

# 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 باناجه

# أهمية الإدارة العامة

توفير الأمن ( د + خ )

تقديم الخدمات

تحمل عبء التنمية الشاملة

# تعريف الإدارة 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 الإدارية 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 السياسة
- رسم + تنفيذ -----  
السياسة العامة

- 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 00 حلها
- معرفة الاتجاهات + القيم المؤثرة  
على المنظمة

- الإدارة العامة والقانون :
- القانون هو مجموعة من الأنظمة  
واللوائح 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 واللوائح والقيم الاجتماعية السائدة
- 4- السعي لتحقيق الأهداف بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة 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
المنافسه	لا تجود منافسة بل تنسيق وتعاون	منافسة وجراءة ومخاطرة
أستمراريه الوظيفة	دائمة تتصف بالأمن + الاستقرار	مؤقتة وتعاقدية
المساواة	نظام+مزايا واحدة تطبق على العاملين في الوظائف المتشابهة	لكل شركة نظامها الخاص تبعاً لظروفها

## هناك اختلاف جوهري وعميق :

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



# مفهوم النظرية

النظرية

تفكير علمي يفسر ظواهر مبني على المنطق

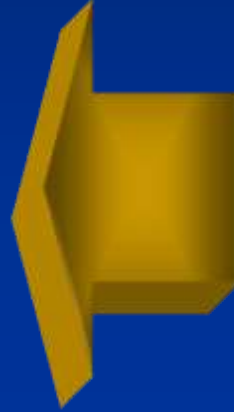


النظرية الإدارية 000 تركز على

تغيرات الأفراد (أفراد + جماعات)

النظرية الإدارية 0000 تتنبأ بالتغيرات على [سلوك الأفراد + هياكل وفعالية التنظيم]

بسيطة نظرية  
دقيقة  
ثابتة  
قابلة للتطبيق  
مطابقة للواقع  
قادرة على التنبؤ  
لها جدوى اقتصادية



حتى تتصف النظرية  
بأنها فعالة  
+  
كفاء  
لا بد أن تكرر

## • حتى نفهم نظرية الإدارة العامة

\_ هي كأي مهنة ( لها قواعد + أسس + طرق + تطبيق )  
ويمكن التنبؤ بنتائجها

لا بد أن نعرف

\_ أنها جزء من النظرية ( السياسية + التنظيمية )

# طبيعة النظريات في العلوم الاجتماعية

قواعد + اسس ----- نسبية

فهم الظواهر + تفسيرها #00 تنبؤ دقيق 100  
% لاتصالها بالافراد

# ثبات إلا في النظريات العلمية ( كيميائية / فيزيائية )

# تطور الفكر الإداري ( النظريات الإدارية )

المدرسة التقليدية  
الكلاسيكية

- 1- فريدريك تايلور ( الهندسة الإنسانية )
- 2 - هانري فايول ( نظرية العملية الإدارية )
- 3- ماكس فيبر ( المنظمة المثالية )

المدرسة الكلاسيكية  
الحديثة  
(العلاقات الإنسانية)

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

# المدرسة السلوكية

ماسلو ( السلم المتدرج للحاجات )

فريدريك هيرزبرج ( نظرية العاملين  
" الوقاية / الدوافع " )

النظرية الوجدانية للدوافع

فروم ( التوقع )

إرجيرس ( النضج )

# المدرسة التقليدية الكلاسيكية

- 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


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

## 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



هاتري فايول

- 
- 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 يتقنه

4- النظام ( تنظيم المكاتب ) لوضع الرجل في المكان المناسب لإجراءات عمله والقرب من أماكن الأعمال المكتملة 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 وعند اللزوم .

10- المبادأة : تقديم المقترحات + التوصيات 000 رفع الروح المعنوية زيادة كفاءة الأداء

11- روح الفريق 000 مودة + تفاهم

12- تدرج السلطة + الأوامر

13- السلطة = المسؤولية

السلطة : قوة إصدار الأوامر لابد التزام الأفراد بها  
المسؤولية : العمل الواجب أدائه

14- المساواة : قواعد [ الحقوق + الواجبات ] توزع على العاملين  
بالتساوي # 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 الكفاء --- التعيين # الترشيح

الأقدمية

الانجاز

4- الترقية

الأقدمية + الانجاز

5- الأفراد لاهتمامهم بـ ( الأجر + 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

