

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه مجموعه من التحديدات التي قمت بها بعد الانتهاء من اختبار

**مبادئ الإدارة العامة للعام الماضي**

أتمنى ان تفيدكم .. المحدد باللون الأزرق ( نجمة او مهم )

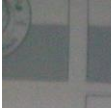
أتمنى لكم التوفيق

**ABSENT STAR**

## خامساً: مراحل تطور دراسة الإدارة العامة

أصبحت الإدارة العامة من أكثر ميادين المعرفة أهمية في حقل العلوم الاجتماعية، فقد حققت ذاتيتها وشخصيتها العلمية وأصبحت نظاماً دراسياً قائماً بذاته.

يعتبر وودرو ويلسون (Woodrow Wilson) أبا الإدارة العامة ومؤسسها كنظام دراسي. وهو صاحب المقال الشهير "دراسة الإدارة".



### 4: المدخل البيئي أو "الإيكولوجي"

الذي يقوم على الاهتمام بالبيئة المحيطة، ويبرز العلاقة بين المنظمة وبيئتها وذلك من خلال دراسة أثر العوامل البيئية على الإدارة العامة في المجتمع. وفي ذلك تأكيد على عدم انفصال النظام الإداري عن الأنظمة البيئية الأخرى.



نظام الدواوين: وهي «أجهزة إدارية» تقوم على تنفيذ أوامر الخلفاء في أقاليم الخلافة». وتنقسم إلى أربعة مجموعات هي:

١٠ دواوين المراسلات والشؤون الإدارية والرقابية كديوان البريد والطرق والإنشاءات

١١ دواوين الشؤون المالية والضرائية مثل ديوان الخراج

١٢ دواوين الشؤون العسكرية كديوان الجيش.

١٣ دواوين تعنى بشؤون البلاد والخليفة كديوان الحوائج والخدم والرقيق والخزائن السلطانية.

## نظرية الإدارة العلمية

يعتبر Frederick Taylor المنظر الرئيس لأفكار هذه الحركة. تسعى الإدارة العلمية لرفع إنتاجية العاملين عن طريق تجنب الإسراف وإضاعة الوقت كفكرة محورية لها.

يمكن تلخيص إسهامات تايلور في أربعة نقاط:

1. إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها.
2. اختيار العاملين الذين يملكون المهارات المطلوبة للوظيفة وتدريبهم بطرق علمية على إنجازها.
3. تحفيز العاملين عن طريق الربط ما بين الأداء وقيمة الأجر.
4. الإشراف الدقيق على العاملين لأداء أعمالهم والقضاء على الإسراف.

## 3-1: نظرية التقسيم الإداري

## تابع: مدرسة العلاقات الإنسانية

### تجارب هوثورن:

قام بها Elton Mayo في معامل Western Electric في شيكاغو وكانت الدراسة تهدف إلى معرفة إن كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية وظروف العمل المادية (الإضاءة والحرارة وغيرها) وإنتاجية العمال، وقد جاءت نتائجها غير متوقعة، وأدت إلى اكتشاف العلاقة بين الحالة النفسية للعاملين وإنتاجيتهم.

### نتائج الدراسة

ميل العمال داخل الوحدة الإنتاجية الواحدة لتكوين تنظيمات غير رسمية. تؤثر سلوك الفرد بسلوك الجماعة. الحوافز المعنوية مهمة لتشجيع الموظفين على الأداء. الطاقة الاجتماعية للفرد تحدد أداءه مثل الطاقة القسولوجية. وجود قيادات غير رسمية تؤثر على سير العمل.

## 4: مدرسة اتخاذ القرار

تنظر هذه المدرسة للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات. يعتبر تيسستر برنارد من أهم المنظرين في هذه المدرسة، وتتمحور إسهاماته حول اعتبار التنظيم كنظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد.

