

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



مبادئ الإدارة العامة (101)

الإدارة العامة (المفاهيم . الوظائف . الأنشطة)

أستاذة المادة

أ / سناء سعد باناجة

أهمية الإِدَارَةُ الْعَامَّةُ

توفير الآمن (د + خ)

تقديم الخدمات

تحمُل عبء التنمية الشاملة

تعريف الإٰدراة العامة

من الصعب ايجاد تعريف يتفق عليه وذلك للآتي :

- 1- اختلاف (المدارس + وجهات النظر)
- 2- تداخل العلوم + النظريات والمفاهيم

التعريف :

((الجهود البشرية من خلال التخطيط ، التنظيم التنسيق وغيرها
من العمليات الإٰدارية لممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية
بما يحقق أهداف المجتمع))

علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

- الإدارة العامة وعلم الاجتماع :
 - علم الاجتماع يعرف (القواعد + التقاليد) التي تحكم سلوك الأفراد الغير رسمي

الإدارة العامة وعلم النفس :

- علم النفس يركز على (الشخصية / الإدراك / التعلم / الدوافع / القيم / السلوك) مما يساعد الإدارة في :
 - معرفة السلوك + كيفية التأثير فيه
 - معرفة المشاكل + توقعها ٥٥ حلها
 - معرفة الاتجاهات + القيم المؤثرة على المنظمة

- الإدارة العامة وعلم السياسة
 - رسم + تنفيذ -----
السياسة العامة

- الإدارة العامة والقانون :
 - القانون هو مجموعة من الأنظمة ولوائح التي تنظم كل ما يتعلق بالتنظيم من (التأسيس / التنظيم / الأنشطة / الإجراءات)

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

الاتجاه الأول

((التشابه في الجوهر والمضمون ولكن الاختلاف في الشكل فقط))

- 1- العمل على رفع الكفاية الانتاجية
- 2- ممارسة يعتمد على الفن والاستعداد الشخصي والموهبة الذاتية
- 3- الاعتماد على القوانين ولوائح وقيم المجتمع السائدة
- 4- السعي لتحقيق الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد الممنحة بأقل وقت وجهد وتكلفة .
- 5- الاعتماد على وظائف الإدارة (التنظيم/ التخطيط/ التوجيه/ الرقابة / القيادة) .

الاتجاه الثاني

((التشابه في الجوهر والأساس ولكن الاختلاف في الدرجة فقط))

الاختلاف	أ / عامة	أ / أعمال
الهدف	تحقيق المصلحة العامة	تحقيق الربح
المستفيدين	جميع أفراد المجتمع	شريحة معينة من المجتمع
المنافسة	لا تجود منافسة بل تنسيق وتعاون	منافسة وجراعة ومخاطر
استمراريه الوظيفة	دائمة تتصرف بالأمن + الاستقرار	مؤقتة وتعاقدية
المساواة	نظام+مزایا واحدة تطبق على العاملين في الوظائف المشابهة	لكل شركة نظمها الخاص تبعا لظروفها

هناك اختلاف جوهرى وعميق :

أ/ الأعمال	أ / العامة	الاختلاف
تتصف بالرشد لسعتها لتحقيق الربح معتمدة على معايير (موضوعية + ق)	لا تتصف بالرشد . قد تخسر لتحقيق المصلحة العامة لتحكم الاعتبارات (ق / س / ج)	اتخاذ القرارات
بناء على الأرباح الناتجة عن الفرق بين (المخرجات- المدخلات)	الرضا العام + إعادة الانتخابات 100 الاستقرار	أساليب وطرق التقييم
مسؤولية خاصة (المدير مسؤول أمام الإدارة العليا)	مسؤولية عامة أمام (السلطة التنفيذية / أجهزة رقابية / الجمهور)	المسؤولية
الاستثمار حد أدنى من الإنفاق المادي فترة قصيرة	ضرائب / أملاك الدولة / إصدار نقدى / قروض على (صحة / تعليم / دفاع) تأخذ فتره طويلة	(الأساس المالي) الإيرادات الإنفاق إعداد الميزانية

مفهوم النظرية

تفكير علمي يفسر ظواهر مبني على المنطق

النظرية



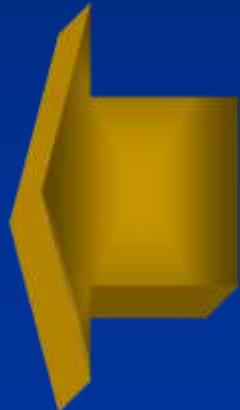
النظرية الإدارية ٠٠٠ تركز على

تغيرات الأفراد (أفراد + جماعات)

النظرية الإدارية ٠٠٠٠ تنبأ بالتغييرات على [سلوك الأفراد + هياكل وفعالية التنظيم]

حتى تتصف النظرية
بأنها فعالة
+
كفاءة
لابد أن تكون

بساطة نظرية
دقيقة
ثابتة
قابلة للتطبيق
مطابقة للواعظ
قادرة على التنبؤ
لها جدواً اقتصادية



• حتى نفهم نظرية الإدارة العامة

_ هي كأي مهنة (لها قواعد + أسس + طرق + تطبيق)

ويمكن التنبؤ بنتائجها

_ أنها جزء من النظرية (السياسية + التنظيمية)

لابد أن نعرف



طبيعة النظريات في العلوم الاجتماعية

قواعد + اسس ----- نسبية

فهم الظواهر + تفسيرها #00 تتبؤ دقيق 100
% لاتصالها بالإفراد

ثبات إلا في النظريات العلمية (كيميائية / فيزيائية)

تطور الفكر الإداري (النظريات الإدارية)

المدرسة التقليدية
الكلاسيكية

المدرسة الكلاسيكية
الحديثة
(العلاقات الإنسانية)

- فريديريك تايلور (الهندسة الإنسانية)
- هانري فايدل (نظرية العملية الإدارية)

- ماكس فيبر (المنظمة المثالية)

- ألتون مايو (تجارب هوثرن)
- دوجلاس ماكروجر (X) خلاصة المدرسة التقليدية
(Y) تأثر بمدرسة العلاقات الإنسانية

المدرسة السلوكية

ماسلو (السلم المتدرج للحاجات)

فريديريك هيرزبرج (نظرية العاملين
"الوقاية / الدوافع")

النظرية الوجودانية للدوافع

فروم (التوقع)

إرجيرس (النضج)

المدرسة التقليدية الالاسيكية

- سبب الظهور : الثورة الصناعية + لم تكن المشكلة توفير (العاملين / السوق)
 - _____ ركز المدراء على _____ رفع الكفاية الإنتاجية
 - _____ أفكارهم (افتراضاتهم) _____ تحقيق المثالية في العمل

التركيز على :
العمل

- العاملين
 - 1- السيطرة والتركيز عليهم
 - 2- استخدام الحوافز المادية (كلما تزيد الحوافز يزيد الانتاج)
 - 3- # اهتمام بالعاملين + ليس لهم احساس أو مشاعر
 - 4- لابد من الرقابة الشديدة عليهم