1- الالتزام الحرفي بها 0000 الجمود # المرونة

الأنظمة + اقوانين

الأفراد يقاوموا التغيير

2- صارمة وشديدة

# الرغبة لتحمل المسؤولية

تنفيذ الأعمال خوفا من العقاب

# مبادأة

3- # اهتمام بالجوانب الانسانية

الحماس

4- + إهمال الفرد ← انخفاض

الولاء

# المدرسة الكلاسيكية الحديثة العلاقات الانسانية

التنسيق بين ( جهود الأفراد )

□ مفهومها ← خلق جو محفز ( للأداء + التعاون )

اشباع رغباتهم ( النفسية + الاجتماعية )

# أسباب ظهورها

1- الحركة النقابية 0000 للدفاع عن حقوقهم ( العاملين )

2- زيادة ثقافة العاملين

عرفوا حقوقهم + اهميتهم للعمل

طالبوا بقيادة أفضل

المشاركة في العمل + اتخاذ القرارات

صعوبة الاتصال المباشر بين

( الإدارة + العاملين )

3- كبر حجم المشروعات ← ضرورة الاتصالات # رسمية



4- ارتفاع المستوى المعيشي للأفراد ( اشبعوا الحاجات الأولية+  
لجئوا إلى إشباع الحاجات المعنوية )

5- تقدم البحوث في ( العلوم الانسانية + 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

# ألتون مايو ( تجارب هوثورن )

- دراسة أثر العوامل الفيزيائية ( إضاءة / تهوية / أجور ) على إنتاج العاملين .

- كل عامل يستخدم مرة ( ايجابي ، سلبي )

التجربة  
- زيادة العامل 000000 زيادة الانتاج  
- إنقاص 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 الادارية

□ ظهور إدارة ( الأفراد / العلاقات الانسانية ) تهتم بـ ( العاملين + رفاهيتهم )

□ اعتراف الإدارتين ( ع / خ ) بحقوق العاملين ( أجازات / تخفيض العمل / الرعاية الصحية + العلاج مجانا )

□ تدريب الرؤساء على مراعاة العلاقات الانسانية

# دوجلاس ماكروجر

❖ ( X ) خلاصة المدرسة التقليدية

❖ ( Y ) خلاصة مدرسة العلاقات الانسانية

نظرية ( X ) :

((المدراء لهم افتراضات عن مرؤوسيهم )) :

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

# الرغبة في العمل 000 يتجنبه

الموظف يتصف # طموح

التبعية للغير + التوجيه منهم

# تحمل المسؤولية

الحوافز المادية هي الدافع الوحيد منهم

يفضل

## • نظرية ( Y )

المدراء يتبعوا ( المشاركة ) إعطاء فرصة للإنجاز + التقدم + النمو + تحمل المسؤولية .

افتراضاتهم :

الموظف

يتميز

كفو

يحب العمل

الحوافز # فقط مالية

يميل إلى ←

اكتشاف + اقتراح طرق جديدة للعمل

تحقيق الهدف بأقل ( جهد + وقت )

الرقابة الذاتية أكثر من الرقابة التنظيمية

# المدرسة السلوكية

❖ انتقدت مدرسة العلاقات الانسانية لتركيزها على ( العلاقات الجماعية داخل التنظيم )

❖ ظهرت لتفسر ( السلوك الانساني )

❖ ( الدوافع + العوامل الشخصية ) + تأثيرها على الافراد لأداء أفضل

(( إبراهيم ماسلو )) :

السلم الهرمي للحاجات ينقسم للآتي :

□ الحاجات الفسيولوجية : ماء، طعام ، راحة ،جنس

□ الحاجات السيكولوجية :

## • تنقسم الحاجات السيكلوجية إلى :

أ) الآمن : الآمان من ( الأخطار + الحوادث ) + الاستقرار الوظيفي

ب) الحب الاجتماعي : ( الصداقة + الحب )

ج) التقدير والاحترام : ( الأهمية + الثقة + الشهرة )

د) تحقيق الذات : ( النمو + الطموح )

## • افتراضات النظرية :

□ معرفة كل ما يخص الفرد ( دوافعه + اتجاهاته + عوامل شخصيته )

□ فهم التعامل مع العاملين  
المرغوب تعديل سلوكهم للسلوك



يرى ماسلو :

- 1- لابد من إشباع الحاجة الدنيا 0000 ثم التي تليها
- 2- الاشباع # 100 % فهو نسبي 00000 لتخفيف إلحاح 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 هيرزبيرج