تتركز نظرية النظام التعاوني على توفر ثلاثة شروط هي:

1. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.
2. إمكانية الاتصال بين الأعضاء.
3. الرغبة في العمل والإسهام لدى الأعضاء.

الكفاءة / عمل الأختيار بطريقة صحيحة  
الفاعلية / عمل الشئ الصحيح

## المحاضرة الثالثة

وظائف الإدارة > هنري فايول <

التنظيم

## محاوِر المحاضرة

أنواع النفقات

أولاً: النفقات العامة

ثانياً: مصادر الإيرادات العامة

ثالثاً: الموازنة العامة



### ثالثاً: الموازنة العامة

#### تعريفها:

هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه، مبيّن فيه تقدير نفقات الدولة ومواردها خلال مدة مقبلة تلتزم به الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه.



### التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

- التنافس الحاد بالأسواق والتحالفات.
- تكنولوجيا العصر.
- التطور السريع في المفاهيم الادارية وتزايد عدد المختصين والمهتمين بمنطق الإدارة.
- نمو قيمة رأس المال البشري مقارنة مع العوامل الأخرى.
- زيادة توقعات العملاء والمستهلكين.
- هجرة العقول العربية.
- التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد.
- زيادة معدلات الابتكار.



### البشرية

ملوكية في تحديد  
الافية، وليس فقط

وضيح الطبيعة

وأهمية الفرد

الأخرى.

### التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

مال

## قوة عمل مستقرة

بخفض نسبة معدل دوران العمل (أي تخفيض نسبة عدد الأفراد الذين يتركون العمل)، والغياب، لأن ذلك يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

17

## قوة عمل فعالة

أي أن ما يتم انجازه يتم بأحسن الطرق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

18

ABSENT STAR

## الحصول على الموارد البشرية

1- تصنيف الوظائف.

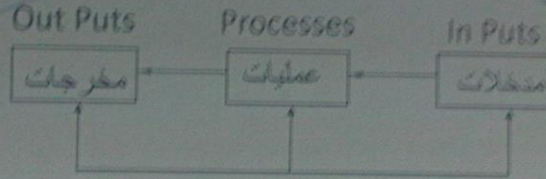
2- تخطيط الموارد البشرية.

3- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

21

## حسن استخدام الموارد البشرية

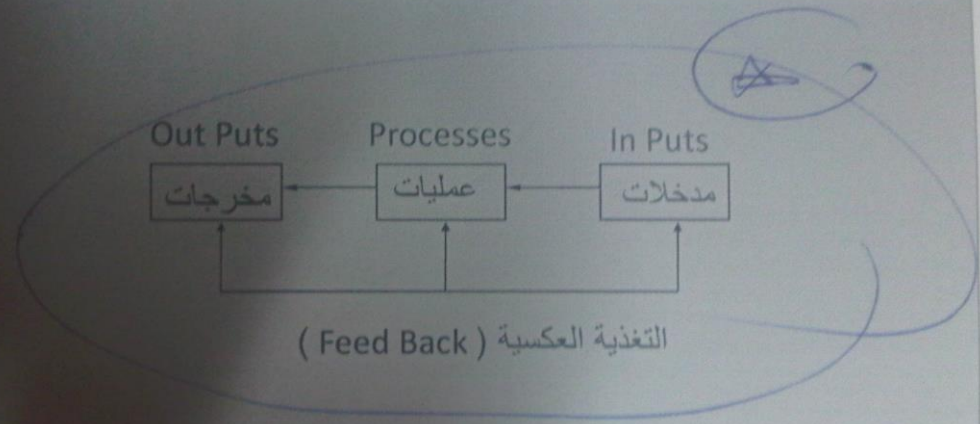
كما يمكننا التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال النظر إليها كنظام: النظام هو كل متكامل من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تشكل معاً وحدة واحدة. ويتألف النظام من أنظمة فرعية، ويمكن النظر إلى نظام إدارة الموارد البشرية من خلال مكوناته الرئيسية كما هي في الشكل التالي:



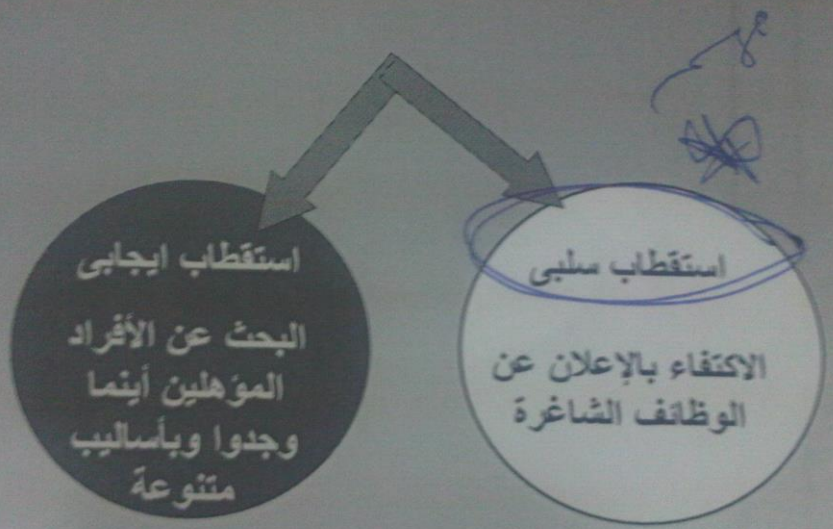
24



كما يمكننا التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال النظر إليها كنظام:  
 النظام:  
 هو كل متكامل من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تشكل معاً وحدة واحدة. ويتألف  
 النظام من أنظمة فرعية، ويمكن النظر إلى نظام إدارة الموارد البشرية من خلال  
 مكوناته الرئيسية كما هي في الشكل التالي:



وهناك نوعان من الإستقطاب



**ABSENT STAR**

## المصادر الداخلية للاستقطاب:

1. الإعلان على لوحة الإعلانات الخاصة بالمنظمة.

ولت

.1

.2

3

41

## مهام جهاز الخدمة المدنية

دراسة أوضاع الخدمة المدنية، وإقتراح الأنظمة واللوائح.

مهام فنية

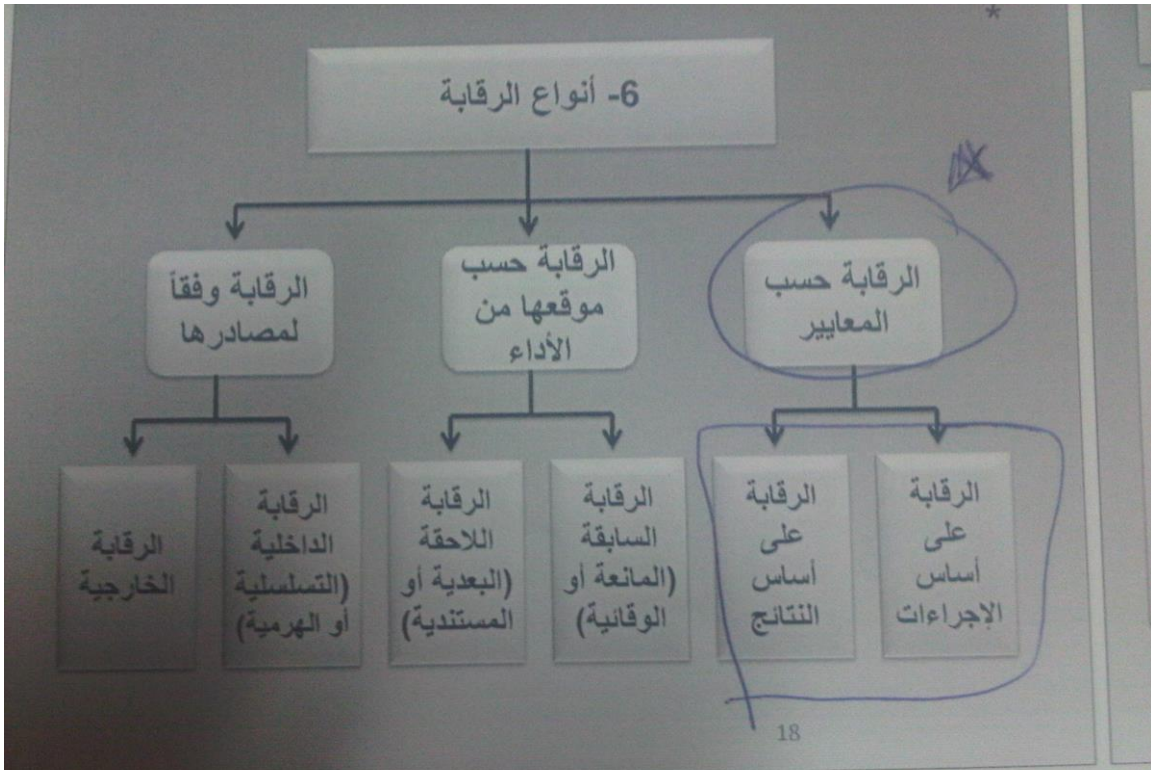
الإشراف على مهام عملية الاستقطاب والاختيار وإعلان النتائج ...