- 1- تقسيم
- 2- دراسة الوقت والحركة
- 3- زيادة الانتاج



- 1- أبو الإدارة العلمية (نظريا)
- 2- مؤسس (نظرية العملية الإدارية)
- 3- مشرف (مدير الإدارة الوسطي)
- 4- أفكاره تختلف عن فريدريك تايلور
(إلا أنه هدفها واحد 000 الكفاية الانتاجية)

المبادئ التي وضعها هانري للإدارة : (14 مبدأ) :

1- وحدة الهدف أو الاتجاه 000 لكل إدارة هدف (خاص + عام)
---- لخدمة المنظمة

2- وحدة الأمر : الموظف يتلقى كافة الأوامر من رئيسه المباشر

**3- تقسيم العمل + التخصص الدقيق 000 كل فرد يقوم بعمل محدد
ماهر 000 يتلقنه**

**4-النظام (تنظيم المكاتب) لوضع الرجل في المكان المناسب لإجراءات
عمله والقرب من أماكن الاعمال المكملة له .**

5- المركزية واللامركزية :

**المركزية: (تركيز السلطة في جهة واحدة بين المستويات
المختلفة)**

اللامركزية : (توزيع السلطات بين المستويات)

ويعتمد ذلك على



- 6- العدالة في الأجر : الأجر = الواجبات + المسؤوليات
- 7- خضوع مصلحة الفرد للمصلحة العامة . الفرد يحقق أهداف المنظمة حتى لو تعارضت مع أهدافه .
- 8- استقرار العمل # كثرة انتقال 0000 مما يؤدي إلى # الفهم + # الخبرة .
- 9- الانضباط : الالتزام بالأنظمة 0000 " " " # انحراف 0000 العقاب و عند اللزوم .
- 10- المبادأة : تقديم المقترنات + التوصيات 000 رفع الروح المعنوية كفاءة الأداء زيادة

11- روح الفريق ٠٠٠ مودة + تفاهم

12- تدرج السلطة + الأوامر

13- السلطة = المسؤولية

السلطة : قوة إصدار الأوامر لابد التزام الإفراد بها

المسؤولية : العمل الواجب أدائه

14- المساواة : قواعد [الحقوق + الواجبات] توزع على العاملين
بالتناول اعتبارات شخصية .

- ماكس فيبر

((الجهاز المثالي البيروقراطي وسيلة لرفع الكفاية الانتاجية))

ويعتمد على :

- 1- تقسيم العمل
- 2- ضرورة الفصل بين الأعمال الخاصة بالموظف والخاصة بالمنظمة
- 3- اختيار الأكفاء --- التعيين # الترشيح
الأقدمية
الإنجاز
الأقدمية + الإنجاز
- 4- الترقية

5- الأفراد لا هتمامهم بـ (الأَجْر + العلاوة) لابد من مراقبتهم
للتأكد من

أعمالهم لحصولهم عليه .

6- (القوانين + اللوائح + الأنظمة) :

لابد من تنفيذها # التنفيذ يؤدي إلى العقاب

الانتقادات التي وجهت للمدرسة التقليدية الكلاسيكية القديمة



المدرسة الكلاسيكية الحديثة

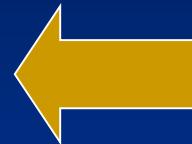
العلاقات الإنسانية

التنسيق بين (جهود الأفراد)

خلق جو محفز (للأداء + التعاون)

أشباع رغباتهم (النفسية + الاجتماعية)

مفهومها



أسباب ظهورها

- 1- الحركة النقابية ل الدفاع عن حقوقهم (العاملين)
- 2- زيادة ثقافة العاملين
 - ـ عرفوا حقوقهم + اهميتهم للعمل
 - ـ طالبوا بقيادة افضل
 - ـ المشاركة في العمل + اتخاذ القرارات
- 3- كبر حجم المشروعات
 - ـ ضرورة الاتصالات # رسمية
 - ـ صعوبة الاتصال المباشر بين (الإدارة + العاملين)

- 4- ارتفاع المستوى المعيشي للأفراد (اشبعوا الحاجات الأولية +
لجنوا إلى إشباع الحاجات المعنوية)**
- 5- تقدم البحث في (العلوم الإنسانية + التطبيقية) 000 ألتون مايو**
- 6- زيادة تكلفة (العمل + الانتاج) 000 الاستفادة القصوى من
العاملين عن طريق الاهتمام بهم**

الافتراضات الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية

لنجاح الجهد الجماعي + تحقيق العلاقات الإنسانية

لابد من تحقيق (3) أهداف :

- إشباع الحاجات
- التعاون + التنسيق
- زيادة الانتاج

التون مايو (تجارب هوتون)

- دراسة أثر العوامل الفيزيقية (إضاءة / تهوية / أجور) على انتاج العاملين .

- كل عامل يستخدم مرة (ايجابي ، سلبي)

- زيادة العامل 000000 زراعة الانتاج

- إنقص العامل 00000 " "

سبب ارتفاع الانتاج :

- شعورهم بالاهتمام 0000 بسبب إجراء التجارب عليهم
- ارتفاع الروح المعنوية 000 تكوين علاقات صداقة فيما بينهم
- ضغط الجماعة فيما بينها 0000 لاستمرار زيادة الانتاج

هذه التجارب أدت إلى ظهور العديد من الممارسات الإدارية

- ظهور إدارة (الأفراد / العلاقات الإنسانية) تهتم بـ (العاملين + رفاهيتهم)
- اعتراف الإدارتين (ع / خ) بحقوق العاملين (أجازات / تخفيض العمل / الرعاية الصحية + العلاج مجانا)
- تدريب الرؤساء على مراعاة العلاقات الإنسانية

دو جلاس ماكر و جر

❖ (X) خلاصة المدرسة التقليدية

❖ (Y) خلاصة مدرسة العلاقات الإنسانية

نظريّة (X) :

((المدراء لهم افتراضات عن مروءوسيهم)) :

لابد من أتباع سياسة (التهديد + العقاب + الحوافز المادية)

الرغبة في العمل 000 يتتجبه
يتصف # طموح
الموظف

التبعية للغير + التوجية منهم

تحمل المسؤولية

يفضل

الحوافز المادية هي الدافع الوحيد منهم

• نظرية (Y)

المدراء يتبعوا (المشاركة)
المسؤولية .