## العوامل الوقائية الصحية

- طبيعة الإشراف
- مستوى الأجور
- سياسات العمل
- ظروف العمل
- العلاقات مع الغير
- الأمن الوظيفي

## العوامل الدافعة

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

## نظرية العاملين :

وجودها : الرضا 0000 بذل الجهد

❖ الدافعية : تأتي من الفرد نفسه

# وجودها : البقاء عند الأداء الجيد فقط

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

❖ الوقائية: تأتي من بيئة العمل ←

# توافرها 00000 انخفاض الانتاجية

# نظرية الوجدانية للدوافع

ارتباط الدوافع بالحالة الوجدانية ( السلبية / الإيجابية ) 00توجة الفرد لاتخاذ

سلوك معين ناتج عن

هذه التجربة

أمثلة :

1- زواج فاشل يؤثر على الفرد

← ( الخوف من الزواج مرة أخرى )

2- عدم القدرة على إبداء الرأي أمام المدير

← ( # أبداء الرأي حتى وأن اختلفت الظروف إلى مدير

ديمقراطي )

# نظرية فروم للتوقع

ناتجة عن نظرية ( الوجدانية )  
الفرد أمام ( 3 ) احتمالات [ محايد / مفضل / # مفضل ]

اختياره للسلوك يعتمد على  $\leftarrow$  قوة الرغبة الحصول على هدف معين  
 $\leftarrow$  درجة التوقع السلوك المختار سيحقق الهدف

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

سيحسن إنتاجه  $\leftarrow$

2- " " " " " " يهتم بالعلاقات الانسانية لإعطاء العلاوة

# يحسن إنتاجه  $\leftarrow$

3- انقاص الوزن ( يعتمد على الرغبة الحقيقية + توقع الفرد لإمكانية

إنقاص وزنه )

# أرجيرس ( نظرية النضج )

السلوك الانساني ناتج عن (3) متغيرات :

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

الانسان يسعى لـ ( تطوير + تحقيق ) ذاته

# تمر الشخصية الإنسانية بمراحل نضج من مرحلة ( الطفولة 00000 النضج )

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

# البيئة والإدارة العامة

حتى تنشأ المنظمة لابد أن :

□ يعرف المجتمع الخدمة التي تقدمها

□ مصاريفها قليلة + ( توافر ربح )

□ لها مؤيدين —————> يفوقوا على المعارضين



# ما تحتاجه المنظمة من البيئة الخارجية "المحيط"

1- وضع سياسي مستقر

2-قوانين + أنظمة تحدد سير العمل فيها

3-وضع اقتصادي يساعد على الانتاج

4- تكنولوجيا 0000 السرعة والتطور

5- التعرف على المستخدمين ( 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

# نظرية النظم

المنظمة ( عمليات )



# مزايا 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 عمليات 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 )

- 7- إذا كبر النظام
- كثرت العناصر
  - تعقد
  - زادت ردود فعل البيئة
- 8- إذا رغب النظام في الاستمرار لابد أن يحقق أدنى مستوى من  
( النجاح/ الانتاج )

# الجزء الثاني الوظائف / الأنشطة

التخطيط / التنظيم / القيادة والقوة  
/ صناعة القرار

الرقابة / الاتصالات / التنسيق

التخطيط

Planning

# التخطيط

التعريف :

(( التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له بوضع بدائل لتحقيق الاهداف باستخدام الأمثل للموارد المتاحة ))

هناك العديد من التعاريف للتخطيط تتفق حول :

- تحديد الاهداف

- 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 ( # جدوى )
- 3- الهدف ( يحدده / يوضحه / يحققه )
- 4- التنسيق # التعارض
- 5- تقليل ( وقت / جهد / تكلفة / عدم التأكد )
- 6- الرقابة على التنفيذ
- 7- رضا العاملين

س1 من يقوم بالتخطيط ??? ← المديرين ++++ المنفذين

## □ التخطيط على مستوى الدولة :

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

## □ التخطيط على مستوى المنظمة :

- 1- مسئولية كل مدير في المنظمة
- 2- توجيه العمل لتحقيق الاهداف
- 3- المراقبة للتأكد 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 / أموات / عاملين )

