محاضرات

مقياس مدخل لعلم الادارة

موجهة لطلبة السنة الثانية

ليسانس علوم سياسية جذع مشترك

من إعداد

الأستاذ: د. كاس عبد القادر

المحاضرة رقم: 04

العمليـة الإداريـة

تتنوع المباحث التي تتناول العملية الإدارية حيث نجد العديد من التقسيمات لعل أبرزها ما يلي:

تقسيم هنري فايول: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

تقسيم لوتر جوليك: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، التقارير، الميزانية.

التقسيم المستوحي من التراث الإسلامي: التخطيط، التنظيم، القيادة الإدارية واتخاذ القرارات، التنسيق والاتصالات، الرقابة.

وحتى تكون الدراسة أكثر منهجية وإحاطة نرى ضرورة تناول المباحث التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه(القيادة واتخاذ القرار، التنسيق، والاتصالات، التحفيز)، الرقابة، العلاقات العامة.

المبحث الأول: التخطيط

شاع إستعمال التخطيط كممارسة منذ القدم، لكن كاصطلاح حديث فقد ظهر وشاع ابتداء من الحرب العالمية الثانية نظرا للحاجة الملحة التي فرضتها ظروف هذه الأخيرة.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط

هناك العديد من التعريفات التي استخدمت لحصر مفهوم التخطيط نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- هنري فايول: "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له"
- وايت "التوقع للمستقبل والتنبؤ بمعطياته والاستعداد لمواجهته"
- الطماوي: التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة".
- عبد الملك عودة: عملية جمع الحقائق وتحليلها مع ترتيب خطط السير في المستقبل على هذه العملية".
- كونتر التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب وكيف ومتى ومن يقوم به.
- عفيفي صديق محمود: هو الإجابة عن الأسئلة الثلاثة: أين نحن الآن! إلى أين نريد أن نذهب؟ وكيف سنصل هناك؟

ويستفاد مما سبق أنه عمل ذهني أي التفكير قبل العمل لتحديد الأهداف المطلوبة على ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة وكذا صياغة الطرق والأساليب المستخدمة لبلوغها خلال فترة زمنية محددة.

المطلب الثاني: عناصر التخطيط

بناءا على التعريف السابق تبرز لنا أهم عناصر التخطيط وهي كالتالي:

1/ دراسة الظروف والأوضاع الراهنة (الحاضرة):

وهو شيء يفرضه المنطق قبل دراسة المستقبل(التنبؤ له) ومحاولة التعامل معه وتطويعه، فالمستقبل ما هو الإنتاج للواقع الحالي، كما أن دراسة الأوضاع الراهنة تمكننا من معرفة إمكانياتنا لتحديد أهداف تتلاءم معها أي ممكنة التحقيق، هذه الدراسة يجب أن تتصف بالعملية والدقة.

2/ دراسة المستقبل (توقعه والاستعداد لمواجهته)

على ضوء دراسة الأوضاع والإمكانيات الراهنة يمكن توقع التطورات التي يمكن حصولها وبناءا على ذلك يتم تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها وكذا وسائل بلوغها وتحقيقها.

3/ أهداف الخطة:

وهي الغايات المقصودة من إعداد الخطة التي يراد تحقيقها في المستقبل ويشترط فيها أن تكون رقمية لتكون قابلة للقياس.

4/ الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الخطة:

وتتمثل وسائل تنفيذ الخطة وهي تشمل:

أ/ الساسات: وتعني الخطوط العريضة التي ستتبعها الإدارة ومجموعة القواعد العامة التي توضع مسار تنفيذ الخطة.

ب/ البرامج: مجموعة من المخططات التي تقرر ما يجب انجازه(هدف معين) وزمنه ومواصفاته.

ج/ الإجراءات: توضح الخطوات اللازمة لانجاز البرامج.

د/ القواعد: قواعد العمل التي يجب على الفرد أداءه.

المطلب الثالث: مقوماته وأسسه

1- تحديد الأهداف.

2- تعيين الإمكانيات التي تعتمد عليها الخطة (الأدوات والوسائل).

3- تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذها.

4- وحدة الخطة.

5- مركزية وضع الخطة.

6- إلزامية الخطة.

7- مرونة الخطة وقابليتها للتعديل.

8- الدقة.

