المتوفرة بشرط الا يقل عن قدراتهم.		2- الكمية	
يعد أحد مؤشرات أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك لمدة التنفيذ.		3- الوقت	
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.		4- الإجراءات	
فوائد معايير الأداء			
اختصار الوقت في تنفيذ المعاملات	الدقة والوضوح في التنفيذ	تسهيل إجراءات الاتصالات	

سلوك الأداء الوظيفي			التعريف
هو سلوك العاملين في المنظمات اثناء انجازهم المهام المكلفين بها			أقسامه (قسمين)
سلوك الأداء الفردي		سلوك الأداء الجماعي	أقسامه (قسمين)
يعبر عن أداء فرد معين داخل المنظمة وفق مهاراته وقدراته		وهو أداء مجموعة العاملين (فرق العمل) ككل من خلال التعاون والتنسيق بينهم في انجاز مهام وخطوات العمل	
الجهود المبذولة		وهو الجهد الذي يبذله الموظف في أداء مهام عمله	الأيعاد الأساسية لتصرفات العاملين اثناء انجاز العمل
كمية الطاقة المنفقة في العمل		تتوقف على حجم الجهد المبذول والسرعة في انجاز العمل التي توفرها تقنيات المعلومات وغيرها من الأساليب الحديثة للأداء	
نوعية الجهد		يترجم الفرد حجم الجهد الذي يبذله الى تصرفات ذات خصائص معينة	
التواصل مع الآخرين		محتوى السلوك (نوع التصرف)	
القدرات والخصائص الفردية		استراتيجية التصرف (اختيار طريقة التصرف)	
إدراك العامل لدوره الوظيفي		درجة الإتقان	
مشاركة الآخرين		درجة الإبتكار	
الخبرات السابقة والمهارات المكتسبة		مدى المامه بعمله	

إدارة الأداء الوظيفي

هو عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف الى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها.	التعريف																																															
- تحديد الأداء (السلوك والنتائج) - إعادة توصيف مهام الرؤساء (تضمين مسؤولية الاداء) - مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم	شروط نجاح منهج إدارة الأداء																																															
هي الطرق والعمليات اللازمة لحل المشكلات، أو التعرف على الفرص المتعلقة بأداء الافراد المجموعات الصغيرة والمنظمات الكبيرة، وهذا يتطلب عدد من العناصر:	تقنيات إدارة المعرفة																																															
<table><tr><td>وسيلة لتنسيق العمل</td><td>طريقة لتوثيق مشكلات الأداء</td></tr><tr><td>طريقة للتعرف على المشكلات</td><td>طريقة لتوفير التغذية العكسية</td></tr><tr><td>المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار بخصوص المشكلات</td><td>أسلوب لمنع تكرار حدوث المشكلات</td></tr><tr><td colspan="2">أسلوب لتمكين المديرين لمعرفة موطن المشكلات والأسباب والحلول</td></tr></table>		وسيلة لتنسيق العمل	طريقة لتوثيق مشكلات الأداء	طريقة للتعرف على المشكلات	طريقة لتوفير التغذية العكسية	المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار بخصوص المشكلات	أسلوب لمنع تكرار حدوث المشكلات	أسلوب لتمكين المديرين لمعرفة موطن المشكلات والأسباب والحلول																																								
وسيلة لتنسيق العمل		طريقة لتوثيق مشكلات الأداء																																														
طريقة للتعرف على المشكلات		طريقة لتوفير التغذية العكسية																																														
المعلومات الضرورية لإتخاذ القرار بخصوص المشكلات	أسلوب لمنع تكرار حدوث المشكلات																																															
أسلوب لتمكين المديرين لمعرفة موطن المشكلات والأسباب والحلول																																																
لمواجهة مشكلات الأداء يجب ان يركز التحليل على تفاصيل الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الحالي، مع تحديد أسباب الاختلاف.	تحليل مشكلات الأداء																																															
<table><tr><th colspan="2">أنواع الأسباب</th><th>أمثلة على أسباب مشكلات الأداء</th><th>أمثلة على التدخلات</th></tr><tr><td rowspan="3">نقص المهارة والمعرفة</td><td>-</td><td>لا يعرف صفات المنتج أو الخدمة</td><td>- التدريب</td></tr><tr><td>-</td><td>نسي كيفية الأداء</td><td>- مساعدات الوظيفة</td></tr><tr><td>-</td><td>غير قادر على إدارة النظام</td><td>- التمرينات المكررة</td></tr><tr><td rowspan="4">نظام الحوافز غير السليم</td><td>-</td><td>تكليف العاملين المتميزين بأعباء إضافية</td><td>- مراجعة السياسات</td></tr><tr><td>-</td><td>سريان العلاوات بطريقة آلية</td><td>- مراجعة العقود</td></tr><tr><td>-</td><td>عدم وجود علاقة بين الأداء ونظام الأجور</td><td>- تدريب المشرفين</td></tr><tr><td>-</td><td>لا يوجد نظام حوافز</td><td>- خطط الحوافز والمكافآت</td></tr><tr><td rowspan="3">بيئة تنظيمية غير مدعمة</td><td>-</td><td>كثرة اعطاب الحاسب</td><td>- إعادة تصميم العمل</td></tr><tr><td>-</td><td>غموض في المستندات</td><td>- أدوات جديدة</td></tr><tr><td>-</td><td>عدم ملائمة مكان العمل</td><td>- تنمية الوظائف</td></tr><tr><td rowspan="4">نقص نظام التحفيز</td><td>-</td><td>عدم المام العاملين بأهمية النظام والمنتج</td><td>- نشر المعلومات لتبصير القائمين بالأداء</td></tr><tr><td>-</td><td>تشكك في قدرات العاملين</td><td>- الربط مع تحديات العمل</td></tr><tr><td>-</td><td>عدم وضوح الربط بين الأداء المخطط وبين أهداف المنظمة أو الفرد</td><td>- توفير جو من الثقة</td></tr></table>	أنواع الأسباب		أمثلة على أسباب مشكلات الأداء	أمثلة على التدخلات	نقص المهارة والمعرفة	-	لا يعرف صفات المنتج أو الخدمة	- التدريب	-	نسي كيفية الأداء	- مساعدات الوظيفة	-	غير قادر على إدارة النظام	- التمرينات المكررة	نظام الحوافز غير السليم	-	تكليف العاملين المتميزين بأعباء إضافية	- مراجعة السياسات	-	سريان العلاوات بطريقة آلية	- مراجعة العقود	-	عدم وجود علاقة بين الأداء ونظام الأجور	- تدريب المشرفين	-	لا يوجد نظام حوافز	- خطط الحوافز والمكافآت	بيئة تنظيمية غير مدعمة	-	كثرة اعطاب الحاسب	- إعادة تصميم العمل	-	غموض في المستندات	- أدوات جديدة	-	عدم ملائمة مكان العمل	- تنمية الوظائف	نقص نظام التحفيز	-	عدم المام العاملين بأهمية النظام والمنتج	- نشر المعلومات لتبصير القائمين بالأداء	-	تشكك في قدرات العاملين	- الربط مع تحديات العمل	-	عدم وضوح الربط بين الأداء المخطط وبين أهداف المنظمة أو الفرد	- توفير جو من الثقة	أسباب مشكلات الأداء والتدخلات العلاجية
أنواع الأسباب		أمثلة على أسباب مشكلات الأداء	أمثلة على التدخلات																																													
نقص المهارة والمعرفة	-	لا يعرف صفات المنتج أو الخدمة	- التدريب																																													
	-	نسي كيفية الأداء	- مساعدات الوظيفة																																													
	-	غير قادر على إدارة النظام	- التمرينات المكررة																																													
نظام الحوافز غير السليم	-	تكليف العاملين المتميزين بأعباء إضافية	- مراجعة السياسات																																													
	-	سريان العلاوات بطريقة آلية	- مراجعة العقود																																													
	-	عدم وجود علاقة بين الأداء ونظام الأجور	- تدريب المشرفين																																													
	-	لا يوجد نظام حوافز	- خطط الحوافز والمكافآت																																													
بيئة تنظيمية غير مدعمة	-	كثرة اعطاب الحاسب	- إعادة تصميم العمل																																													
	-	غموض في المستندات	- أدوات جديدة																																													
	-	عدم ملائمة مكان العمل	- تنمية الوظائف																																													
نقص نظام التحفيز	-	عدم المام العاملين بأهمية النظام والمنتج	- نشر المعلومات لتبصير القائمين بالأداء																																													
	-	تشكك في قدرات العاملين	- الربط مع تحديات العمل																																													
	-	عدم وضوح الربط بين الأداء المخطط وبين أهداف المنظمة أو الفرد	- توفير جو من الثقة																																													