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

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

5- الاجراءات : متسلسلة 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 : يقدرّون 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 يتوفر 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 اللازمة
- 5- إقرار الخطة [ رفعها للسلطة المختصة ( مجلس " الوزراء / الشورى الإدارة " ) لمناقشتها + إقرارها ]
- 6- التنفيذ : لابد من التنسيق بين الوحدات
- 7- المتابعة + التقييم لـ ( الخطوات + الزمن )
- 8- كتابة التقارير عن سير العمل ( الانجازات + الصعوبات )

# المدي الزمني للتخطيط

□ التخطيط طويل المدي : (( 10----30 )) :

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

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

1 - معمول به في معظم الدول

2- هو العامود الفقري للخطط طويلة المدي

3- - نتائجه تعديل الخطط طويلة المدي

4- لابد من الالتزام به

## المميزات :

- 1- يحدد ( بدقة + تفصيل ) الاتجاهات العامة
- 2- يشمل برامج واضحة لكافة القطاعات
- 3- تلتزم به الاجهزة أكثر من الخطط طويلة المدى

□ التخطيط قصير المدى : (( 1 --- 3 ))

هو خطط الإدارات ( السنوية / الشهرية / اليومية )

# أنواع التخطيط

□ الشامل :

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

□ الجزئي :

- نمو قطاع معين --- ( اقتصادي / تعليمي / صحي ) يحتاج إليه المجتمع

- يلجأ إليه عند محدودية الموارد

- يهدف إلى التحكم في قطاع معين



## □ الإقليمي :

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

## مميزات :

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

# التخطيط الإداري

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

- أساس الوظيفة الإدارية
- يوجه العملية الإدارية
- يعتمد على التنبؤ + الاستعداد للمستقبل

التخطيط الإداري ←

- يقوم على (3) عناصر رئيسية من تحديد
- |              |
|--------------|
| الأهداف      |
| الوسائل      |
| المدي الزمني |

التنظيم

# Organization

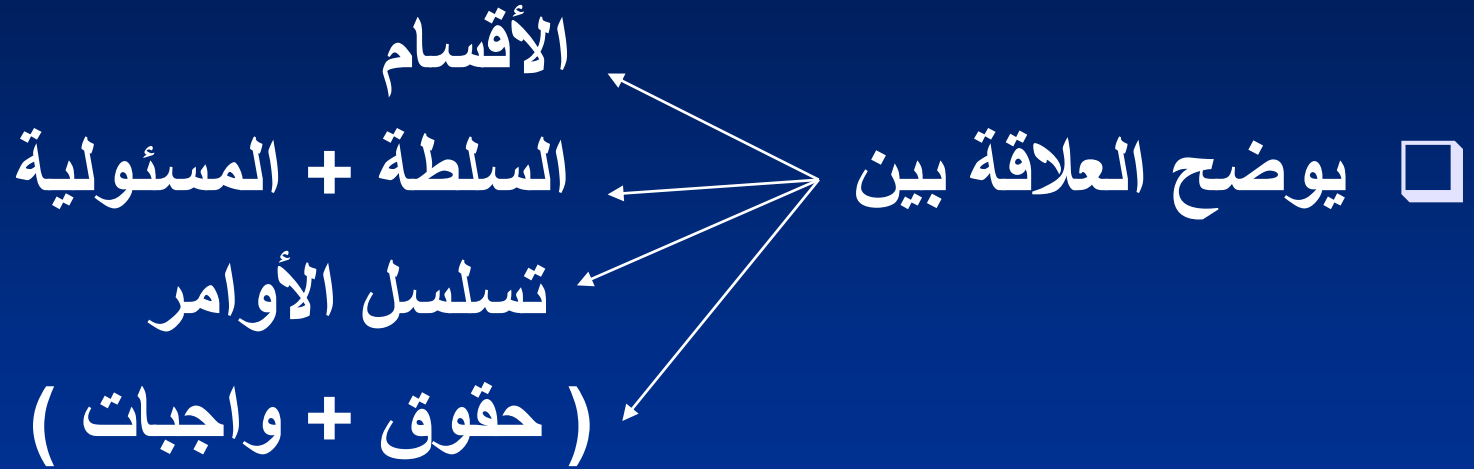
## تعريف :

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

## أهمية التنظيم :

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

تعتمد فعالية البناء التنظيمي على :  
□ البساطة



□ مرونة التنظيم وقدرته على مواكبة تغيرات البيئة

# 1- المنهج التقليدي : (( ماكس فيبر )) — التنظيم المثالي



## 2- المنهج السلوكي :

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

# مبادئ التنظيم

1- تسلسل السلطة

2- وحدة الهدف

3- تكافؤ السلطة + المسؤولية

4- ثبات المسؤولية " لا تفوض "