افتراضاتهم :
الموظف

كفوء
يحب العمل
الحواجز # فقط مالية

اكتشاف + اقتراح طرق جديدة للعمل
تحقيق الهدف بأقل (جهد + وقت)
الرقابة الذاتية أكثر من الرقابة التنظيمية

المدرسة السلوكية

- ❖ انتقدت مدرسة العلاقات الإنسانية لتركيزها على (العلاقات الجماعة داخل التنظيم)
- ❖ ظهرت لتفسير (السلوك الإنساني)
- ❖ (الدوافع + العوامل الشخصية) + تأثيرها على الأفراد لأداء أفضل

((إبراهام ماسلو)) :

السلم الهرمي للحاجات ينقسم للآتي :

□ الحاجات الفسيولوجية : ماء، طعام ، راحة، جنس

□ الحاجات السيكولوجية :

• تتقسم الحاجات السيكولوجية إلى :

- أ) الامن : الامان من (الأخطار + الحوادث) + الاستقرار الوظيفي
- ب) الحب الاجتماعي : (الصداقه + الحب)
- ج) التقدير والاحترام : (الأهميه + الثقه + الشهره)
- د) تحقيق الذات : (النمو + الطموح)

• افتراضات النظرية :

- معرفة كل ما يخص الفرد (دوافعه + اتجاهاته + عوامل شخصيته)
- فهم التعامل مع العاملين تعديل سلوكهم للسلوك المرغوب

يرى ماسلو :

- 1- لابد من أشياع الحاجة الدنيا 0000 ثم التي تليها
- 2- الاشباع # 100 % فهو نسي 00000 لتخفيف الحاجة
- 3- الاحتياجات من أسفل لأعلى

الانتقادات :

- 1- الفرد يمكنه أن يشبع حاجتين معا # واحدة تلو الأخرى
- 2- السلم لا ينطبق على جميع الناس فقد يختلف الترتيب بينهم

فريدرك هيرزبرج

العوامل الوقائية
الصحية

طبيعة الإشراف ■
مستوى الأجر ■
سياسات العمل ■
ظروف العمل ■
العلاقات مع الغير ■
الأمن الوظيفي ■

العوامل الدافعة

- التقدم الوظيفي
- النمو الشخصي
- الاعتراف
- المسؤولية
- الإنجاز

نظريّة العاملين :

الرضا 0000 بذل الجهد

وجودها :

وجودها : البقاء عند الأداء الجيد فقط

إذا توفّرت بشكل جيد يبقى الفرد في حالة
توازن (أي مستوى أداء عادي)

توافرها 00000 انخفاض الانتاجية

❖ الدافعية : تأتي من الفرد نفسه

❖ الوقائية: تأتي من بيئة العمل

نظريّة الوجدانية للدوافع

ارتباط الدوافع بالحالة الوجودانية (السلبية / الإيجابية) ٥٠ توجّه الفرد
لاتخاذ

سلوك معين ناتج عن

هذه التجربة

أمثلة :

- 1- زواج فاشل يؤثّر على الفرد
_____ ← (الخوف من الزواج مرة أخرى)
- 2- عدم القدرة على إبداء الرأي أمام المدير
_____ ← (# إبداء الرأي حتى وأن اختلفت الظروف إلى مدیر ديمقراطي)

نظريّة فروم للتوقّع

ناتجة عم نظريّة (الوجданية)

الفرد أمام (3) احتمالات [محايد / مفضل / # مفضّل]

اختياره للسلوك يعتمد على قوّة الرغبة الحصول على هدف معين
درجة التوقع السلوك المختار سيحقق الهدف

أمثلة: 1- الفرد إذا علم أن المدير سيمنحه علاوة إذا زاد أو حسن إنتاجه

سيحسن إنتاجه

-2 " " " " يهتم بالعلاقات الإنسانية لإعطاء العلاوة

يحسن إنتاجه

3- انقص وزن (يعتمد على الرغبة الحقيقية + توقع الفرد لإمكانية

إنقص وزنه)

أرجيرس (نظرية النضج)

السلوك الانساني ناتج عن (3) متغيرات :

- 1- شخصية (قيم / اتجاهات)
- 2- جماعية (#رسمية)
- 3- تنظيمية 00 علاقة المرء وoss رؤساؤه / زملائه / أنظمة

الانسان يسعى لـ (تطوير + تحقيق) ذاته

تمر الشخصية الإنسانية بمراحل نضج من مرحلة الطفولة ٠٠٠٠٠ النضج)

- النضج
- - النشاط
- الاستقلال + الاعتماد على النفس
- - سعة الأفق + بعد النظر
- المساواة بالآخرين
- إثبات وتحقيق الذات
- الطفولة
- - سلبية
- - الاتكال والاعتماد
- - النظرة القصيرة للمستقبل
- - الخضوع والاستسلام
- - عدم إدراك الذات

البيئة والإدارة العامة

حتى تنشأ المنظمة لابد أن :

- يعرف المجتمع الخدمة التي تقدمها
- مصاريفها قليلة + (توافر ربح)
- لها مؤيدون ← يفوقوا على المعارضين

ما تحتاجه المنظمة من البيئة الخارجية "المحيط"

١- وضع سیاسی مستقر

2-قوانين + أنظمة تحدد سير العمل فيها

3- وضع اقتصادي يساعد على الانتاج

٤- تكنولوجيا ٠٠٠٠ السرعة والتطور

5- التعرف على المستفيدين (الفئة "ذكور / إناث ") (عمر) (ذوق)
(تعليم) (ثقافة)

6-معرفة العادات والتقاليد

7- معرفة المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع

8- توافر مصادر مالية

9- توافر المواد الخام

10- توافر الموارد البشرية (مهارة + خبرة) أعداد / تخصص

نظريّة النظم



مزایا النظام المفتوح

- 1- الاعتماد على البيئة الخارجية (المدخلات)
- 2- # طريقة مثلى للتنظيم على حسب الظروف
- 3- أهمية التغذية العكسية
أهم سمات المنظمات الاجتماعية المفتوحة :
 - 1- مدخلات من البيئة
 - 2- عمليات تشغيل
 - 3- مخرجات
- 4- النظام هو عملية مستمرة (مدخلات 000 000 عمليات 000 000 مخرجات)
- 5- لابد من التوازن بين عناصره :
(التغير في عنصر يؤدي إلى التغير في العناصر الأخرى)

تعطي مدخلات
6- البيئة الخارجية

تحصل على التغذية العكسية (مدى فعالية التنظيم)

كثرت العناصر

تعقد

زادت ردود فعل البيئة

7- إذا كبر النظام

8- إذا رغب النظام في الاستمرار لابد أن يحقق أدنى مستوى من
(النجاح / الانتاج)

الجزء الثاني الوظائف / الانشطة

التخطيط / التنظيم / القيادة والقوة
اصناعه القرار

الرقابة / الاتصالات / التسويق

النَّخْطِيطُ

Planning

التخطيط

التعريف :

((التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له بوضع بدائل لتحقيق الهدف بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة))

هناك العديد من التعريفات للتخطيط تتفق حول :

- تحديد الهدف
 - مستقبل + الاستعداد له
 - قرارات 0000 المفاضلة بينها
 - بدائل
- تحديد كل من (من ينفذ) (متى " البداية / النهاية ") (أين)
(الاحتياجات / الكماليات)