مهام إشرافية

التأكد من تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة بشؤون الموظفين

مهام رقابية

47



ثانياً: نظريات القيادة

من أشهر النظريات لدينا:

1- نظرية السمات:

\* تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الشخص داخل مجموعته، فهي ترى أن القائد هو من يمتلك ويتفرد بمجموعة من الصفات المودعة فيه مقارنة بغيره والتي تؤهله للقيادة.

\* حسب هذه النظرية فإن القادة هم أفراد متميزون يتمتعون بجملة من السمات من أهمها: الذكاء، والحماس، والثقة، والحزم، والقدرة على الإقناع والتأثير، والأمانة، والاستعداد لتحمل المسؤولية، والنضج العاطفي والعقلي....

المرفق للسماة؟!  
قبع أي مدخل

King Faisal University [ 7 ]

ABSENT STAR



## 2- نظرية الموقف

تفيد النظرية بأن الظروف هي من يخلق القادة ويبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، مع الأخذ في الاعتبار التأثير النسبي للخصائص والسمات التي تبقى مرتبطة بموقف معين. أي أن نجاح القائد في منظمة ما ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات التي يؤدي اختلافها إلى اختلاف الخصائص القيادية المطلوبة فيها.



## ان القيادة الأوتوقراطية درجات، بحيث نجد:

- ✓ الأوتوقراطي المتسلط
- ✓ الأوتوقراطي الصالح الذي يحاول رغم انفراده بالقرار أن يكون متعاوناً وقادراً على خلق مناخ لتقبل قراراته وتفهمها.
- ✓ القيادة الأوتوقراطية اللبقة التي تحاول صنع الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركون في القرار دون أن يكون لهم ذلك.



### 3- القيادة التحويلية:

يركز هذا النمط على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود، من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين عبر التركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبرى. ويمكن أن نطلق على هذا النمط (القيادة بالقيم) أو (القيادة الاستشرافية) أو (القيادة التحويلية).