أمام رئيسه

على الصلاحيات الممنوحة له  
مساهمته في تحقيق الأهداف

5- المحاسبة ←

6- وحدة الاتجاه: رئيس معين يرأس مجموعة من الأفراد الذين  
يؤدون عمل معين

7- المسؤولية : هي (( الأعمال والأنشطة الملزم القيام بها من قبل  
عضو التنظيم ))

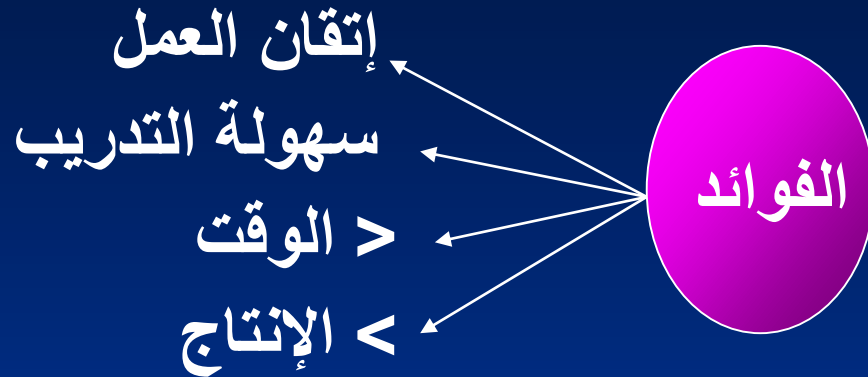
## 8- السلطة : القوة أو الحق الممنوح للشخص ( للقيام بالمهام + إصدارا لأوامر )

لابد من قبول المرؤوسين للأوامر وليتم ذلك لابد من فهمها  
تحقق أهداف التنظيم فقط  
# تتعارض مع أهدافهم  
قادرين على تنفيذها

استخدام قنوات رسمية  
اتصال مباشر  
الأوامر تصدر من جهة واحدة  
للتحقيق أهداف التنظيم  
المدير لديه قدرات + مهارات  
اتصال  
حتى يضمن المدير طاعة المرؤوسين لابد من



9- التخصص : كل وحدة تقوم بعمل محدد



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

11- التفويض : هي (( منح سلطة من مستوى أعلى إلى الأدنى ))  
المسئولية # تفوض

السلطة تفوض ويبقى الرئيس مسئول عن كل ما  
كلف به الغير

# التفويض

أسباب استخدام التفويض :

- أنجاز عمل أكثر
  - تخفيف العبء عليه 000 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 المسؤولية + التصحيح
- 3- صعوبة التأكد من مطابقة التنفيذ للخطّة

## 12- تقسيم العمل:

هو (توزيع الأنشطة اللازمة 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 / المسؤولية )

هو ( عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير بفاعلية )

< العدد < نطاق الإشراف

> العدد > " " " " " "

إشراف المدير على عدد قليل 00000 هدر لقدراته

00000 " " " " " " عدد أكبر 0000 تتناقص فعاليته على الإشراف

تأثير نطاق الإشراف على كفاءة التنظيم :