طبيعة التخطيط :

- 1- من اهم الوظائف 00000 أولها
- 2- بدونه يصبح العمل ارتجالي (# جدوی)
- 3- الهدف (يحدده / يوضحه / يتحقق)
- 4- التنسيق # التعارض
- 5- تقليل (وقت / جهد / تكلفة / عدم التأكد)
- 6- الرقابة على التنفيذ
- 7- رضا العاملين

س 1 من يقوم بالخطيط ??? ← المديرين +++++ المنفذين

□ التخطيط على مستوى الدولة :

- يقوم جهاز التخطيط المركزي على مستوى الدولة بوضع الخطط
- الاجهزه التنفيذية (كل وزارة تضع الخطط المناسبة لها ثم تربطها بالقطاعات الأخرى (تنفذ 000000 تتابع)
- إذا لم يكن لديها المؤهلات
بدلا منها

□ التخطيط على مستوى المنظمة :

- مسئولية كل مدير في المنظمة
لتحقيق الاهداف
- توجيه العمل
- المراقبة
لتتأكد من كفاءة التنفيذ

مقومات التخطيط

((لابد من وجودها قبل البدء في عملية التخطيط))

1- الموارد الطبيعية : معلومات عن الموارد (البشرية / المالية /) الامكانيات المتاحة

2- الموارد البشرية : أ- إحصائيات عن السكان (جنس / عدد / عمر / دخل / تعليم / صحة / تدريب / تخصص)
ب- أعداد (أحياء / أماوات / عاملين)

3- الموارد المالية : الدخل المحلي + السيولة النقدية + الضرائب + القروض

4- التكنولوجيا : توافرها / تناسبها / التدريب عليها / صيانتها

5- الاجراءات : متسللة واضحة تحدد (من + متى + كيف) تحقق الاهداف)

6- السياسات : ترجمة الاهداف إلى واقع (طريقة / أسلوب) التنفيذ

بعض الظروف المحيطة والتي تساعد على نجاح التخطيط

- ❖ مواطنين : يقدرون التخطيط + يصبرون على تحقيق النتائج
 - ❖ دعم القيادات (السياسية / الإدارية)
 - ❖ مخططين (تخصص + مهارة + فن)
 - ❖ اشتراك المستفيدين لضمان حماسهم + التزامهم
- العقبات أو القيود التي تواجه التخطيط :
- [جميع ما سبق إذا لم يتتوفر يعيق نجاح التخطيط + وجود التعقيدات أخرى]
- مثل (جمود العمل الإداري "البيروقراطية")

خطوات عملية التخطيط

- 1- تحديد الاهداف (ترتيبها + امكانية تنفيذها + الوقت اللازم لها)
- 2- تحديد الاحتياجات + الامكانيات المهمة (المعلومات)
- 3- التنبؤ بالمستقبل عن طريق (الماضي + الحاضر)
- 4- التقدير للأموال الازمة
- 5- إقرار الخطة [رفعها للسلطة المختصة (مجلس " الوزراء / الشورى الإداري ") لمناقشتها + إقرارها]
- 6- التنفيذ : لابد من التنسيق بين الوحدات
- 7- المتابعة + التقييم لـ (الخطوات + الزمن)
- 8- كتابة التقارير عن سير العمل (الانجازات + الصعوبات)

المدى الزمني للخطيط

□ التخطيط طويل المدى : ((30----10)) :

- 1- لأمور الدولة مثل تغيير هيكل (اجتماعي / اقتصادي / رفع مستوى المعيشة / زيادة رفاهية)

□ التخطيط المتوسط المدى : (7 ---- 5 ---- 3))

- 1 - معمول به في معظم الدول
- 2- هو العامل الفكري للخطط طويلة المدى
- 3- نتائجه تعديل الخطط طويلة المدى
- 4- لابد من الالتزام به

المميزات :

- 1- يحدد (بدقة + تفصيل) الاتجاهات العامة
- 2- يشمل برامج واسحة لكافه القطاعات
- 3- تلتزم به الاجهزه أكثر من الخطط طويلاً المدى

□ التخطيط قصير المدى : ((3 ---1))

هو خطط الإدارات (السنوية / الشهرية / اليومية)

أنواع التخطيط

□ الشامل :

الذي تستخدمه الدولة لتحقيق أهداف الأقاليم مما يضمن تحقيق رفاهية المجتمع + أهداف الدولة

□ الجزئي :

- لنمو قطاع معين ---- (اقتصادي / تعليمي / صحي) يحتاج إليه المجتمع
- يلتجأ إليه عند محدودية الموارد
- يهدف إلى التحكم في قطاع معين

□ الإقليمي :

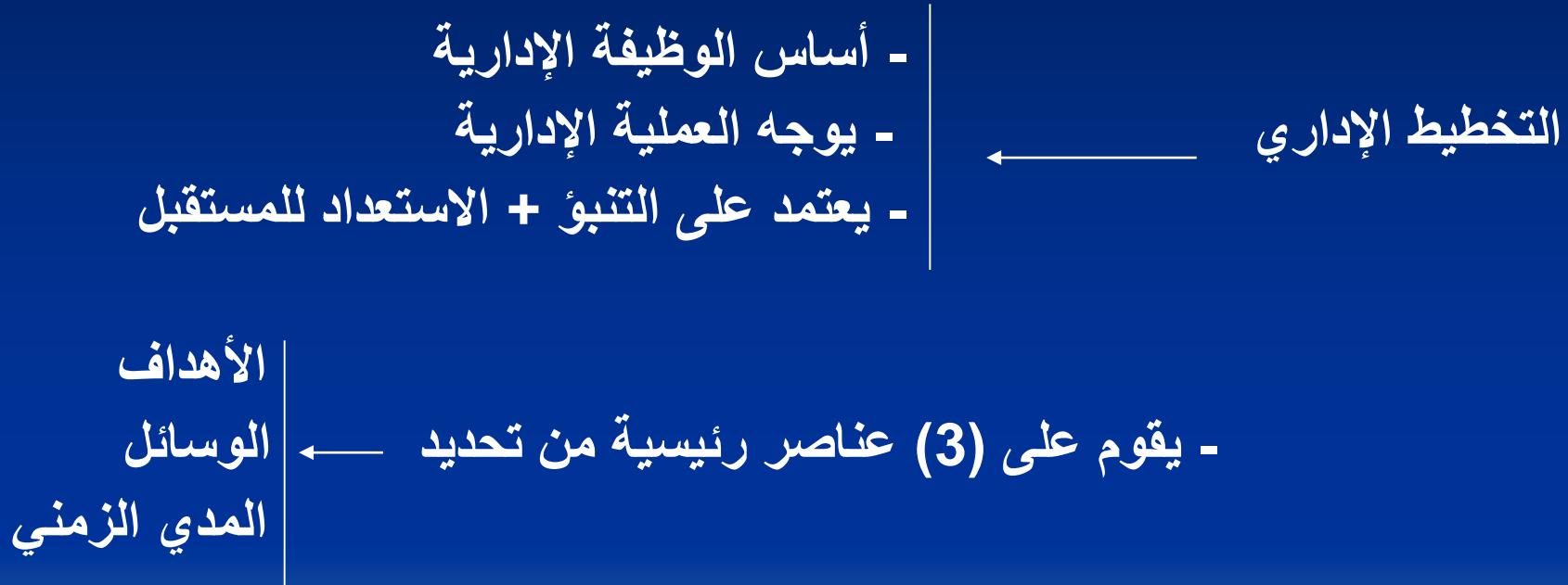
- للتوافق بين أقاليم الدولة (إذا كان هناك اختلافات بينها)
- يحدد احتياجات الأقاليم + مطالب الجماهير
- # الأخذ به ----- # تجانس داخل الدولة