تحسين الأداء الوظيفي

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى
يتطلب تحسين الأداء التوازن بين العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكلفة، التقنية

التعريف

عناصر إدارة التحسين الشاملة (خمس طبقات)

الطبقة 1	الطبقة 2	الطبقة 3	الطبقة 4	الطبقة 5
التوجيه	المفاهيم الأساسية	العمليات	التأثير التنظيمي	المكافآت
استراتيجية اتجاهات التحسين المستقبلية	منهجيات التحسين الأساسية	تحفيز انجاز الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية	وضع هيكل تنظيمي يحقق تحسين الأداء	نظام المالية والغير مالية بهدف دعم المهام

تقييم الأداء الوظيفي

هو عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أوداك قياسا الى واجباته ومسؤولياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة. ويصدر عن هذه العملية تقرير في شكل نموذج معين في ملف الموظف، وينتج آثاره الإدارية و القانونية.

التعريف

خصائص عملية تقييم الأداء الوظيفي

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

قوائد تقييم الأداء

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

اهداف تقييم الأداء

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

عناصر تقييم الأداء

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

المحاضرة الثامنة : الرقابة في الإدارة العامة

تعريفات الرقابة

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

أهمية الرقابة

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

الرقابة لها ارتباط كبير بأهداف الحكومة

من هنا يصبح وضوح الأهداف 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.
الرقابة 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
حماية المصالح العامة	
توجيه القيادة الإدارية لحماية الصالح العام لتصحيح الخطأ	
تشجيع الأفراد على اكتشاف الخطأ وبالتالي تكريم العنصر البشري	

عناصر الرقابة الإدارية (سؤال اختبار جاء تعريف العنصر والمطلوب ترتيبه) اي ان الترتيب مطلوب

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

مبادئ الرقابة الإدارية

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

وسائل الرقابة

الموازنة التقديرية	هي ترجمة فورية للخطأ، وهي وسيلة رقابية حيث أن أرقامها تعد أهداف ينبغي تحقيقها، وفي نفس الوقت هي معيار رقابي
البيانات الإحصائية	والرسوم البيانية
السجلات	وهي وسيلة رئيسية للرقابة الداخلية
الملاحظات الشخصية	وهي عبارة عن اتصال مباشر بين الرئيس ومروسيه، بحيث يتفقد الرئيس سير العمل
التقارير الإدارية	والتي يجب أن تكون دقيقة وصحيحة، وتقدم في الوقت المناسب

