

## الفصل الأول : الإدارة العامة مفهومها وعلاقتها بالعلوم الأخرى

### محاور الفصل :

- أولاً : الإدارة .  
ثانياً : الإدارة العامة .  
ثالثاً : طبيعة الإدارة العامة .  
رابعاً : الإدارة العامة والعلوم الأخرى .  
خامساً : تطور دراسة الإدارة العامة .  
سادساً : مداخل دراسة الإدارة العامة .

### أهمية الإدارة العامة :

**سابقاً :** كانت أنشطة الإدارة العامة ( الأجهزة التنفيذية ) تقليدية من جباية الضرائب والجمارك ، الدفاع ، الأعمال البريدية ..... الخ  
**حديثاً :** أصبحت مصممة ومنفذة لبرامج تعنى بتقديم كافة أنواع الخدمات العامة للمواطنين وتنميتهم اقتصادياً واجتماعياً أي ان مسؤولية الأجهزة الإدارية هي استخدام الموارد المتاحة لوضع هذه السياسات موضع التنفيذ.

### أولاً : الإدارة Administration :

- كلمة إدارة (Administration) أصلها اللاتيني "Ad" بمعنى "To" من اجل و (minister) بمعنى serve يخدم والكلمة كلها تعني To serve و معناها لكي يخدم. فالإدارة بذلك تعني : مجهودات بشرية لانجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين.  
- لفظ إدارة دائما يأتي مقرونا بإحدى الصفتين " عام " أو " خاص " ، فإذا ما قورن بالصفة الأولى " عام " دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام . و إذا ما أضيف إلى الصفة الثانية " خاصة " دل على إدارة المشروعات الصناعية و التجارية التي تستهدف الربح.

### مفهومها:

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

- ينضح 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.

### ثانياً : الإدارة العامة Public Administration :

- يقصد بكلمة عامة (حكومية) تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى وبخاصة إدارة الأعمال، وإدارة المنظمات الدولية،...

١- **ليونارد وايت** و هو أول من كتب مؤلفاً علمياً في هذا الموضوع بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" في عام ١٩٢٦م عرفها بأنها " جميع العمليات التي من شأتها تنفيذ السياسة و تحقيق أهدافها".

٢- **عرفها روبرت برسقوس (John Fffner) and Robert Presthus** (إن الإدارة العامة هي تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة).

٣- **عرفها ديموك (Dimock)** بأنها عملية شاملة لجميع الخطوات التي تتخذ ابتداء من الوقت الذي يبدأ فيه إسناد الاختصاص إلى الجهة الإدارية وحتى تنفيذه، وهي كمنهنة، تنظيم وتوجيه لنشاط الآخرين في هيئة عامة.

\* **والإدارة العامة بهذا المفهوم تعني « تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع عبر تنسيق الجهود الجماعية، وهي بذلك تمثل تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات السائدة بالدولة ».**

### ثالثاً : طبيعة الإدارة العامة (علم أم فن) :

- يشير الاتجاه الواقعي في النظر إلى الإدارة إلى أنها تجمع بين العلم والفن على حدٍ سواء. فهي علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في بعض المجالات المهمة، مثل: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية. وهي فن لكونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية لوضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة وفاعلية.

- يعتبر هذا الجمع أحد الأسباب المهمة التي تزيد من القدرات الإدارية للفرد، بحيث تُصقل المعارف والأفكار بالمهارات العملية

### رابعاً : الإدارة العامة والعلوم الأخرى :

#### ١- علاقة الإدارة العامة بإدارة الأعمال :

\* **عُرِّفت إدارة الأعمال بأنها «إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل على اشباع حاجات مادية ومعنوية للمجتمع كافة أو لقطاعات دون سواها بهدف تحقيق الربح.** أما الإدارة العامة فتقوم على تنفيذ السياسات العامة للدولة وترجمتها إلى خدمات عامة عبر جهود جماعية منسقة.