مميزات :

- 1- يحقق الأهداف العامة للدولة
- 2- " العدالة في توزيع موارد الدولة + اهتمامها
- 3- يقضي على التوتر + القلق الاجتماعي

الخطيط الإداري

هو لتحديد أهداف الدولة ذات الصبغة الإدارية + تحديد الوسائل الازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة .



التنظيم

Organization

تعريف :

هو الاستخدام المنظم للمصادر المتاحة والذي يحقق أعلى قدر من ربط المهام والوحدات بعضها (التنسيق) بعلاقات ثابتة بين جميع الأنشطة دون تغيير .

أهمية التنظيم :

- 1 من أهم العمليات الإدارية + يؤثر في فعالية العناصر الأخرى
- 2 يهتم بالتعامل مع (الإفراد + الجماعات)
- 3 ملازم لكافة الأنشطة

تعتمد فعالية البناء التنظيمي على :

□ البساطة

- يوضح العلاقة بين الأقسام ، السلطة + المسؤولية ، تسلسل الأوامر ، (حقوق + واجبات)
- مرونة التنظيم وقدرته على مواكبة تغيرات البيئة

1- المنهج التقليدي : ((ماكس فيبر)) ← التنظيم المثالي

عدالة الخدمات للمستفيدين

التنظيم المثالي

الكافية الإنتاجية
قرارات عقلانية

يقلل التأثير الشخصي على القرارات

2- المنهج السلوكي :

أهمية (التسيق + الاتصال) بين العاملين في نفس المستوى # خلال رؤسائهم

مبادئ التنظيم

- 1- تسلسل السلطة
- 2- وحدة الهدف
- 3- تكافؤ السلطة + المسئولية
- 4- ثبات المسئولية " لا تفوض "
- 5- المحاسبة ←
 - أمام رئيسه
 - على الصلاحيات الممنوحة له
 - مساهمته في تحقيق الأهداف
- 6- وحدة الاتجاه : رئيس معين يرأس مجموعة من الأفراد الذين يؤدون عمل معين
- 7- المسئولية : هي ((الأعمال والأنشطة الملزمه القيام بها من قبل عضو التنظيم))

8- السلطة : القوة أو الحق الممنوح للشخص (للقيام بالمهام + إصدارا لأوامر)

لابد من قبول المرؤوسين للأوامر ولن يتم ذلك لابد من
فهمها
تحقيق أهداف التنظيم فقط
تعارض مع أهدافهم
قادرين على تنفيذها

استخدام قنوات رسمية
اتصال مباشر
الأوامر تصدر من جهة واحدة
..... لتحقيق أهداف التنظيم
المدير لديه قدرات + مهارات
اتصال

حتى يضمن المدير طاعة المرؤوسين لابد من

9- التخصص : كل وحدة تقوم بعمل محدد

إتقان العمل

سهولة التدريب

< الوقت

> الإنتاج

الفوائد

10- وحدة الأمر : يتلقى الفرد (الأوامر + يرفع التقارير) من وإلى جهة واحدة

11- التفويض : هي ((منح سلطة من مستوى أعلى إلى الأدنى))
المسؤولية # تفويض

السلطة تفويض ويبقى الرئيس مسؤول عن كل ما
كلف به الغير

التفويض

أسباب استخدام التفويض :

- أنجاز عمل أكثر
- تخفيف العبء عليه ٠٠٠ يتفرغ لـ (التخطيط + رسم السياسات)
- خبرة بعض المرؤوسين أكثر من رؤسائهم
- تدريب للعاملين لشغل المراكز القيادية
- بناء روح الفريق + تسهيل اتخاذ القرارات

العيوب :

- 1 - المبالغة في التفويض فلت زمام الأمور .
- 2 - في حالة الخطأ يصعب تحديد المسئولية + التصحيح
- 3 - صعوبة التأكد من مطابقة التنفيذ للخطة

12- تقسيم العمل:

- هو (توزيع الأنشطة الالزمة لهذا العمل بين مجموعة من الأفراد)
- المزايا : أ) التخصص يزيد الخبرة
- ب) توفير الوقت (الموظف يقوم بعمل مخصص # كل الأعمال
- ج) التركيز ---- يسهل العمل 0000 يزيد الإنتاج

13- نطاق الإشراف : نطاق (السيطرة / السلطة / التمكن / المسئولية)

هو (عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير بفاعلية)

< العدد > نطاق الإشراف

< العدد >

إشراف المدير على عدد قليل 00000 هدر لقدراته

..... عدد أكبر 0000 تناقص فعاليته على الإشراف

تأثير نطاق الإشراف على كفاءة التنظيم :

إذا ضاق نطاق الإشراف ← يزيد عدد المستويات

خطوات التنظيم

_____ X الهدف 1 - تحديد

2- تحديد خطوات التنفيذ

3- تحديد الأنشطة

4- أنشطة متشابهة في (قسم / إدارة)

5- الأقسام (تزود بأفراد مؤهلين)

6- مشرف مؤهل على كل (وحدة)

7- تحديداً لعلاقة بين (الأقسام / الأفراد)

8- "احتياجات التنفيذ"

9- التقييم بعد التنفيذ

أنواع التنظيم

1-)) التنظيم الرأسي))

تسلسل السلطة من أعلى المستويات القيادية إلى أسفل

مميزات

سهل

واضح

سرعة التعامل مع المواقف

المختلفة

عيوب

تجاهل أهمية التخصص
إجهاد القادة بكثرة الأعمال

2-((التنظيم الرأسي الاستشاري))

أنشطة كثيرة + علاقات معقدة + صعوبة إمام المدير بكل ما حوله
أدى إلى الحاجة لوحدات (استشارية متخصصة) لتقديم النصح
والمقترحات # 0000 ملزمة

القيادة هنا لها حق (القبول / الرفض / التعديل) للمقترحات المقدمة

3- ((التنظيم حسب الوظيفة))

تجمع الأعمال والأنشطة المشابهة في وحدات معينة
يؤدي الأفراد فيها أنشطة مشابهة
قسم / إدارة (التخطيط / الميزانية /
العلاقات العامة)

4- ((التنظيم حسب المنتج)) :

جميع الأنشطة الخاصة بـ (منتج / خدمة) واحدة في قسم واحد

_ هذا الأسلوب 00000 يؤدي إلى الاستقلالية

5-((التنظيم الإقليمي)) :

إنشاء فروع في مناطق متعددة إداريا بالفرع الأم . لسرعة تقديم الخدمات المناسبة (ظروف + نوعية) المواطنين .