إذا ضاق نطاق الإشراف ← يزيد عدد المستويات

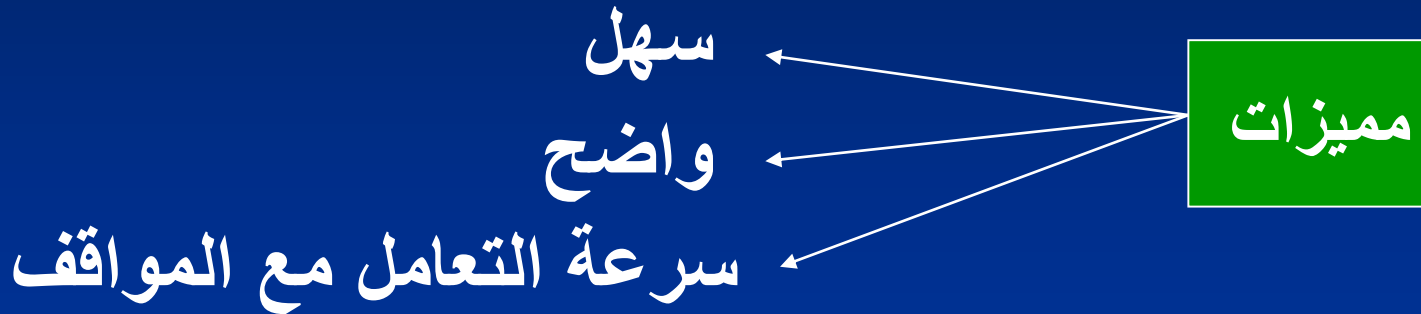
# خطوات التنظيم

- 1- تحديد \_\_\_\_\_ X الهدف
- 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- تحديدا لعلاقة بين ( الأقسام / الأفراد )
- 8- "" احتياجات التنفيذ
- 9- التقييم بعد التنفيذ

# أنواع التنظيم

## 1- (( التنظيم الرأسي ))

تسلسل السلطة من أعلى المستويات القيادية إلى أسفل



المختلفة



## 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 المتشابهة في وحدات معينة

يؤدي الأفراد فيها أنشطة متشابهة

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- تحدد 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 الوسطي على حق اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات القيادية .

القيادة والقوة

# Leadership and POWER

Sanaa Saad Banajh

# القوة

## تعريف القوة :

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

المركزية ( السلطة )

سرية المعلومات

اعتمادهم عليه

المكافأة

العقاب

□ السيطرة :

الاهتمام بالأهداف  
المبادأة + الابتكار  
الولاء  
سرعة التصرف  
إثناء # القائد

□ المشاركة والعمل كفريق: ←  
مما يؤدي إلى

# مصادر القوة

## 1- [قوة الثواب] : معنوي / مادي ( ترقية / علاوة / اجازة )

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

لابد من توافر شروط ليمتثلوا 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 الموقع في التنظيم ( المركز يمنح صاحبه حق إصدار  
الأوامر +

المطالبة بالتنفيذ )

\_ بعض المرووسين يرفضون التوجيهات

حتى لا ترفض التوجيهات لابد :

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

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

معرفة الموظفين بتوافرها لديه  
الثقة في هذه القدرات  
الأسس التي تعتمد عليه ← استخدام لها خاصة وقت الأزمات  
احترامه لآراء الموظفين # تعالي عليهم

- 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 للسلطات

توزيع متزن للصلاحيات

{ ديموقراطي }

الاحتفاظ بكافة الصلاحيات

يؤدي إلى ( التوتر / الإحباط / # رغبة للتنفيذ )

{ ديكتاتوري }

يفوض معظم مسؤولياته

{ الاجتماعي }

أسلوب خطأ خاصة إذا أسيء استخدامه من قبل المروءسين

# القيادة

تعريف القيادة :

القوة أو النفوذ إلي يستخدم في التوجيه والتأثير علي سلوك الأفراد لتحقيق هدف محدد .

الفرق بين القائد / المدير:

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

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

# مناهج دراسة القيادة

## 1- منهج السمات :

- وجود ( صفات + خصائص ) معينة تميز القائد " جسمية / عقلية / اتصال /

ذكاء / علاقات جيدة مع المرؤوسين .

- توافر هذه الصفات تجعله ناجح في كل الظروف

# اتفاق على ما هي الصفات

صعوبة قياسه (تختلف من وقت لآخر)

أهمية التدريب في تنمية المواهب

المنهج تجاهل

## 2-المنهج لموقفي :

الموقف يتحكم في القيادة :

(( المروؤسين / الجماعة / المكان / الزمان / القائد نفسه ))

\_لابد من اعتماد القائد على تنمية قدراته لمواجهة المواقف المختلفة  
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 المدرك لبديل من بين البدائل المتاحة

يمكن النظر للقرار من عدة جوانب :

- 1- الأهمية ( عالية / قليلة ) الإنفاق
- 2- تأثيره على ( الخدمة / الأفراد / الممتلكات المركز المالي )
- 3- مستوى اتخاذها : الإدارة [ العليا(تخطيطية) الوسطي(إشرافية) / الدنيا(تنفيذية)
- 4- الضرورة ( سريعة / طوارئ )
- 5- مستوى التعقيد ( 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 :

الظروف  
البدائل  
كل  
كل  
\_ لدية معلومات عن

\_ يحصر + يرتب البدائل ----- أوليات  
\_ اختيار البديل ---- 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 واختيار أفضلها