9- مراقبة تنفيذ الخطة وتقويم نتائجها.

10- ديمقراطية الخطة.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة نظرا للمزايا التي تتحقق من ورائه ورغم ذلك تعرض لمجموعة من الإنتقادات.

1/ مزايا التخطيط:

1- تحتاج إليه باقي مراحل العملية الإدارية فهو الأساس.

2- يؤدي إلى الواقعية فهو ينطلق لتحقيق الأهداف من الموارد والإمكانيات المتاحة.

3- يساعد على توفير الوقت والمال والجهد.

4- يحقق الأمن والإطمئنان فكل شيء محسوب سلفا.

لذا فقد اعتنقته جميع الدول أي كان نظامها ودرجة تقدمها.

2/ الانتقادات الموجهة له: بالرغم من مزاياه إلا أنه لم يقابل بالترحيب من قبل البعض

- الانتقادات لأسباب إقتصادية: فهو يؤدي حسب أنصار المذهب الفردي إلى الإخلال بمبدأ احترام الحرية الاقتصادية وتوسيع نطاق سلطة الدولة على حريات وحقوق الأفراد.
- الانتقادات التي وجهت لأسباب إنسانية.

المطلب الخامس: عوامل نجاح التخطيط ومعوقاته

أولا: عوامل نجاحه

أ- صحة البيانات والإحصائيات.

ب- المشاركة في الوضع والإعداد.

ج- المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ.

د- كفاءة الجهاز الإداري القائم عليه.

هـ- نشر الوعي بأهمية التخطيط.

و- الوضوح في الأهداف وطرق ووسائل التنفيذ.

ز- الواقعية.

ح- الثبات.

ثانيا: معوقاته

- عدم كفاءة القائمين على وضعه.
- صعوبة وضعه.
- عدم الاستقرار السياسي والإداري.
- النقص المالي والعجز الفني.

المطلب السادس: التخطيط في الإسلام

يعتقد البعض خطأ أن الإسلام يمنع أو لا يقر التخطيط للمستقبل لسبب أو لآخر، بل على العكس هو مما حظى عليه.

ويعرف التخطيط الإسلامي على أنه أسلوب عمل جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية وتحقيق أهداف مشروعة.

أسلوب عمل جماعي: ففي جميع التوجيهات قرآنية أو نبوية يغلب استعمال صيغة الجمع لأن الأعمال الهامة والحيوية لا يقدر على القيام بها الأفراد بل توكل للجماعات.

الأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات المستقبل: وذلك هو جوهر التخطيط من ضرورة الاستعداد للمستقبل.

يسعى لتحقيق هدف مشروع: فهدف التخطيط في الإسلام يتصف بالسمو والمشروعية.

ومن أنواعه:

التخطيط الاقتصادي: اهتم به الاسلام وتجلى من خلال تخصيص سورة كاملة، تضمنت أهم مبادئه، هي سورة يوسف عليه السلام، وذلك بأحداث خطة خمس عشرية، وكذا من خلال الموافاة وما تترتب عنها من تقسيم للثروة، وكذا فروض الزكاة.

العسكري والإداري.

المطلب السابع: أنواع التخطيط

هناك العديد من أنواع التخطيط حسب التصفيات المعتمدة:

1/ حسب المدة: يقسيمإلى طويل وقصير ومتوسط المدى.

طويل المدى: يقصد به وضع الخطط للمستقبل البعيد وتختلف مدته الدنيا من عشر إلى خمسة عشر، وهناك من يرى بأنه مادام يتجاوز 05 سنوات، يمتاز بالشمول فهو يشمل أكثر من مجال معين، كما أنه عادة ما يهم المجتمع بأسره نظرا لما يتضمنه من أهداف رئيسية.

إلا أنه يعتبر من أشد أنواع التخطيط صعوبة نظرا للعنصرين الأساسيين في التخطيط وهما التغير والتنبؤ يصعبان منه فالمتغيرات تكثر من جهة وبالتالي يصعب التنبؤ بها وحتى وإن تم فإن ذلك يكون بشكل غير دقيق.