6- ((التنظيم على أساس المستفيدين)) :

تجمع الأنشطة التي تخدم شريحة معينة من المواطنين والتي تكون في حاجة لخدمات تختلف عن غيرها .

7- ((التنظيم المختلط)) :

يجمع بين عدة أنواع من التنظيمات

(يمتاز بالمرونة) .
يعاب عليه ضعف السلطة المركزية)

التنظيم الرسمي وغير الرسمي :

التنظيم الرسمي : الهيكل التنظيمي وما يحتويه من أنظمة خاصة ومكتوبة والتي تحدد طرق أداء العمل في الجهاز الإداري

التنظيم الغير رسمي : التفاعلات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين الرسمية وتهدف إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وليس احتياجات التنظيم .

كيف تنشأ العلاقات الغير رسمية :

- 1- ظاهرة حتمية لأي تجمع رسمي
- 2- التواجد في مكان واحد
- 3- وجود عاطف نحو شخص تترجم بسلوك معين
- 4- تحديد السلوك المقبول + تعطي له صفة الإلزام

❖ **المركزية :**

احتفاظ القيادات لإدارية بصلاحيات وسلطات اتخاذ القرارات
اللازمة للقيام بمهام الوظيفية .

❖ **اللامركزية :**

توزيع الصلاحيات بحيث تحصل المستويات التنفيذية الوسطى
على حق اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات
القيادية .

القيادة والقوة

Leadership and POWER

القوة

تعريف القوة :

محاولة فردية لإحداث تغيير في سلوك الآخرين
فعالية استخدام القوة : (ليحمل القائد مرجعسيه للقيام بعمل ما
وللتحكم في سلوكهم هناك طريقتين)

المراكزية (السلطة)

سرية المعلومات

اعتمادهم عليه

المكافأة

العقاب

□ السيطرة :

□ المشاركة والعمل كفريق:

ما يؤدي إلى

الاهتمام بالأهداف

المبادأة + الابتكار

الولاء

سرعة التصرف

إثناء # القائد

مصادر القوة

1- [فُوْدُ الثُّوَابِ] : معنوي / مادي (ترقيه / علاوه / اجازة)

معايير تحدد حقوقهم
فهمهم لأهمية التنفيذ
أهمية الثواب إليهم
ثقتهم بقدرته على الوفاء
اعتماد توجيهه على القيم

لابد من توافر شروط ليتمثلوا للأوامر ←

2- [القوة القسرية] : القدرة على إيقاع العقاب (إنهاء خدمة / توبيخ / خصم)

تعتمد فعاليتها على ←

قوانين توضح العقاب المترتب
العدالة في التنفيذ (على المستحقين)
تحذير الموظف قبل العقاب
عدم التسرع في العقاب + تفهم الأسباب
عدم المغالاة (الخطأ = العقاب)

3- [القوة الشرعية] :

تستمد من الموقعة في التنظيم (المركز يمنح صاحبه حق إصدار الأوامر +

المطالبة بالتنفيذ)

_ بعض المرؤوسين يرفضون التوجيهات

حتى لا ترفض التوجيهات لابد :

- استخدام وسائل اتصال وضجه + رسمية
- الأدب في توجيهها
- الاقتناع لكسب تأييدهم
- الاعتماد على الأنظمة
- المتابعة

• 4- القوة التخصصية : تستمد من (معارف + مهارات فنية) ولابد من إدراك الموظفين لوجودها

الأسس التي تعتمد عليه ←
استخدامه لها خاصة وقت الأزمات
احترامه لرأي الموظفين # تعالى عليهم

الثقة في هذه القدرات
معرفة الموظفين بتوافرها لديه

5- [القوة المرجعية] : الإحساس الشخصي من المرؤوسين (إعجاب / محبة) وينمو هذا الشعور ببطء يعتمد على تعامل الرئيس مع مرؤوسيه + اهتمامه باحتياجاتهم .

6- [قوة المعلومات] : امتلاك المعلومات والتحكم في توزيعها

أنواع القيادة

مشاركة في القرارات

توزيع السلطات

توزيع متزن للصلاحيات

{ ديموقراطي }

الاحتفاظ بكافة الصلاحيات

يؤدي إلى (التوتر / الإحباط / #رغبة للتنفيذ)

{ ديكتاتوري }

يفوض معظم مسئoliاته

{ الاجتماعي }

أسلوب خطأ خاصة إذا أسيئ استخدامه من قبل المسؤولين

القيادة

تعريف القيادة :

القوة أو النفوذ إلى يستخدم في التوجيه والتأثير على سلوك الأفراد لتحقيق هدف محدد .

الفرق بين القائد / المدير:

□ المدير : يعتمد على السلطة الرسمية (عقاب / ثواب) لإنجاز العمل كما يجب

□ القائد : لديه قدرات تمكّنه من التأثير على الآخرين + القوة الرسمية تدعمه ولكن ليس هي الأساس

مناهج دراسة القيادة

1- منهج السمات :

- وجود (صفات + خصائص) معينة تميز القائد " جسدية / عقلية / اتصال / ذكاء / علاقات جيدة مع المرؤوسين .
- توافر هذه الصفات يجعله ناجح في كل الظروف



2-المنهج ل موقفی :
الموقف يتحكم في القيادة :
((المرؤوسين / الجماعة / المكان / الزمان / القائد نفسه))

_ لابد من اعتماد القائد على تطمية قدراته لمواجهه المواقف المختلفة
ـ صناعة القرار

نموذج الشبكة الإدارية (بليك وموتون)

9/1

اجتماعي

9/9

جماعي

5/5

متوازن

1/1

سلبي

1/9

تقليدي

صناعة القرار

Decision Making

تعريف القرار :

هو الاختيار المدرک لبدیل من بین البدائل المتاحة

يمکن النظر للقرار من عدة جوانب :