4- عدم ثبات المعايير التي يتم المفاضلة بناء عليها

2-{{ المنهج السلوكي }}:

( الوقت + الإمكانيات ) لمتخذي 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

## ❖ المبرمجة :

المستوى ( المتوسط + التنفيذي )

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

## ❖ الغير مبرمجة :

المستويات ( العليا )  
عن مستقيل المنظمة

- # متكررة
- # معلومات كافية عنها
- ظروف متغيرة
- ضرورة توافر قدرات عالية

للقیادات

# خطوات صناعة القرار

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

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

\_ وجود المعايير يقلل من \_\_\_\_\_ احتمال اختيار بديل # مرضي

السياسة العامة للمنظمة		_ المعايير لابد تكون في إطار _____
الأهداف		
الإمكانيات		

- 3- جمع البيانات والمعلومات اللازمة : وجهات نظر + أرقام + إحصائيات
- 4- تحديد البدائل :

الإمكانيات  
قدرات القائد  
الوقت المتاح

( الحلول الممكنة ) تعتمد على ←

- 5- تحليل وتقييم البدائل : باستخدام المعايير
- 6- اختيار البديل المناسب

يحقق الهدف  
قابل للتطبيق  
يتناسب مع البيئة ( الداخلية + الخارجية )  
سهل التنفيذ  
مقبول  
يمكن تنفيذه في الوقت المناسب

البديل المناسب ←

الرقابة

Controlling

## • تعريف الرقابة :

هي العملية المخططة الموجه لمتابعة الأعمال للتأكد من أنها وفقا للخطة الموضوعة واكتشاف الأخطاء والعمل على إصلاحها والانحرافات والعمل على معاقبة مرتكبيها

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
- ضرورة 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 [موضوعيتها + أنها لتحسين العمل  
+ فرصة للحصول على ( المكافآت + الترقية ) ] .

• فلسفة إشراك العاملين هي :

تقييم الظروف	—	القائمين على العمل هم أقدر على ←
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

الحاجة  
للاتصالات  
داخل  
المنظمة

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

أهمية  
الاتصالات

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

## عناصر عملية الاتصال :



❖ 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 معاني  
❖ الرموز : ترجمة للمعلومات والأفكار لدى المرسل ووضعها في إطار كلمات  
أو إشارات حتى تترك أثر لدى الطرف الآخر

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

الرسمية ( هابطة / صاعدة / أفقية )

أنواع الاتصالات الغير رسمية

1-{{الاتصالات الرسمية}} : هي التي تحددها ( القوانين / الأنظمة / اللوائح )  
\_ مكتوبة  
\_ التقارير الدورية

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

الاتصالات الشفهية : مباشرة ( وجها لوجه + بالتلفون ) ( معرفة رد الفعل )



## • الاتصالات الإدارية لها (3) أشكال :

□ الهابطة : الصادرة عن الإدارة العليا ( أوامر / قرارات / تعميم )

□ الصاعدة : من المستويات (التنفيذية 00 الوسطي 000 العليا )

عن ( نتائج الأعمال + عقبات التنفيذ )

□ الأفقية : التي بين نفس المستوى .

2- {{ الاتصالات الغير رسمية }} : تتم بعيد عن خطوات 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

{ التشويش : التغيير في المعلومات . الموظف قد يقوم

بـ ( تصفية المعلومات ) قبل رفعها

للإدارة العليا لتخدم 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 للدفاع : يحجب الموظف المعلومات ذات

العلاقة بأخطائه .

{ ضغط العمل : تجعل الموظف # يؤديها + # تركيز

{ مصدر المعلومات : كلما كان موثوق فيه كلما ضمنا

نقل الرسالة من غير تشويش وبالعكس

التنسيق

**Coordination**

## تعريف :

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

## التنسيق الإداري :

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

## مزايا 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 : تناقش الأهداف + كيفية تحقيقها + التنسيق بين الجهات والأفراد . ( على مستوى الرؤساء )  
\_ تحقق الانسجام + التنسيق لجهود المرووسين .

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

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

# مبادئ التنسيق

- ❖ الاتصال المباشر —————> # غموض
- ❖ البدء المبكر بالمشاورات وتبادل الآراء
- ❖ الاستمرارية ( من إعداد الخطة وتستمر مع التنفيذ)
- ❖ المرونة لإجراء أي تعديل لمواجهة 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 )
- الرأسي : 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 ) الآجل 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