أنواع الرقابة

حسب المعايير	على أساس الإجراءات	الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات.
حسب موقعها	على أساس النتائج	قياس النتائج النهائية وفق المعايير معينة.
من الأداء	رقابة سابقة	وهي الرقابة الوقائية، مثل موافقة مسبقة لوزير المالية قبل نقل الاعتمادات من باب إلى آخر بالموازنة.
الرقابة وفق المصدر	رقابة لاحقة	وهي الرقابة البعدية أو المستندية، وهي تقويم قرارات الوحدات الإدارية العامة بعد حدوثها.
	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 من خلال الرقابة على العمال، وتمت متابعة ذلك في عهد الخلفاء الراشدين، وكانت الدولة الإسلامية حريصة على توفير أجهزة الرقابة وأسس الرقابة في الإسلام (ذاتية، رئاسية، جماعية).

المحاضرة التاسعة : القيادة الإدارية

القيادة الإدارية			مفهوم القيادة الإدارية
القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشودة			
وجود مجموعة أفراد يعملون في تنظيم معين		وجود قائد	القيادة تتكون من العناصر التالية
لا قيادة من دون جماعة، ويجب أن يشتركوا في عمل ما	من بين أفراد الجماعة يتولى أمورهم وتوجيههم	هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه	
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 حتمياً.			



أولاً: نظرية السمات			تركز على وجود سمات وصفات شخصية عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها
الذكاء، الثقة بالنفس، المهارة وحسن الأداء	الحزم والسرعة، القدرة على الإقناع	الاستعداد لتحمل المسؤولية	
القدرة على التعلم	مهارة الاتصالات	الأمانة والاستقامة، دافع للإنجاز	
حب العمل	القدرة على فهم الآخرين		
إضافة إلى وجود مجموعة مهارات منها			إضافة إلى وجود مجموعة مهارات منها
مهارات الفنية	لديه تخصص دقيق من المعرفة		
مهارات إنسانية	القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد		
مهارات ذهنية	رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزاؤه وعناصره، وعلاقته مع البيئة		
مهارات إدارية	توزيع العمل ووضع معدلات الأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات		
مهارات سياسية	وضوح الرؤية السياسية والتعامل مع المنظمة ضمن إطار المجتمع		
عدم الاتفاق على مفهوم السمات وعددها.			
صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد.			
صعوبة عملية قياس الصفات.			
صعوبة نجاح القائد في كل مواقف الحياة لذلك عليه التأقلم بشكل دائم.			

ثانيا : نظرية الموقف	
هذه النظرية ترى أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وبالتالي تختلف القيادة باختلاف الظروف والمواقف التي يتواجد فيها القائد.	النظرية
فالقائد العسكري غير القائد المدني، كما أن القائد في المستوى الإداري الأعلى غير المستوى الإداري الأدنى.	
تميزت نظرية الموقف بمفهوم ديناميكي للقيادة من خلال عدم ربطها بالسمات الشخصية مع هذا فتوجد بعض المآخذ عليها منها:	نقد نظرية الموقف
- عدم الاتفاق على عناصر الموقف. - ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي (أوتوقراطي، ديمقراطي، ..).	

ثالثاً: النظرية التفاعلية	
النظرية	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.
	فالقائدة هي إذن تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس: سمات القائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة يجب على النظرية مراعاة المروءوسين 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.
نقد النظرية التفاعلية	

أولاً: القيادة الأوتوقراطية	
التعريف	هي قيادة فردية يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده
تقوم على الافتراضات التالية	1- طبيعة الإنسان السلبية والتي تجعل منه يحب الكسل والتهرب من المسؤولية وبالتالي يكون مهيباً للانقياد والاعتماد على الغير. 2- تبني القائد للحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية. 3- يحتاج الفرد إلى قيادة مباشرة ولصيقة من قيادته. 4- من هنا فإن القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده..
الأنماط	يندرج ضمن القيادة الأوتوقراطية نمطين من القيادة متباينتين في الأسلوب ومتفقتين في الغاية
	قيادة أوتوقراطية صالحة
	قيادة أوتوقراطية لبقّة
	محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته
	خلق شعور بمشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار

ثانياً: القيادة الديمقراطية	
التعريف	ترتكز على المشاركة وتفويض السلطة والتفاعل مع الجماعة باتخاذ القرار
الإيجابيات	رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج
النماذج	هناك عدة نماذج في هذا النوع نذكر منها: ▪ قائد يطرح المشكلة ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار. ▪ قائد يضع حدود لمرؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك. ▪ قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع المرؤوسين. ▪ قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ. ▪ قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات.
	القائد يجب أن لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية التي يستمدّها من القانون، حيث الفرق بين السلطة الرسمية وغير الرسمية هي مصدر السلطة، فالقيادة غير الرسمية تتولد من خلال الدور الاجتماعي الذي يلعبه الأفراد وهي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي من القانون

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.