\* الملامح المميزة لكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

الرقم	الاسمة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
١-	الاطار القانوني	<ul style="list-style-type: none"> <li>يخضع العاملون للقواعد والإجراءات المحددة بموجب نظام الدولة وأجهزتها التشريعية (عدم الحرية في العمل).</li> <li>البطء وعدم المرونة في تغيير وتعديل الأنظمة بحكم الرجوع للهيئة التشريعية.</li> <li>خضوع تصرفات العاملين لرقبة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية والرقابية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يخضع العاملون لقرارات مجلس الإدارة وتعليمات المديرين (درجة من المرونة في العمل).</li> <li>سرعة وحرية في التصرف عند تغيير وتعديل الأنظمة لكون ذلك يتطلب فقط موافقة مجلس الإدارة أو صاحب رأس المال.</li> <li>خضوع تصرفات العاملين لرقابة الرئيس الإداري فقط.</li> </ul>
٢-	الهدف	تقديم خدمات عامة، ويتم تقويم العمل على أساس رضا الجمهور المستفيد من الخدمة.	أقصى قدر من الأرباح وتوسيع الحصة السوقية، ويتم تقويم العمل على أساس المعيار المادي.
٣-	طبيعة النشاط	نشاطات تحقق المصلحة العامة كالأمن والدفاع والعلاقات الدولية.	نشاطات يغلب عليها الطابع الاقتصادي والتجاري.
٤-	درجة الرشد	تأثر القرارات باعتبارها سياسة واجتماعية	تأثر القرارات بالرشد والموضوعية لتحقيق مزيد من الأرباح.
٥-	المنافسة	نادراً ما تتعرض للمنافسة.	نشاطات تحكمها المنافسة بحكم التعددية.

٢- علاقة الإدارة العامة بعلم السياسة :

- هنالك **علاقة وثيقة بينهما**. فالإدارة العامة ليست مستقلة عن السياسة بقدر ما هي أداة من أدواتها وموضوعاً من موضوعاتها، ونظام فرعي للعمل السياسي فضلاً عن محاولة اللجوء لبعض الأساليب السياسية كالتفاوض والمساومة والتشاور وخاصةً عند الحصول على الأموال وتخصيصها وعند رسم السياسات وتقرير نتائج الأعمال.
- لقد أصبحت الإدارة العامة في كثير من الأحيان بحكم الواقع وظروفه تتعدى مجرد القيام بتنفيذ السياسة العامة لتقوم بدور استشاري غالباً، وتقريري أحياناً فيما يتعلق بوضع هذه السياسة ورسمها الأمر الذي يبرز الإدارة العامة كحقل ذي أهمية بالغة في مجال الحياة السياسية العامة.

٣- علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع :

- يوجد **ارتباط وثيق بينهما**. حيث يختص علم الاجتماع بدراسة سلوك الفرد والجماعة كأجزاء في المجتمع، وبالتالي فإنه يمد الإدارة العامة بأنواع متعددة من الدراسات مثل التقسيمات المختلفة للمجتمع والجماعة والتنظيم والبيئة، كما يغذيها بمفاهيم التعاون الإنساني وعلاقات العمل بين الجماعات المختلفة.
- ماكس فيبر من رواد علم الاجتماع الذين ساهموا في دراسة جانب من جوانب الإدارة العامة والمهتمين بدراسة البيروقراطية، وقد توصل إلى تنظيم له خصائص وقواعد لحكم العمل والعاملين في الإدارة.
- ٤- **علاقة الإدارة العامة بعلم النفس :**
- يهدف علم النفس لدراسة الإنسان بوصفه كائناً بشرياً معقد التركيب متنوع الحاجات ويحمل العديد من الانطباعات والمشاعر التي تلعب دوراً إيجابياً أو سلبياً في إنتاجه ونشاطه وعمله الوظيفي. حيث أن للبيئة الوظيفية دور فعال في التأثير على هذه الأمور.
- اتساقاً مع ذلك فقد قدم علم النفس للإدارة العامة مفاهيم متعددة كمفاهيم القيادة وقياس الكفاءة واختبارات التوظيف والترقية ونظام الحوافز،... (بحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري).

٥- علاقة الإدارة العامة بعلم القانون :

- **العلاقة بينهما شديدة الصلة** على اعتبار أن عمل الإدارة العامة يجب أن يكون دائماً متوافقاً مع مضمون القانون، ومنسجماً مع أحكامه، وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية، وأصبحت محلاً للمسؤولية.

٦- علاقة الإدارة العامة بعلم الاقتصاد :

- **العلاقة بينهما لها أهمية خاصة**، فعلم الاقتصاد يُعنى **بتحديد عوامل الإنتاج** وتحليل العلاقات بينها، بحيث تخرج أكبر عائد ممكن، وتوزيع هذا العائد بين عوامل الإنتاج المختلفة. كما ويعنى علم الاقتصاد  **بالتنمية الاقتصادية**، حيث يقع على عاتق الإدارة العامة النهوض بتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة خاصة، والتنمية الشاملة بصورة عامة، ناهيك عن وجود **موضوعات مشتركة** بين الإدارة العامة والاقتصاد مثل الميزانية والحسابات الختامية والمالية العامة. ومن الموضوعات ذات العلاقة اختيار الموظفين، وتحديد رواتبهم، والاستعانة بالخبرات المختلفة والتقنية الحديثة.