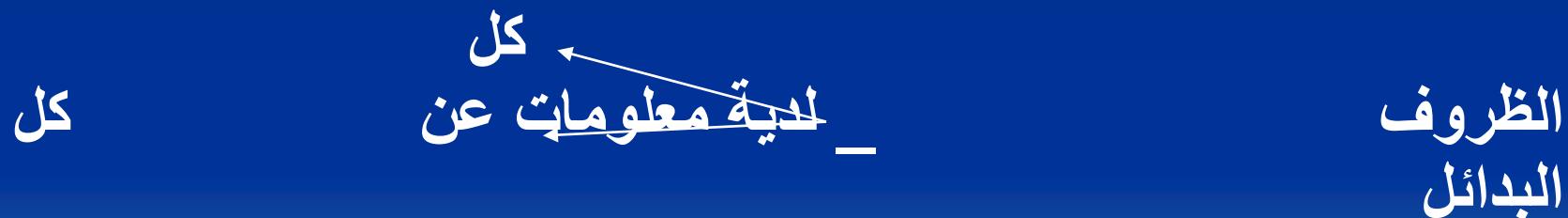
- 1- الأهمية (عالیة / قلیلة) الإنفاق**
- 2- تأثیره على (الخدمة / الأفراد / الممتلكات المركز
المالي)**
- 3- مستوى اتخاذها : الإدارة [العليا(تخطيطية)
الوسطي(إشرافية) / الدنيا(تنفيذية)**
- 4- الضرورة (سریعة / طوارئ)**
- 5- مستوى التعقید (صعوبة الاختيار بين بدائل
متساوية)**
- 6- من يتخذها (فرد/ جماعة / لجان / مجلس إدارة)**

مناهج صناعة القرار

1- {المنهج العقلاني }{:

المثالية + العقلانية [أفضل بديل (فعالية + كفاية)]
+++ يحقق أعلى عائد اقتصادي

فرضيات تتعلق بصانع القرار :



ـ يحصر + يرتتب البدائل ----- أوليات
ـ اختيار البدائل ---- أعلى عائد (ق)

من الصعب استخدام (العقلانية + المثالية)

1- اختلافات : (المعنى) :

انطباع الأفراد حول الموقف (القيم / الإدراك / الاتجاهات)

2 - صعوبات تواجه مرحلة جمع المعلومات (تكلفة / وقت / نقص المعلومات)

3- عدم القدرة على مقارنة كل البدائل و اختيار أفضلها

4- عدم ثبات المعايير التي يتم المفاضلة بناء عليها

2- }{ المنهج السلوكي }{ :

(الوقت + الإمكانيات) لتخذلي القرار 0000 الإمام ببعض البدائل # كلها

— مما سبق يتضح أن العقلانية غير ممكنة
الأسلوب الأفضل هو (شعور القائد بالرضا عن بديل بدل
ضياع الوقت للحصول على أفضل البدائل المتاحة)

أنواع القرارات

- متكررة
- # مخاطر
- ظروفها ثابتة ----- متوقعة
- توافر المعلومات عنها

❖ المبرمجة :

المستوى (المتوسط + التنفيذي)

- #متكررة

❖ الغير مبرمجة :

المستويات (العليا)

عن مستقبل المنظمة

- ضرورة توافر قدرات عالية

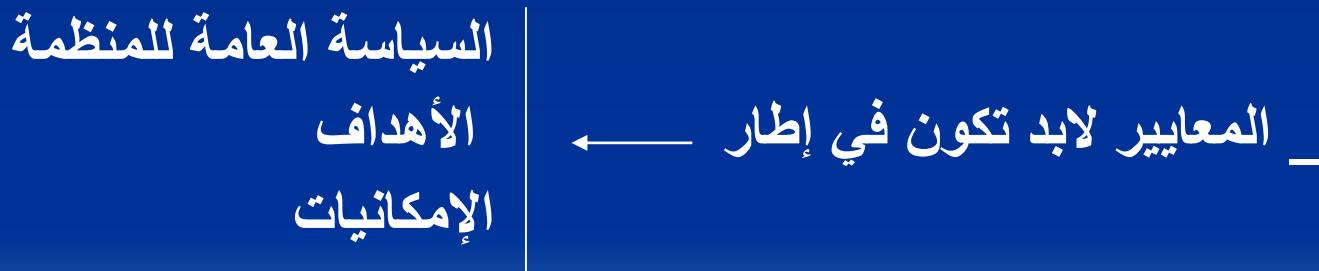
للقيادات

خطوات صناعة القرار

1- الشعور بالمشكلة (تحديدتها) : _ من أهم المراحل
_ لابد من التفرقة بين المشكلة وبين مظاهرها

2- تحديد المعايير : قبل عملية البحث عن البدائل تحدد المعايير التي تحدد الجودة

_____ ← احتمال اختيار بديل # مرضي _ وجود المعايير يقلل من _____



- 3- جمع البيانات والمعلومات الازمة : وجهات نظر + ارقام + احصائيات
- 4- تحديد البدائل :



الرقابة

Controlling

• تعريف الرقابة :

هي العملية المخططة الموجهة لمتابعة الأعمال للتأكد من أنها وفقاً لخطة الموضوعة واكتشاف الأخطاء والعمل على إصلاحها والانحرافات والعمل على معاقبة مرتكيها

مفهوم الرقابة = خطوات إجرائها المعايير :

- التقييم + اكتشاف الأخطاء (مقارنة الأداء بما
- هو مخطط له وفق المعايير لقياس الاختلاف
- تصحيح الوضع (معرفة الأسباب + حلها)

المعايير : هي نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه
أنواعها

1- الكمية : الرقمية
(النقود / النسب / المسافات) وهي

سهل قياسها



2- النوعية : (معنوية)

لا يمكن التعبير عنها بأرقام

أنواع الرقابة

1- }- الداخلية } } : [فنية متخصصة + وتركز على كفاءة الأداء]

- وهي التي تمارسها المنظمة على نفسها
- ضرورية للتأكد من سير العمل + أداء المهام .
- تتم على أساس (القواعد / الأنظمة / اللوائح)
المنظمة للعمل

• نجاح هذا النوع من الرقابة يتوقف على الآتي :

- وجود هيكل تنظيمي : يوضح (المسؤوليات + السلطات + الواجبات + تقسيم العمل + نطاق الإشراف) .
- الهدف منها أن لا يكون (تصيد الأخطاء + إيقاع العقوبة) + الإصلاح وتلافي الانحرافات .

3- مشاركة العاملين + إقناعهم بـ [موضع عيّتها + أنها لتحسين العمل + فرصة للحصول على (المكافآت + الترقية)] .

• فلسفة إشراك العاملين هي :

القائمين على العمل هم أقدر على ←
|
- تقييم الظروف
- الرقابة عليه
- ضمان عدم المقاومة

2- {الرقابة الخارجية } } :
على النواحي (السياسية + القانونية + المالية) أكثر من (الفتية المتخصصة) .

- ❖ تقوم بها جهات مركزية مستقلة
- ❖ تتصف بالحياد + الموضوعية
- ❖ الهدف منها # تتبع الخطأ + جوانب القصور في الوزارات ولكن محاولة مساعدتها في التغلب على (المشكلات + الصعاب) .
- ❖ لابد من وجود كوادر [مؤهلة + قنوات اتصال مناسبة تمكن من الحصول على المعلومات (الصحيحة + الكافية)] .

الاتصالات

Administrative Communication

تعريف الاتصالات :

هي تبادل الفهم بين طرفين لتحقيق هدف معين .