أساس هذا النمط

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

- 1- قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه.
 - 2- قائد يتخذ القرار ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين.
 - 3- قائد يقدم أفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها.
 - 4- قائد يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل.
 - 5- قائد يقدم مشكلة ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار.
 - 6- قائد يحدد الإطار العام ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.
 - 7- قائد يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة.
- وفقاً لنظرية السلوك التستسل في النقاط السبع تبدأ بمقدار السلطة الممنوحة للقائد إلى أن تصل بتسلسل إلى مقدار الحرية الممنوحة للتابعين

ثانياً: موتان وبلانك (أساليب القيادة هي خمسة)

تم تقسيم على أساسين (مستوى الاهتمام بالفرد) و (مستوى الاهتمام بالمهمة)



القائد (5-5)

القائد الوسط

القائد (9-9)

القائد المثالي

القائد (1-9)

قائد نادي اجتماعي

القائد (9-1)

القائد الاستبدادي

القائد (1-1)

القائد المهمل

فعالية القيادة

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

مراعاة المصلحة العامة

التصرف على مستوى المسؤولية

مراعاة العوامل البيئية

التطلع إلى الأمام

الاقتناع بأهداف المنظمة

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 الكاريزماتي

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

القائد صاحب الرؤية

الصفات الكاريزمية

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

المحاضرة العاشرة : اتخاذ 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

وجود الهدف	وجود البدائل	اختيار البديل
------------	--------------	---------------

الظروف التي يتخذ في ظلها القرار	
التأكد التام	توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق ذات عائد ونتيجة معلومة
المخاطرة	ظرف يتخذ في ظلها القرار ويتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات (متخذ القرار يعتمد على احتمالات).
عدم التأكد	ظرف يتخذ القرار في ظلها 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 (الأهم)	هي أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار ويرى الكثير من العلماء ان من العوامل التي تساعد المدراء على تشخيص المشكلات هو: - توافر الاستعداد لديهم للقيام بهذه المهمة - بذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة - تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة - تحديد درجة اهمية المشكلة						
	جمع البيانات كأرقام وإحصاءات وحقائق والمعلومات والتي تترجم وتحلل من خلال الجهد البشري.						
المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات	تصنف البيانات والمعلومات إلى التالي						
	<table><tr><th>البيانات الأولية</th><th>البيانات الثانوية</th></tr><tr><td>الاتصال المباشر، الاستقصاء والملاحظة، الزيارات الميدانية، اجراء المقابلات</td><td>تقارير الحكومية، بحوث تقوم بها مؤسسات علمية</td></tr></table>	البيانات الأولية	البيانات الثانوية	الاتصال المباشر، الاستقصاء والملاحظة، الزيارات الميدانية، اجراء المقابلات	تقارير الحكومية، بحوث تقوم بها مؤسسات علمية		
	البيانات الأولية	البيانات الثانوية					
	الاتصال المباشر، الاستقصاء والملاحظة، الزيارات الميدانية، اجراء المقابلات	تقارير الحكومية، بحوث تقوم بها مؤسسات علمية					
	البيانات والمعلومات الأولية والثانوية						
	بيانات ومعلومات كمية						
بيانات ومعلومات نوعية							
الآراء والحقائق							
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 وسياساتها وفلسفتها وإمكاناتها واتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي.						
	وهذا الحل يجب أن يكون هو الأنسب والأفضل وفق المعايير التالية						
المرحلة الرابعة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة	<table><tr><td>اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف</td><td>اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وأهميتها وقيمتها</td></tr><tr><td>قبول الأفراد للحل المقترح</td><td>درجة تأثر الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة</td></tr><tr><td>درجة السرعة في الحل التي يقدمها البديل</td><td>كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار</td></tr></table>	اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف	اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وأهميتها وقيمتها	قبول الأفراد للحل المقترح	درجة تأثر الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة	درجة السرعة في الحل التي يقدمها البديل	كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار
	اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف	اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وأهميتها وقيمتها					
	قبول الأفراد للحل المقترح	درجة تأثر الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة					
درجة السرعة في الحل التي يقدمها البديل	كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار						
المرحلة الخامسة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه	من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبة ووضع الاحتياطات اللازمة لذلك						
	- وقد يقرر المدير القيام باختبار مبدئي للبديل قبل البدء به حتى يتأكد من صلاحيته، ويطمئن على نتائجه عند تطبيقه الفعلي - وحتى يكون تنفيذ القرار سهلا بالنسبة للجهات والافراد 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
 - تحسين نوعية القرار
 - جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المرووسين بحماس
 - تعزيز الثقة مع الآخرين وهذا يؤدي لتحسن العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية

أنواع القرارات الإدارية

تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القائد الإداري، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة ، بل وفي تفاعلها وعلاقتها مع البيئة الخارجية ، وتزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمة . كما تزداد أهمية القرارات في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال لأسباب منها:

- تعكس القرارات اتجاه السلطة التنفيذية .
 - أثارها أعم وأوسع وأخطر ، لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها
 - أهمية القرارات بالنسبة للدول النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات أخيراً.
- إن تعدد القرارات الإدارية يأخذ الأشكال التالية:

هي قرارات يومية وتقليدية وتقسّم إلى نوعين		النوع الأول القرارات التقليدية
قرارات تنفيذية	قرارات تكتيكية	
مشكلات بسيطة ويومية (مثلاً توزيع العمل، الاجازات). ويكون البث فيها فوري نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات المتاحة لديه	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	
قرارات في ظروف غير عادية وتقسّم إلى نوعين		النوع الثاني قرارات غير تقليدية (ظروف غير عادية)
قرارات حيوية	قرارات استراتيجية	
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)	تعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لاتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والاستعانة بالبيانات وبأنظمة المعلومات ، وهي تمس الاقتصاد القومي وإعداد السياسات	