## 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".

\* **المرحلة الأولى :** انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة وأصبحت تدرس كمادة مستقلة. وزاد اهتمام العلماء والكتاب بها، وظهرت النداءات حول ضرورة البحث عن مبادئ الإدارة العامة.

\* **المرحلة الثانية :** أخذت الإدارة العامة تتبلور ويتكون هيكلها المستقل، وأصبحت هناك مدارس وكليات خاصة لتدريسها ومنح شهادات متخصصة بها.

\* **المرحلة الثالثة :** أنشئت **معاهد الإدارة العامة** لتقوم بإجراء الدراسات والبحوث والاستشارات وحل المشكلات، ناهيك عن تدريب العاملين بالخدمة المدنية، ووضع برامج لتنمية القادة بغية رفع مستوى الإدارة الحكومية. وقد كان لذلك أثر كبير في زيادة عدد المؤلفات والدوريات المتخصصة في هذا المجال.

## سادساً : مداخل دراسة الإدارة العامة :

### ١- المدخل الدستوري القانوني التاريخي :

أول المداخل الذي ساد في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. حيث تركزت الدراسة هنا على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة ووظائفها وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها. مع الاهتمام بالنواحي الإدارية والسوابق القضائية والعلاقات بين السلطات المركزية والهيئات المحلية المختلفة. ويرى فقهاء القانون أن هذا المدخل قاصراً، ويمثل نظرة ضيقة للإدارة العامة للأسباب التالية:

- إغفاله للجوانب الفنية في العملية الإدارية.
- إغفاله المؤثرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- إغفاله العوامل البيئية التي تؤثر على النظام الإداري.
- اقتصاره على سرد النصوص وتفسيرها.
- اقتصاره على تناول العوامل التاريخية للمجتمع.
- إغفاله العوامل البيئية التي تؤثر على النظام الإداري.

### ٢- المدخل الوظيفي :

- ظهر في أوائل القرن العشرين، ويفترض أن المنظمات العامة مثلها مثل المنظمات الخاصة تقتضي القيام بعدد من العمليات والوظائف الإدارية والتي تتمثل بعمومها بين دعاء هذا المدخل بـ (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وإدارة الأفراد، وإدارة التمويل والميزانية).

- اهتم هذا المدخل بالإدارة في شكلها الرسمي واعتباراتها التقليدية، بينما أغفل النظر إلى الإدارة كششاط ذي جوانب سلوكية مهمة تتصل بالعنصر البشري والاعتبارات الإنسانية، كما وقد أهمل المؤثرات البيئية.

### ٣- المدخل الاجتماعي النفسي :

- يعد هذا المدخل نتاجاً لتأثير دراسات علم الاجتماع وعلم النفس. ويركز هذا المدخل على الوظائف العامة باعتبارها إدارة للعنصر الإنساني في المنظمات. وقد كان لهذه الدراسات - الاجتماعية والسلوكية - دور مهم ساعد على تفهم الإدارة على أساس علمي. كما وقد اهتم هذا المدخل بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وبالاتصالات الرسمية غير الرسمية، وكذلك بالقيادة والسلطة والعلاقات الإنسانية وبتحليل الجماعات الصغيرة. إلا أنه لا يعد كافياً وحده لدراسة الإدارة العامة كونه يهمل أثر القوى الاقتصادية وأثر النظام السياسي على مسلك وأداء المنظمات العامة.

### ٤- المدخل البيئي أو "الإيكولوجي" :

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

## الفصل الثاني : الإطار الفكري للإدارة العامة

### مواضيع الفصل :

- \* الفكر الإداري في الإسلام.
- \* الفكر الإداري الحديث والمعاصر .
- \* المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية في الإدارة .
- \* مدرسة العلاقات الإنسانية .
- \* المدرسة السلوكية .
- \* مدرسة اتخاذ القرارات .
- \* مدرسة النظم .
- \* المدرسة اليابانية .

**أولاً: الفكر الإداري في الإسلام :** تستند الإدارة الإسلامية إلى القرآن والسنة النبوية كمصدر للتشريع. حيث عرفت الإدارة الإسلامية :

- مفاهيم الوظيفة العمومية وتوصيفها والأسس السليمة للخدمة المدنية، كما طبقت مبدأ تكافؤ الفرص، واختيار الأصلح في طلب الوظيفة العامة، كذلك فرقت بين وظيفة التفويض (الوظائف الاستشارية) في الإدارة الحديثة والتي تتطلب الاجتهاد والرأي ووظيفة التنفيذ (الوظائف التنفيذية) في الإدارة الحديثة التي لا اجتهاد فيها.