متوسط المدى: تنفيذ الخطط الطويلة المدى يعتمد التخطيط المتوسط الذي يتميز بامتداده على مدة لا تقل عن سنتين ولا تزيد على الخمس سنوات ويهتم بتفصيل الأهداف ويتضمن الاجراءات والوسائل والسياسات الواجب الالتزام بها لتحقيق الأهداف، ويتميز عادة بالمرونة في التنفيذ حتى يتمكن من مواجهة المتغيرات أثناء التنفيذ.

قصير الأجل: يمتد على فترات قصيرة جدا لا تتعدى السنتين على أكثر تقدير وهي في أغلب الأحيان سنوية، تتميز بالدقة نظرا لقصر المدى وسهولة التنبؤ بمتغيراتها، كما تتميز بالمرونة ولمتابعة والتقديم المستمر أثناء التنفيذ.

ورغم ذلك فإن جميع هذه الأنواع ترتبط فيما بينها القصير والمتوسط مع الطويل لتحقيق أهدافه.

2/ حسب المكان:

التخطيط الوطني (القومي): وهو التخطيط الذي يشمل نطاقه إقليم الدولة بأسره، بصرف النظر عن شموله لمختلف القطاعات.

التخطيط المحلي: هو التخطيط الذي يحدد نطاقه بمنطقة جغرافية معينة ويجرى إتباع المركزية في الأول واللامركزية في الثاني، دون فصل بينهما إذ يجب أن يراعى في الأول الاحتياجات والموارد المحلية وحتى يكون سليما وصالحا يجب دعمه بخطط إقليمية ومحلية مع التنسيق بينهما لزيادة فعالية التخطيط الوطني.

ويضاف إليه التخطيط الدولي:

3/ من حيث درجة الشمول:

الشامل: وهو تخطيط لا يقبل التجزئة، لا يمكن فهم جزء أو مجال معين بمعزل عن باقي المجالات، ولا يعني هذا أنه محصور فله عدة أنواع التخطيط الاقتصادي، الاجتماعي،

الإداري، وكذا يمكن تقسيم كل واحد إلى عدة أنواع: الاقتصادي، صناعي، زراعي، الإداري، ولا مركزي، مركزي.

الجزئي: وهو المختص بجزء معين مثل التخطيط الصناعي أو الزراعي، أو اللامركزي.

4/ حسب الميادين:

الاقتصادي: يقصد به التخطيط لمستقبل الاقتصاد الوطني من حيث نمط وتوزيع الاستثمارات بين القطاعات المختلفة لتحقيق الانسجام والتوازن ويحقق الرفاهية للمجتمع من خلال العدالة في التوزيع وتأمين فرص العمل.

الاجتماعي: ويقصد محاولة حل المشكلات والمعضلات الاجتماعية التي تواكب جهود التطوير والتغيير من عادات وأعراف وقيم لا تتلائم مع الفكر والتصورات الاقتصادية الجديدة وذلك بأسلوب علمي.

المالي: ومن ذلك تنظيم الموارد المالية الضرورية لسد احتياجات التمويل ويتجلى أساسا في الاقتصاد الحر، إذ أن الموارد في الغالب ليست ملكا للدولة وبالتالي بدفع مقابل لها لذا على الدولة التخطيط جيدا لاستثمارات تعود عليها بالنفع وحساب كل التوقعات، أما بالنسبة للإقتصاد الموجه فلا يطرح الإشكال لأن الوسائل ملك للدولة لكن فهو ضروري فعلا لتوقع ودفع أجور العمال مثلا.

تخطيط القوى العاملة: يتوخى هذا النوع ضمان حصول المنظمة على الأفراد المؤهلين لتسييرها على أفضل وجه ممكن خلال الفترات المستقبلية وذلك لحل مشكلتين أساسيتين:

- مشكلة تحديد أنواع الأفراد اللازمين لأداء مختلف الأعمال.
- مشكلة تحديد أعداد الأفراد اللازمين لأداء مختلف الأعمال.

التخطيط التنظيمي: يقصد به تحديد سلطة وأدوار مختلف العاملين في التنظيم مركزا وفروعا من خلال وضع الخطط وتحديد الأهداف قصيرة وبعيد المدى التي تسعى المنظمة لبلوغها ومن مجالاته، الاهتمام بوضع الدراسات لتبسيط الإجراءات ووصف وتحليل الوظائف ووضع المقاييس اللازمة لمختلف الأعمال ووضع نظام سليم لإدارة نظم المعلومات وما من شأنه تطوير الإدارة.