المحاضرة الحادية عشر: الإتصالات الإدارية

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

عناصر الاتصالات الإدارية (5)				
المرسل	الرسالة	قناة الاتصال	المستقبل	درجة الاستجابة
مصدر المعلومات	المادة المرسل	الطريقة	المستهدف من الرسالة	ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال

أنواع الاتصالات الإدارية	
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) هي اتصالات من الأعلى للأسفل، من الرؤساء للمرؤوسين، وتحمل توجيهات وتعليمات وقرارات إدارية وبرامج عمل
	اتصالات صاعدة اتصالات من القاعدة باتجاه لقمة على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للاستفادة منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإدارية والقوانين والاتصالات الصاعدة مهمة بالنسبة للهيئات الحكومية، حيث تسمح بفهم آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات النظر المختلفة والمتنوعة
	الاتصالات الأفقية (عرضية) اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمة بهدف التنسيق الضروري للعمل، وذلك من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر
اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصية أو هاتفية أو لقاءات اجتماعية غير رسمية للأفراد العاملين داخل المنظمة	
الاتصالات غير الرسمية	

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

وسائل الاتصالات	
الاتصال الشخصي أو الشفوي	اتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال باتجاهين للوقوف على وجهات النظر والأطمئنان على وصول الرسالة وفهمها بشكل جيد . والاتصال المباشر هو الأفضل في حالة وجود مشكلة معقدة يفضل مناقشتها أولاً ثم تثبت تلك المناقشة كتابة . الأمثلة هي : اجتماعات ، مقابلات شخصية ، مؤتمرات ، لجان ، محادثات هاتفية .
	اتصال رسمي بين المنظمات الحكومية على شكل خطابات أو مذكرات أو أوامر أو تقارير دورية أو غير ذلك
الاتصال الكتابي	

فعالية الاتصالات

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

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

الاتصال الفعال يؤدي للنتائج التالية:

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

معوقات الاتصال	
معوقات شخصية	تعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات
معوقات تنظيمية	وترجع لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، ومنها أيضا وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفة (عمالة أجنبية) ، عدم وجود سياسة فعالة للاتصال من قبل الإدارة العليا ، الاعتماد على اللجان في كل أمر ، عدم نشر البيانات
معوقات بيئية	تعود للمجتمع ومنها اللغة ، صعوبة الكلمات وتعقد معانيها ومفاهيمها، إن طريق الاتصال تعتمد على التفاهم والتعاون القائم بين العاملين. على الإدارة العليا وضع سياسة فعالة للاتصال وتبادل المعلومات

من الضروري وجود مختصين وأفراد أكفاء توكل لهم مهمة التواصل والاتصال ونقل المعلومات ، هذه الإدارة تسمى : اتصالات إدارية أو غير ذلك من المسميات

إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات

يركز الدين الإسلامي الحنيف على التالي:

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

المحاضرة الثانية عشر: إدارة الجودة الشاملة

وجود العولمة وانتشار 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 لذلك نشأت منظمات إقليمية ودولية لمراجعة وتوكيد وتوثيق الجودة وفق هذه المعايير.

في عهد الرئيس كلينتون ظهر مفهوم الإدارة العامة الجديدة (NPM) والذي ينادي بالارتقاء بالإدارة الحكومية لمعالجة مشاكل البيروقراطية والفساد، والاعتماد على مبادئ 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.

إدارة الجودة الشاملة	
مفهوم إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تلافي العيوب والاختفاء، وتطوير طرق العمل، واختصار الإجراءات، والعمل بمبدأ العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتستند إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من العمليات للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت وتقليل الجهد وخفض التكلفة
تعريف إدارة الجودة الشاملة	هناك العديد من التعاريف للجودة الشاملة وغلبها تتناول عدد من الأفكار المشتركة: - مشاركة جميع العاملين في جهود التحسين المستمر للسلع والخدمات - التنسيق والتعاون بين جميع الإدارات وفرق العمل لتحقيق الجودة - التزام الإدارة العليا - استمرارية التحسين للعمليات من خلال استبعاد الخطوات الزائدة والمهام الغير الضرورية - استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة - 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 أن نشأة الجودة ترجع إلى تجارب «تيلور» التي بثها عبر كتابه «مبادئ الإدارة العلمية»، بهدف ضبط جودة العمليات لتقليل الفاقد في الزمن، بقصد زيادة الإنتاج.
- أما نظرية «هنري فايول» فقد ركزت على الانضباط والثبات في العمل
- وقد أسهم كتاب «شيوات» عام 1931 «السيطرة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية» في توجيه أساليب السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية
- كما أسهمت دراسات أخرى مثل: «هوثورن»، «ماسلو»، «ماكريجر» و«أرجيس» في القاء الضوء على الدافعية كوسيلة لتطوير الأداء، وتوضيح أهمية العامل البشري

أهمية الجودة الشاملة

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

رواد إدارة الجودة الشاملة

يعد رائد ثورة إدارة الجودة الشاملة، وهو مستشار أمريكي عمل بوظيفة إحصائي، فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة ويعد من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وساهم بشكل كبير في تطوير صناعاتها

ادوارد ديمج

1993-1900



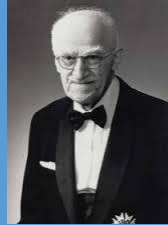
مبادئ ديمج في الجودة الشاملة

خلق أهداف ثابتة تجاه تطوير السلع والخدمات	تبني فلسفة جديدة للتحديات
الاعتماد على جوانب أكثر شمولية	الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل
تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار	الاهتمام بالتدريب لتحسين الجودة
إيجاد القيادة الفاعلة	القضاء على الخوف
تعظيم جهود فرق العمل	تجنب النصائح والشعارات الجوفاء
تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين	إزالة المعوقات لدعم اعتراز العاملين بعملهم
تشجيع التعلم والتطوير الذاتي	إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل

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

2008-1904



ثلاثية إدارة الجودة لجوران

(1) تخطيطي الجودة	تحديد من هم المستهلكون	تحديد احتياجات المستهلكين
	تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلكين	تطوير العمليات القادرة على انتاج تلك الخصائص
	تحويل خطط النتائج المطلوبة	
(2) مراقبة الجودة	تقييم الأداء الحالي	مقارنة الحالي بالأهداف
	للتشغيل	التصرف وفق الاختلافات
(3) تحسين الجودة	ويشمل المنتج والعمليات وتطوع على كل المستهلكين (الخارجيين والداخليين)	

ركز كروسبي على المخرجات من خلال الحد من عيوب الأداء، وطرح فكرة العيوب الصفوية. واهتم بوضع عدد من المعايير التي تقيس الخلل وكذلك التكلفة الإجمالية للجودة. ويرى أن متطلبات التحسين المستمر هي:

فيليب كروسبي

2001-1926



- الايمان الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة
- تعهد الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال
- القناعة بان تلك الطريقة في التفكير تقوم على أسس دائمة

من أهداف إدارة الجودة الشاملة (8)

تحسين الإنتاجية	خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر	مشاركة جميع العاملين في علمية التطوير	اختصار المهام والنشاطات
بناء ثقافة تركز على احتياجات المستهلكين	تحسين نوعية المخرجات	تشجيع العمل الجماعي	تدريب العاملين على تطوير العمليات

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

التركيز على العميل	التحسين المستمر	التعاون الجماعي بدلا من المنافسة
الوقاية بدلا من التفتيش	المشاركة الكاملة	اتخاذ القرار بناء على الحقائق

مراحل تطبيق الجودة الشاملة

المرحلة الصفوية (مرحلة الإعداد)	وهي المرحلة التي تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع المهنيين المحترفين، حيث يتم توضيح الرسالة والرؤية ووضع الأهداف والسياسات ورصد الموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة
المرحلة الأولى (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 الإعداد والتخطيط والتنفيذ. حيث يتم القيام بالمسح الميداني والتقويم ووضع الاستبانات وإجراء 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 في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة، ومن ثم يتم اعداد التوصية اللازمة بالتنوع

الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة

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		
	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				
	تحديد موضوع العصف الذهني	التحضير للعصف الذهني	التقديم للجلسة	التشجيع على المشاركة بالأفكار	تصنيف ومناقشة الأفكار الناتجة
	اهم العوامل التي تجعل العصف الذهني يتسم بالفاعلية:				
	- عدم توجيه النقد او التقييم او الحكم على الأفكار.				
	- القدرة على الابداع				
	- التركيز على الكم لا على الكيف				
	- الاستناد الى أفكار الآخرين				
- تسجيل كافة الأفكار					
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				
خريطة باريتو	تعمل على تحليل الأهمية النسبية لمختلف المشاكل واسبابها بهدف تحديد نقطة بداية في حل هذه المشاكل				
المعيار الأساسي او النموذجي	يقوم مقارنة الأداء المحقق مع أداء المنظمات الأخرى، وهذا بهدف تحديد عوامل النجاح الحاکمة في القطاع				
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)				
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				
مخطط التحكم	ويوضح مدى السيطرة على نتائج اجراءات العمل بين مستويات محدودة بين الحد العلى والادنى، حيث يتم تحديد الانحرافات والأسباب والحلول				
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				
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

وصدرت بناء على قرار من الكونجرس الأمريكي. ويتم منح هذه الجائزة لأحسن الممارسات ذات الجودة في مجال التصنيع والخدمات والاعمال الصغيرة	جائزة مالكولم بالدريج
رصدت سنة 1988 ووصلت الى العالمية لجهودها في تحسين عمليات التصنيع الأساسية	جائزة شينجو للجودة
وهو مقياس عالمي لإدارة الجودة صدر عن المنظمة العالمية للمعايير والمقاييس في عام 1987. 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	شهادة ايزو
تضم الجمعية اكثر من 125000 عضو عبر العالم. وتقدم الشهادة للأعضاء نظير التزامهم بتطبيق مبادئ إدارة الدودة الشاملة	شهادة الجمعية الامريكية لقابة الجودة

المحاضرة الثالثة عشر: الاتجاهات الحديثة للإدارة

سأيرت الإدارة التطور الكمي والكيفي في مجالات الحياة كافة، وظهرت اتجاهات إدارية حديثة تسعى الى الخروج من الاطار التقليدي لمبادئ ونظريات الإدارة الى 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