- مبدأ التفويض : بإعطاء الولاية السلطة الكاملة كوسيلة لتحقيق كفاءة الإدارة المحلية في الأقاليم التي يقومون عليها.

- نظام الحوافز وتحديد المسؤولية، ووسائل التدريب وتنمية الإداريين العاملين في الدواوين .

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

\* دواوين المراسلات والشؤون الإدارية والرقابية كديوان البريد والطرق والإنشاءات.

\* دواوين الشؤون المالية والضرائبية مثل ديوان الخراج.

\* دواوين الشؤون العسكرية كديوان الجيش.

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

- المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام :

المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام كفكر متكامل يصلح للتطبيق العملي في كل زمان ومكان ومما يدل على ذلك :

\* مراعاة المسلم لدينه فيما يوكل إليه من مهام وأعمال لإحساسه بوجود رقابة عليه من الله سبحانه وتعالى، ورقابة ذاتية بوحى من ضميره الحي المستمد من العقيدة الدينية والقيم الروحية.

\* مبدأ الشورى كأحد الركائز الأساسية للعمل الإداري الإسلامي وذلك في تعامل الفرد المسلم مع رؤسائه ومروؤسيه.

\* مبدأ التحفيز الإداري الذي يوافق بين المجهود والمكافأة.

\* مبدأ تقسيم العمل حسب الاختصاص.

\* مبدأ الجدارة أي إسناد المهام لمن ينجزها على أحسن وجه.

\* خلاصة القول ان الفكر الإداري في الإسلام الذي استند إلى القرآن الكريم وسنة الرسول الأمين، و اجتهاد الفقهاء، وإجماع عامة المسلمين،... قد سبق الأفكار الإدارية المعاصرة بتعاليمه السمحة ومبادئه السامية .

**ثانياً: الفكر الإداري الحديث والمعاصر :** تطور الفكر الإداري الحديث :

١- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية.

٣- المدرسة السلوكية.

٤- مدرسة اتخاذ القرارات.

٥- مدرسة النظم.

٦- المدرسة اليابانية.

١: المدرسة الكلاسيكية :

١-١ : نظرية البيروقراطية Bureaucracy :

- البيروقراطية مصطلح يتكون من كلمتين: الأولى هي بيرو (Bureau) وتعني المكتب الإداري، والثانية (cracy) وتعني السلطة أو الحكم. إذن فالبيروقراطية هي سلطة المكتب أو حكم المكتب الإدارية والقوانين المسيرة للعمل.

- البيروقراطية هي التنظيم الإداري الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة.

- يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber أول الباحثين في نظرية البيروقراطية.

\* يقسم Weber السلطة إلى ثلاث أنواع يمكن أن تجتمع في تنظيم واحد وهي :

- السلطة البطولية (الكارزمية) Charismatic Authority: النابعة من شخصية القائد.

- السلطة التقليدية Traditional Authority: النابعة من العادات والتقاليد كسلطة الأب في العائلة والسلطة الموروثة.

- السلطة القانونية الرشيدة Rational Legal Authority: النابعة من القانون وتطبيق القواعد والإجراءات، ويطلق على هذا التنظيم الإداري اسم البيروقراطية.

\* يعتبر ويبر البيروقراطية أكثر السلطات شرعية لأنها تخضع لقانون متفق عليه مسبقاً، وهي كذلك أكثرها كفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف الإدارة.

يقوم التنظيم البيروقراطي حسب رأي ماكس ويبر على الأسس (الخصائص) التالية:

- 1- التخصص الوظيفي : بمعنى تقسيم واضح للعمل يقوم على أسس قانونية. أي وضع حدود قانونية واضحة بين الاختصاصات، بحيث لا يوجد تداخل في العمل بين الموظفين.
- 2- توزيع الواجبات والأعمال بشكل رسمي ثابت ومحدد .
- 3- هيكلية واضحة للسلطة : أي توزيع السلطة (المدى، والنوع،...) بشكل رسمي وثابت وفقاً لقواعد قانونية.
- 4- تنفيذ المهام حسب الأساليب والطرق التي يحددها القانون .
- 5- هرمية السلطة : أي تقسيمها إلى مستويات يشرف أعلاها على أسفلها.
- 6- التوثيق الكتابي : أي الاعتماد الكلي على المستندات في التعامل واتخاذ الكتابة كوسيلة اتصال رسمية بين أعضاء الجهاز الإداري.
- 7- الفصل بين الحياة الشخصية للموظف ودوره الرسمي في الإدارة : والفصل بين أملاكه الشخصية والوسائل التي تسند له لأداء وظيفته.
- 8- العمل الرسمي : الذي يأخذ المقام الأول أثناء وقت العمل ولا يمكن تأخير أداءه لأمر شخصية.
- 9- تطبيق قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمولية والعمومية والثبات النسبي ، والتي يمكن للموظفين تعلمها وفهمها لزيادة درجة الكفاءة في العمل.