### الفروق الأساسية بين اللامركزية السياسية واللامركزية الإدارية

اللامركزية الإدارية	اللامركزية السياسية
تتوزع الوظيفة الإدارية وحدها. وهي جانب من وظائف السلطة التنفيذية.	1 تتعلق بالنظام السياسي للاتحاد الفيدرالي وتوزيع السلطات الثلاث لوظائف الدولة (التنفيذية، والتشريعية، والقضائية).
توجد في الدول الموحدة أو الدول الاتحادية كدولة الإمارات العربية المتحدة.	2 توجد في الدول الموحدة
تخضع المحافظات أو الأقاليم أو المقاطعات للقوانين المطبقة ذاتها في جميع أرجاء الدولة.	3 - تتمتع الولايات أو الولايات الأعضاء في الاتحاد المركزي الفيدرالي بسلطات تشريعية وتنفيذية وقضائية مستقلة عن الدولة الاتحادية تمارسها دون رقابة أو وصاية

عائق السلطة  
وتشعب أنشطتها  
المحلية، وهي  
تنمية الملاحة  
الديمقراطي  
تبنية البطء في  
عاماً، فلا تطفى  
رافق الإقليم.

1- الرسوم:

2- استثمار وتشغيل المرافق العامة:

3- المساعدات الحكومية:

4- التبرعات والهبات:

5- القروض:

4- موارد الإدارة المحلية

## 1- نظام المناطق:

١٤١٤ / ٨ / ٢٧

\* صدر نظام المناطق بأمر ملكي بتاريخ 1412 / 8 / 27 هـ  
وعُدل بتاريخ 1414 / 3 / 30 هـ. ولقد نصت المادة الأولى من  
النظام المذكور على ما يلي: يهدف هذا النظام إلى:

١- رفع مستوى العمل الإداري والتنمية في مناطق المملكة.  
٢- المحافظة على الأمن والنظام، وكفالة حقوق المواطنين  
وحرّياتهم في إطار الشريعة الإسلامية.

## (تابع) نظام المناطق:

تقسم المملكة إلى أقسام إدارية هي المناطق والمنطقة هي الوحدة الأساسية للإدارة المحلية.

تقسيم المملكة إلى ثلاثة عشر منطقة.

تضم المنطقة عدداً من المحافظات والنواحي والمراكز.

تتكون كل منطقة إدارياً من عدد من المحافظات فئة (أ)، والمحافظات فئة (ب)، والمراكز فئة (أ)، والمراكز فئة (ب). ويراعى في ذلك الاعتبارات السكانية، والجغرافية، والأمنية، والظروف البيئية، وطرق المواصلات.

إنشاء مجلس لكل منطقة. وقد حددت المادة الثالثة والعشرون مهام المجالس كالتالي:

## أمثلة على المناطق والمحافظات التابعة لها

المحافظة التابعة لها	المقر	المنطقة
الدرعة، الحرج، الدوادمي، المحمعة، القويعة، وادي الدواسر، الأفلاج، شقراء، حوطة بني تميم، الزلفي، عفيف، السليل، ضرماء، المزاحمية، رماح، نادق، الحريق، العاظ، حريملاء.	مدينة الرياض	منطقة الرياض فئة (أ) منطقة الرياض فئة (ب)
الأحساء، حفر الباطن، الجبيل، القطيف، الخبر، الخفجي، رأس تنورة، البقيق، العبيرة، قرية العليا.	مدينة الدمام	المنطقة الشرقية فئة (أ) منطقة الشرقية فئة (ب)

## Administration (أولاً: الإدارة)

### مفهومها:

النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

يتضح من هذا التعريف أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري، وكيفية تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة عبر الاستغلال الأمثل للموارد وتوفير بيئة العمل المناسبة.

الاستثمار الأمثل هو العنصر البشري، تحقيق أعلى درجة من الكفاءة

## 1- اللجان العامة

### اللجان العامة للتنمية والتطوير على مستوى المناطق

برأسها أمير الإمارة أو من ينوب عنه.

وتضم في عضويتها ممثلين عن الوزارات مثل:

وزارة الشؤون البلدية والقروية  
وزارة الزراعة  
وزارة المياه  
وزارة الصحة  
وزارة المواصلات

تختص هذه اللجان العامة بدراسة مشروعات التنمية المرقوعة إليها من اللجان المحلية، ومتابعة تنفيذ خطط تنمية القرى على مستوى المنطقة.

## رابعاً: مشاكل الإدارة المحلية