الهندرة	
التعريف	وهو أسلوب اداري يهدف الى تجديد وتطوير المنظمات، وفق ضوابط محددة، تسعى الى زيادة الكفاءة الانتاجية ورفع مستوى الأداء، بشكل يقابل متطلبات التغيير
مفهوم الهندرة	الهندرة تعني إعادة هندسة البناء من خلال البدء من نقطة الصفر، وليس اصلاح وترميم الوضع القائم، او اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، وانما التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة
المنظمات التي تحتاج الى الهندرة	- منظمات الوضع المتدهور: وهي التي تواجه ارتفاعا في نفقات التشغيل بشكل يفقدها القدرة على المنافسة، ومن ثم تدني خدماتها الى مستوى يؤدي الى تدمير العملاء والمستفيدين من تلك الخدمات. - المنظمات التي لم تصل الى التدهور ولكن يتوقع منها بلوغ ذلك في المستقبل القريب. - منظمات التي بلغت قمة النجاح والتفوق
أساليب الهندرة	- دمج الوظائف (يتم دمج مهام عدة وظائف في وظيفة واحدة) - منح الموظف صلاحية اتخاذ القرارات (بهدف ضمان السرعة في اتخاذ القرارات) - تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها (بهدف اختصار الوقت) - تعدد خصائص العمليات (تنويع مواصفات كل عملية لتناسب مع الأسواق) - انجاز العمل في مكانه (اسناد العمل المطلوب لكل إدارة) - خفض مستويات الرقابة - الجمع بين المركزية واللامركزية

إدارة المعرفة						
المعرفة هي الالمام بتفاصيل فرع من العلوم المختلفة بمبادئه الأساسية وبجزئياته وفروعه. فهي السبيل لاكتشاف الظواهر والاحاطة بها وتفسيرها						
مفهوم إدارة المعرفة						
هي جهد منظم موجه من قبل المنظمة للتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، لجعلها جاهزة للتداول بين افرادها واقسامها، بهدف رفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي						
أهمية إدارة المعرفة		خفض التكاليف وزيادة الإيرادات		تنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها		
		تحديد المعرفة المطلوبة لمجالات عمل المنظمة		في اقصر وقت وباقل تكلفة وجهد		
				زيادة القدرة على الابداع والابتكار		
				منح المنظمة ميزات تنافسية		
أهداف إدارة المعرفة						
- استقاء المعرفة من مصادر لها وتخزينها وانتقاء ما يناسب أنشطة عمل المنظمة، واستخدامها عند الحاجة. - جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة. - تعزيز ثقافة المعرفة والتحفيز والتنافس. - دعم قدرة المنظمة على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة. - مساعدة العاملين على الابداع. - تعظيم عوائد الملكية الفكرية.						
نماذج إدارة المعرفة						
نموذج ليونارد بارتون						
ويرتكز على أساس ان المعرفة في المنظمات هي على أربعة اشكال						
الشكل المادي		المعرفة المجسدة		المهارات المعرفية		القيم الصغيرة
المعرفة الملموسة		كطرق التعلم		المهارات الصريحة للعاملين		معايير السلوك في موقع العمل
نموذج مونل لإدارة المعرفة						
ويرتكز على ان المعرفة في المنظمة تتكون من ثقافة إدارة المعرفة، اهداف إدارة المعرفة ومعايير إدارة المعرفة (ثقافة، أهداف، معايير)						
نموذج ماركردت						
ويتألف هذا النموذج من ست مراحل (والتي تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم)						
الاكتساب		التوليد		التخزين		استخراج المعلومات وتحليلها
						النقل والنشر
						التطبيق والمصادقة
نموذج وييج						
يرتكز على أربعة اهداف رئيسية (بناء، الاحتفاظ، تجميع، استخدام) المعرفة						

التعلم التنظيمي

لماذا ظهر	تسعى الكثير من المنظمات الى توسيع دائرة المعرفة للعاملين في المنظمات واعتبار المنظمة مدرسة للتعلم، لذلك ظهر مصطلح التعلم التنظيمي	
مفهوم التعلم التنظيمي	هو 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	
أساليب التعلم التنظيمي	التعلم احادي الاتجاه	التعلم المزدوج
	يتعلم القادة والعاملون من تجاربهم	يوسع القادة والعاملون دائرة التعلم، واستخدام منهج حل المشكلات
مبررات التعلم التنظيمي	التطور التقني	المنافسة الشديدة
		التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية
معوقات التعلم التنظيمي	الهيكل التنظيمية الهرمية المتقادمة	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	

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		
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	
عناصر المنظمة المتعلمة	المفاهيم	الاتقان
	الأفكار والأدوات المعتمدة في التعلم	المهارات والقدرات التي تتمخض عنها عملية التعلم
		التواصل
		العلاقات والتفاعلات المتبادلة

التمكين

مفهوم التمكين	وهو أسلوب اداري متطور يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات، ويمنح العاملين مسؤوليات واسعة لمواجهة مشكلات العادية والطارئة لاستغلال الفرص وتلافي المخاطر	
الفرق بين التمكين والتفويض	التفويض	التمكين
	التفويض هو قيام الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته الى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، والمسؤولية يتحملها الرئيس	التمكين فيتضمن تفويض جميع الصلاحيات لشخص معين والمسؤولية تقع على عاتق هذا الشخص
أهمية تمكين العاملين	- تنمية مهارات العاملين - تحقيق اهداف المنظمة - احراز تقدم منظم في الجودة - تنمية اسهامات العاملين - معالجة المشكلات التي تعاني منها المنظمات	
نماذج التمكين	نموذج العوامل المؤثرة	نموذج استثارة الدوافع
	Conger & Kanungo	Voget & Murrell
	التمكين مماثل للقوة	دافعية الافراد هي الطاقة المحركة
		نموذج المناخ التنظيمي
		Bawen & Lawler
		أثر المناخ التنظيمي على مستوى التمكين

الحكمانية (الحوكمة)