**\* الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية (آراء مختلفة) :**

- الرقابة المشددة التي تفرضها البيروقراطية التقليدية قد تجعل الموظفين يركزون على قانونية الإجراءات و يعتبرون أنها هدف في حد ذاته ويعطونها الأولوية أمام خدمة المواطنين Selznic, Gouldner, Merton.
- التنظيم الإداري يحتوي على جانب غير رسمي يؤثر على سيره ويبعد البيروقراطية عن أهدافها Peter Blau.
- البيروقراطية في مفهومها التقليدي تغفل الجانب الإنساني و تجعل السلطة تتركز في أيدي فئة من الموظفين دون أخرى مما يكوّن تنظيمات غير رسمية تمارس الضغط وتستغل نفوذها لحماية مصالحها Michel Crozier.

٢-١: 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 :**

١- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها .

٢- اختيار العاملين الذين يملكون المهارات المطلوبة للوظيفة وتدريبهم بطرق علمية على إنجازها .

٣- تحفيز العاملين عن طريق الربط ما بين الأداء وقيمة الأجر.

٤- الإشراف الدقيق على العاملين لأداء أعمالهم والقضاء على الإسراف.

**\* سلبيات الإدارة العلمية :**

- إهمال العامل الإنساني.

- القضاء على روح المبادرة وجعل العمل أمراً مملأً بالنسبة للموظفين.

٣-١: نظرية التقسيم الإداري : \* مساهمات Henri Fayol : تقسيم النشاط الإداري إلى ست مجموعات وهي:

١- نشاطات فنية : إنتاج السلع والخدمات.

٢- نشاطات تجارية : شراء المواد الأولية وبيع البضائع.

٣- نشاطات مالية : توفير السيولة أي الموارد المالية في الوقت المناسب .

٤- نشاطات أمنية : حماية الممتلكات والأشخاص.

٥- نشاطات محاسبية : توثيق جميع العمليات المالية وتقدير التكاليف والإحصاءات.

٦- نشاطات إدارية : التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

**\* تناول فايول أيضاً مواضيع محورية مثل :**

أ- صفات الإداريين وتدريبهم : فالمدير يجب أن تتوفر فيه صفات جسمية، وذهنية، وأخلاقية تساعده على إنجاز مهامه. كما يجب أن تتوفر لديه سعة الإطلاع والثقافة العامة.

ب - الأسس العامة للإدارة : \* المبادئ الأربعة عشر للإدارة حسب فايول :

١- تقسيم العمل : تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة وبسيطة وتكليف كل عامل بجزء لكي يتقنه بشكل تام.

٢- السلطة والمسؤولية : السلطة هي حق إصدار الأوامر، بينما المسؤولية مرتبطة بالنتيجة أي أن صاحب القرار مسئول عن نتائج قراراته.

٣- الالتزام بالقواعد المنظمة للعمل : هو ما تم الاتفاق عليه من طرق للعمل والتي يجب تطبيقها.

٤- وحدة الأمر : يجب أن يتلقى العامل الأمر من جهة واحدة.

٥- وحدة التوجيه : تركز جهود المنظمة في اتجاه واحد أي هدف واحد.

٦- خضوع مصالح الأفراد لمصلحة المنظمة : في حالة خلاف بين مصلحة الفرد والمنظمة فإن الأولوية للمنظمة.

٧- المكافأة العادلة : تحفيز العاملين بدفع أجور مجزية ومكافأة مستحقة.

٨- المركزية : القرارات الهامة تتركز بيد الإدارة العليا.

٩- تسلسل القيادة : أي تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.

١٠- النظام : وضع كل شيء وكل شخص في المكان المناسب.

١١- العدالة : معاملة العاملين بموضوعية ومساندتهم في مهامهم.

١٢- الاستقرار الوظيفي : المحافظة على نفس تشكيلة العمال لأطول وقت ممكن.

١٣- المبادرة : تشجيع العاملين على تقديم الأفكار.