_ من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها
+ استمرارها

-
- خصائص طبيعة مميزات
- 1- تتميز بـ (الحركة + النشاط)
 - 2- تهدف تحقيق أو إشباع (حاجات محددة)
 - 3- ترتبط بالسلوك الإنساني + الظروف المحيطة بطرفي الاتصال .
 - 4- ظاهرة اجتماعية

- 1- حاجة الموظف للمعلومات عن (الوظيفة + المنظمة)
- 2- الحاجة الاجتماعية العلاقات
- 3- تحقيق الأهداف (البيئية + النفسية)
- 4- أداء العمل (توجيهات المدير إلى موقع العمل)



- (1) يملأ الفجوة بين (المستويات)
- (2) يحقق (التفاعل + التعاون) بين العاملين
- (3) يخفف الإسراف في (الوقت + الجهد + التكلفة)
- (4) يمد واعدي السياسات بـ (المعلومات + البيانات المستمدة من موقع التنفيذ)
- (5) يساعد المنظمة في (إنشائها + استمرارها + قراراتها + حل مشاكلها + معرفة وضعها الحالي وتقيمه)





- ❖ **المرسل** : ينقل المعلومات المرسل ينقل المعلومات إلى شخص آخر
- ❖ **المستقبل** : يستلم الرسالة ويستوعب قصد المرسل ويعتمد في ذلك على حواسه
- ❖ **الرسالة** : ما يدور في ذهن المرسل من معانٍ
- ❖ **الرموز** : ترجمة للمعلومات والأفكار لدى المرسل ووضعها في إطار كلمات أو إشارات حتى ترك أثر لدى الطرف الآخر

- قنوات الاتصال : (تلفون / فاكس / انترنت تلكس / خطاب / حديث)
- الرد على الرسالة : المعلومات المرتدة (رفض / قبول / تنفيذ / تبادل معلومات / استفسار)

الرسمية (هابطة / صاعدة / أفقية)

الغير رسمية

أنواع الاتصالات

1- } الاتصالات الرسمية { : هي التي تحدها (القوانين / الأنظمة / اللوائح)

- مكتوبة

- التقارير الدورية

فوائد الاتصالات المكتوبة : العودة إليها مرة أخرى / للمعلومات الكثيفة / لإثباتها)

الاتصالات الشفهية : مباشرة (وجهاً لوجه + بالטלפון) (معرفة رد الفعل)

- الاتصالات الإدارية لها (3) أشكال :
 - الهاابطة : الصادرة عن الإدارة العليا (أوامر / قرارات / تعميم)
 - الصاعدة : من المستويات (التنفيذية ٠٠٠ الوسطي ٠٠٠ العليا) عن (نتائج الأعمال + عقبات التنفيذ)
 - الأفقية : التي بين نفس المستوى .

- { } الاتصالات الغير رسمية } } : تتم بعيد عن خطوط السلطة الرسمية .

- 
- 1- السرعة في نقل المعلومات
 - 2- التخفيف من عبء التفاصيل عن الرئيس
 - 3- تنمية الشعور بالانتماء

معوقات الاتصال

- { اللغة : # لغة مشتركة بين الطرفين أو لغة خاصة) بحقل معين من العلوم }
- { التشویش : التغيير في المعلومات . الموظف قد يقوم بـ (تصفية المعلومات) قبل رفعها للإدارة العليا لخدمة مصالحه . }

{} **البعد الجغرافي** : صعوبة توصيل المعلومات من المقر الرئيسي (المركز) إلى الفروع .

{} **تأثير الإدراك** : فهم الموظف المعلومة بناء على (انطباعه الشخصي / دوافعه / قدراته)

{} **رد الفعل للدافع** : يحجب الموظف المعلومات ذات العلاقة بأخطائه .

{} **ضغط العمل** : يجعل الموظف # يؤديها + # تركيز

{} **مصدر المعلومات** : كلما كان موثوق فيه كلما ضمننا نقل الرسالة من غير تشویش وبالعكس

التنسيق

Coordination

تعريف :

هو تنظيم العمل الجماعي لتحقيق التوافق والانسجام وإلغاء التعارض والازدواجية لتحقيق الهدف المشترك .

التنسيق الإداري :

هو الجهد الاهداف الذي يقوم به المدير لتوجيه العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب يحقق التوافق والانسجام وعدم التعارض والتضارب .

مرايا التنسيق :

- الهدف
- الخطط
- المسئولية
- العمل المطلوب
- وقت التنفيذ
- العلاقة بين (الأفراد + المنظمة وفروعها + المنظمة والمنظمات الأخرى)

يمنع (الازدواج + التعارض) لابد معرفة ←

وسائل التنسيق

((جميعها يهدف التوفيق والانسجام بين الجهات لتحقيق الهدف))

□ **اللجنة** : تهدف التنسيق بين الأمور المتعارضة أو المتقاربة / بين الوظائف المختلفة . (على مستوى المنظمة / وظائفها)

□ **اجتماعات الفريق** : تناقض الأهداف + كيفية تحقيقها + التنسيق بين الجهات والأفراد . (على مستوى الرؤساء)
_ تحقق الانسجام + التنسيق لجهود المرؤوسين .

□ **الإرشادات** : الصادرة من الإدارة العليا (تشرح الأهداف + الأعمال + الوقت + الجهات المعنية) بالتنفيذ والمتابعة .
(من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية)

□ **الاتصالات المكتوبة** : لتسهيل مهمة نقل المعلومات والأفكار وتوضيح الأمور (لكافة المستويات)

مبادئ التسويق

- ❖ - الاتصال المباشر ← # غموض
- ❖ - البدء المبكر بالمشاورات وتبادل الآراء
- ❖ - الاستمرارية (من إعداد الخطة وتنسمر مع التنفيذ)
- ❖ - المرونة لإجراء أي تعديل لمواجهه المتغيرات

أنواع التنسيق

- الداخلي : بين (الوحدات + الفروع / أقسام / العاملين)
- الخارجي : بين (المنظمة + أجهزة خارجية) ذات العلاقة بأهدافها
- للإجراءات : يحدد (الإدارات / الأقسام) ليعرف كل فرد (العمل + علاقته بالأعمال الأخرى)
- الرأسى : من أعلى لأسفل (توزيع السلطات / المسؤوليات) والعلاقة بين كافة المستويات التنظيمية
- الأفقي : لتبادل الفهم بين الأفراد
- المالي (المادي) : التوازن بين الإمكانيات والاحتياجات المالية + صرفها في البنود المخصصة

- الزمني : (قصير / متوسط / طويل) الأجل يحقق التوافق الزمني للجهود المختلفة المرتبطة ببعضها والتي يعتمد كل منها على الآخر
- للأشخاص : العاملين في نفس الإدارة
- للجماعات : كل فرد منهم يعرف ما هو مطلوب منه + من الآخرين

تم المنهج بعون الله