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	- ضعف تقنين النشاطات الاقتصادية (انتشار الفساد) - افلاس المنظمات بسبب سوء الإدارة - الفساد المالي والإداري - انخفاض الاستثمارات بسبب التخوف من ضياع الأموال - العولمة
أهمية تطبيق الحكمانية	- حماية حقوق المساهمين - حماية حقوق أصحاب المصالح مع المنظمة - تحديد دور مجلس الإدارة - زيادة معدلات الإفصاح والشفافية
إيجابيات الحكمانية	- تصحيح مسار الاقتصاد الوطني (القضاء على الفساد) - زيادة عوائد الدولة - زيادة الاستثمارات الأجنبية

المحاضرة الرابعة عشر: الحكومة الالكترونية

الحكومة الالكترونية	
يمكن تسميتها (حكم الإكترون) أو (حكم الومضات)	
التعريف	هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم أن تتحول إليه ولو جزئياً لعلمهم بما يحققه من فائدة بخصوص رفع معدلات الرفاهية في المجتمع، وهو يقوم التحول على أحدث ما توصلت إليه التقنيات الحديثة في علوم الاتصالات والإدارة عن بعد وتقنيات الحاسب الآلي
لماذا الحكومة الالكترونية	الحكومة الالكترونية نمط جديد لإدارة الدولة يعتمد على التقنية لتوفير المزيد من الراحة والاستقرار للمواطن.
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	- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته - التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت - العولمة - شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة - انتشار الثقافة الإلكترونية

مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية	
(1) النموذج المركزي	
المراحل	المرحلة الأولى
عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة. (كل وزارة بالحكومة لها موقع إلكتروني)	
(مكتب الاستقبال الإلكتروني) أي وضع الخدمة بين الموظف والمواطن وجعل الإنترنت وسيطاً في التعامل	المرحلة الثانية
إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات	المرحلة الثالثة
تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية، بهدف الربط بين كافة الخدمات والجهات الحكومية	المرحلة الرابعة
(2) النموذج اللامركزي	
المراحل	المرحلة الأولى
تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية	
تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة حالياً، بإجراء مقابلات مع الموظفين الذين يؤدون الخدمة، ووضع خريطة تدفق العمل	المرحلة الثانية
مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول أخرى	المرحلة الثالثة
القيام بتجربة اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة في موقع جغرافي محدد	المرحلة الرابعة
تحليل نتائج تطبيق المشروع التجريبي بالقيام بدراسة للإجابة عن بعض الأسئلة منها:	المرحلة الخامسة
- ما مدى اقتناع «العميل» أو المستفيد من الخدمات الإلكترونية؟ - ما تكلفة انجاز المعاملة الواحدة في الخدمة الالكترونية؟ - هل يعرف كيف ينجز الموظف المعاملة الالكترونية؟	
دراسة ووضع بدائل التأسيس لتقنية الالكترونية من حيث تصميم الموقع وسبل الوصول الى قواعد المعلومات، وتدريب مستخدمي النظام	المرحلة السادسة
اختيار البديل الأنسب لنوع التقنية والأجهزة والسعة والبرمجيات	المرحلة السابعة
وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد	المرحلة الثامنة
تحليل بيانات متابعة ومراجعة أداء والنظام وتكلفته والعائده من تطبيقه، واستعراض المشكلات المتعلقة بتطبيقه، والحلول الممكنة	المرحلة التاسعة

تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية في التنظيم والإدارة لتطبيق الحكومة الالكترونية

- 1) إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفروطة وليست الهرمية والنظر في السلطات والمسئوليات والأدوار والواجبات.
- 2) تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي
- 3) استحداث إدارات جديدة

أهداف الحكومة الالكترونية	
أهداف غير مباشرة يصبغ ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة	أهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية
1. تقليل من الأخطاء البشرية.	1. أنجاز سريع للأعمال. (بلا زمان)
2. التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة.	2. الإنجاز عن بعد فتتقلص الحاجة لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور.
3. زيادة وتعزيز القدرة التنافسية.	3. تقليل مساحات العمل داخل المنظمات. (إدارة بلا مكان)
	4. الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية. (بلا ورق)

معوقات الحكومة الالكترونية في الدول النامية

1. قلة عدد مستخدمي الإنترنت (فضلاً عن أمية الحاسب الآلي).
2. قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومة الإلكترونية.
3. عدم استعداد الإدارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الإلكترونية.
4. الفساد الإداري (الموظفين القدامى، والمعارف الشخصية، عدم قدرة الموظف لاخترق النظام في ظل شفافية العمل الإلكتروني).

أمثلة على ذلك في العالم العربي

- حكومة دبي الإلكترونية (أكتوبر 2001).
- بوابة الخدمات الإلكترونية المصرية (2002).
- بوابة الحكومة الإلكترونية (يسر) الخاصة بالمملكة العربية السعودية (2007).

الحكومة الالكترونية ونظامها الاقتصادي وأهم أسسه هي:

- تقوم على رأس المال المعرفي.
- بنية تحتية رقمية قوية.
- الشركات الافتراضية تأخذ دور ريادي في الاقتصاد.
- يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الإلكترونية لإنجاز أعماله.
- يعتمد على الاستراتيجيات الإلكترونية بمواصفاتها الخاصة إلا أنا 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 ورؤيته للمستقبل.

الحكومة الالكترونية و العولمة

- تعتبر الحكومة الالكترونية النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمة.
- تساهم الحكومة الالكترونية في دعم العولمة كما أن العولمة تساهم في دفع عجلة التطور إلى الحكومة الالكترونية.
- بيئة الحكومة الالكترونية أحد اشتقاقات العولمة ودعم تقنية الاتصالات والحاسب الآلي نحو النمو هو دعم ل كليهما معاً.