١٤- العمل بروح الفريق : تشجيع العاملين على العمل الجماعي بروح الفريق.

ج- وظائف الإدارة : يرى (هنري فايول) أن وظائف الإدارة تشتمل على:

- التخطيط ( Planning ) .
- التنظيم ( Organizing ) .
- التنسيق ( Coordinating ) .
- الرقابة ( Controlling ) .
- التوجيه ( Directing ) .

٢: مدرسة العلاقات الانسانية :

\* عوامل ظهورها :

١- ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها.

٢- زيادة ثقافة العمال.

٣- صعوبة الرقابة والاتصال بالعاملين نظراً لكبير حجم المشاريع.

٤- ارتفاع مستوى المعيشة. ٥- زيادة تكاليف عنصر العمل.

\* تجارب هوثورن: قام بها Elton Mayo في معمل 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.

- الحوافز المعنوية مهمة لتشجيع الموظفين على الأداء.

- الطاقة الاجتماعية للفرد تحدد أداءه مثل الطاقة الفسيولوجية.

- وجود قيادات غير رسمية تؤثر على سير العمل.

\* أدت دراسة هوثورن إلى الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للعمل وبالسلوك الإنساني في التنظيم والعلاقات الإنسانية بين

العاملين في مختلف مستويات الإدارة. كما أدت إلى الاعتراف بحقوق العمال ومنحهم امتيازات جديدة لم تكن موجودة من قبل مثل

الإجازات المدفوعة الأجر، والعناية الصحية،... الخ .

\* سلبيات حركة العلاقات الإنسانية :

١- تركيز كلي على الجانب الإنساني الذي يعتبره معارضو هذا الاتجاه أمراً مبالغاً فيه.

٢- اعتبار مصالح الإدارة ومصالح العاملين متناقضة بينما يفترض توافقها لتحقيق الأهداف.

٣- التركيز على إيجابيات جماعات العمل والعلاقات الإنسانية دون التطرق لسلبياتها فيما يخص الإنتاجية. حيث أثبتت التجارب أن

جماعة العمل الأكثر سعادة ليست بالضرورة أكثر إنتاجية.

٤- إغفال الآثار الإيجابية للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد بما تحويه من صراع وتعارض وتنافس.

٥- الاهتمام بالتنظيم غير رسمي، وإغفال التنظيم الرسمي .

٦- إغفال دور الحوافز المادية وتركيزها على الجانب الإنساني .

٣: المدرسة السلوكية : تتفق المدرسة السلوكية مع المدرسة الكلاسيكية في الاهتمام بأداء الإدارة، كما وتتفق مع مدرسة العلاقات

الإنسانية في اهتمامها بالجانب الإنساني للعمل.

\* خصائص المدرسة السلوكية :

١- هي مدرسة تطبيقية تقوم على وضع الفرضيات حول السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، ثم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي، ثم تطبق النتائج.

٢- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي لا تكتفي بالجانب الوصفي بل تقيم سلوك العمل بقصد توجيهه نحو الأداء المطلوب.

٣- هي مدرسة إنسانية تعتبر أن الحوافز المعنوية توجه سلوك العامل للأداء المطلوب (Maslow)، وتؤمن بقدرات الإنسان على الإبداع.

٤- تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العمال وأهداف المنظمة .

٥- تهدف لإيجاد حلول جذرية للمشاكل وذلك بتحقيق نظام إشراف فعال ( Douglas McGregor ) ودراسة حاجات العاملين

ومساعدتهم على إشباعها (David Mclelland).

٦- تعتني بالمجموعات ككتل ديناميكية توجه إلى تحقيق أهداف المنظمة (Kurt Lewin)

٧- استخدام المشاركة الفعلية كأداة للعمل الإداري Herbert Simon and Thompson.

٨- الاهتمام بتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات المبنية على الثقة والافتتاح بين الأفراد والمجموعات.

٩- الاهتمام بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة في تناولها لموضوع الدافعية (Vroom, Herzberg, Alderfer).

١٠- الاهتمام بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة تأتي كردة فعل على التغيرات المستمرة في بيئة المؤسسة .

٤: **مدرسة اتخاذ القرار** : تنظر هذه المدرسة للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات.

يعتبر تشستر برنارد من أهم المنظرين في هذه المدرسة، وتتمحور إسهاماته حول اعتبار التنظيم كنظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد.

\* **ترتكز نظرية النظام التعاوني على توفر ثلاثة شروط هي:**

١- هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم. ٢- إمكانية الاتصال بين الأعضاء. ٣- الرغبة في العمل والإسهام لدى الأعضاء.

- يرى برنارد أن التنظيم الرسمي ينتج عنه حتماً تنظيم غير رسمي ، أي مجموعة علاقات وتفاعلات غير محددة في إطار تنظيمي.

\* **يسند برنارد الوظائف التالية للتنظيم غير الرسمي:**

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء المنظمة.

- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات لدى أعضاء الهيكل الرسمي.

- وضع برنارد نظرية قبول السلطة ، التي تقول أنه لا يكفي للسلطة إصدار القرار بل يجب أن يقبلها المرؤوسين.

- كما وضح برنارد أهمية الحوافز للحفاظ على العطاء والعمل، وانعكاس ذلك على تماسك التنظيم واستمراريته .

\* **إسهامات هيربرت سايمون Herbert Simon** : اتخذ سايمون عملية اتخاذ القرارات كمدخل لدراسة الإدارة.

\* **يفرق سايمون بين:**

- **القرار الهادف** الذي يصب في اتجاه تحقيق الهدف النهائي للمنظمة، **والقرار غير الهادف** الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولا يرتبط به.

- **القرار الرشيد** الذي يتجه لتحقيق الكفاءة والفاعلية، أي يعود لاختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي، **والقرار غير الرشيد**

أي العفوي الذي لا يساعد في الوصول إلى الغاية المرجوة، وبالتالي فهو يفتقد إلى الكفاءة والفاعلية.

- **القرار المبرمج** الذي يخضع لحسابات وخطط تتبع في ظروف معينة، **والقرار غير المبرمج** الذي يتطلب الإبداع نظراً لخصوصية ظروف اتخاذه.

٥: **مدرسة النظم** : ينظر هذا المدخل للإدارة ككتلة واحدة ، ولا يركز على جزء دون الآخر.

- المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط فيما بينها بعلاقة تفاعل وتبادل فيؤثر كل جزء على الأجزاء الأخرى. والكيان الكلي يتأثر بأجزائه ويؤثر فيها، بحيث يتغير بمجرد تغير جزء منه كما تتغير كل أجزائه.

- المنظمة هي نفسها جزء من نظام أكبر وهي البيئة التي تحيط بها.

- المنظمة نظام مفتوح يحصل على المدخلات Inputs (مثلا المواد الخام) من بيئته ويجري عليها عمليات معينة Processes

(مثلاً التصنيع) ويعيدها في شكل مخرجات outputs (مثلاً البضائع).

- المنظمة هي إذن نظام يتكون من مجموعة عناصر في حالة تفاعل قد تكون مادية أو بشرية.

٦: **المدرسة اليابانية** :

- يرجع نجاح المدرسة اليابانية إلى الاعتماد على العنصر البشري كعنصر ارتكاز مهم أسهم في تطور العمل الجماعي.

- تقوم هذه الإدارة على الاعتناء بالعنصر البشري والعمل الجماعي في الكثير من الممارسات الإدارية، مما جعل الإدارة اليابانية

تختلف وتتفوق على الإدارة الأمريكية ( انظر الجدول رقم (1) ص 75)

- **نظرية z - William Ouchi** : أطلق هذا الاسم على نموذج الإدارة اليابانية التي تعتمد على العنصر الإنساني والعمل الجماعي.

\* **أسس نظرية z** :

- **الثقة بين الفرد والمنظمة** كدافع لزيادة الإنتاجية لدى العامل.

- **الحنق والمهارة** التي يجب أن يكتسبها العامل من خلال الخبرة والممارسة والتجربة الطويلة في الوظيفة. (علاقة الفرد بالمنظمة المبنية على الثقة توفر هذا الشرط).

- **الألفة والمودة** التي تتوفر في المعاملات داخل المجتمع الياباني والتي لا تترك مجالاً كبيراً للأنانية.

\* **تساعد العوامل السابقة على إقامة علاقات متينة** داخل المنظمة، حيث يشعر الفرد أنه أكثر ارتباطاً بزملائه ومنظمتهم، ومن ثم يسهل العمل الجماعي والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتحقيق الأهداف والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية،

حيث يساعد ذلك على تطوير مستوى الخدمات المقدمة ورفع الإنتاجية والارتقاء بمستوى الجودة.

حيث يساهب ..

## الفصل الثالث : التخطيط

مقدمه :

- \* أدى **اتساع نشاط الدولة** وتزايد حاجات المواطنين لخدمتها لزيادة مسؤولية الدولة نحو تحقيق مجموعة كاملة من الأهداف المترابطة للتنمية الشاملة استنادا 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 مفهوما ومقبولا من القيادات السياسية والتنفيذية.
- \* يؤدي **التخطيط إلى الاستخدام الأفضل للموارد** لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية.

### ١- مفهوم التخطيط :

- يعتبر **التخطيط مسؤولية الوظائف القيادية للإدارة العامة** . كما ويعتبر **القاعدة الأساسية الأولى للإدارة** ، والتي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم، وقيادة، ورقابة، .. لتحقيق الأهداف المنشودة. (التخطيط أساس الإدارة) .
- \* **من أبرز التعريفات للتخطيط :**

- ” عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله .“
- ” اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومن يعمل؟ فهو بمثابة الجسر الموصل بين الحاضر والمستقبل .“
- **خطوات عملية التخطيط :**

- ١- **تحديد الأهداف** التي تسعى المنظمة لتحقيقها .
- ٢- **وضع السياسات والقواعد** المرشدة لتحقيق الأهداف .
- ٣- **وضع واختيار بديل** من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف .
- ٤- **تحديد الإمكانيات المتاحة** فعلا .
- ٥- **تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة** .
- ٦- **وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف** .

### ٢- أهمية التخطيط :

- \* زادت أهمية التخطيط بتعدد الأجهزة الحكومية واتساعها، وتنوع مهامها، وتضخم أجهزتها، وطموح أهدافها.
- **المزايا التي تنطوي عليها عملية التخطيط :**

- ١- **المساعدة على تحديد الأهداف** المراد تحقيقها.
- ٢- **تحديد الإمكانيات اللازمة للوصول إلى الأهداف**.
- ٣- **التنسيق بين جميع المهام** بغية تجنب التضارب عند التنفيذ.
- ٤- **يعتبر التخطيط وسيلة فاعلة للرقابة الداخلية والخارجية** (مقياس للمقارنة).
- ٥- **تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات**.
- ٦- **استشعار المستقبل** ووضع السيناريوهات لمواجهة الأحداث.
- ٧- **الاستثمار الأفضل للموارد والاقتصاد في الوقت والكلفة**.
- ٨- **تنمية مهارات وقدرات المديرين**.

### ٢- مسؤولية التخطيط :

- \* **التخطيط مسؤولية المديرين باختلاف مستوياتهم التنظيمية** رغم اختلاف الأساليب التخطيطية. حيث تزداد أهميته كلما ارتفعنا في المستوى الإداري. كما ويتصف التخطيط بالتنسيق والشمولية الأكبر في المستويات الإدارية العليا.

### \* التخطيط طويل الأجل :

- **رسم السياسات والأهداف العامة** .
- **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها** .
- **تحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف** .

### \* التخطيط متوسط الأجل :

- **ترجمة الأهداف إلى برامج عمل** .
- **توزيع المهام على الإدارات المختلفة** .
- **التخطيط قصير الأجل :** - وضع برامج التنفيذ.

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة الإشرافية



#### ٤- مقومات التخطيط :

**أولاً : الأهداف :** هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، فإن كانت في المستقبل البعيد تسمى **غايات أو أهداف إستراتيجية**. أما إن كانت في الأجل القصير تسمى **أهداف تكتيكية**. وقد تكون **أهداف عامة للمنظمة ككل أو جزئية لكل قسم إداري على ضوء الأهداف العامة للمنظمة**. وعلى مستوى الدولة هنالك **أهداف قومية** تتولى تحديدها عادة السلطات التشريعية، وأهداف **إقليمية أو محلية** تتولى تحديدها عادة السلطات التنفيذية.

\* تختلف الأهداف من حيث المدة الزمنية ودرجة الشمولية، فهناك **الأهداف طويلة الأجل** من اختصاصات الإدارة العليا في المنظمة أو السلطة التشريعية وتتصف بالشمولية. وهناك **أهداف قصيرة أو متوسطة الأجل** أقل عمومية وهي بمثابة أهداف تكتيكية ترمي لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية .

#### \* العوامل التي يجب مراعاتها في الأهداف :

١- **درجة الوضوح**: وذلك لمن يقوم بوضعها أو تنفيذها. ويكون الهدف واضحاً أكثر كلما أمكن التعبير عنه في صورة كمية دقيقة.  
- **ومن مزايا الأهداف الواضحة كونها تساعد على :**

- توحيد الجهود.

- وضع المعايير اللازمة للأداء، وبالتالي سرعة تحديد الانحراف والتصحيح.

- تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام.

٢- **القناعة** بالهدف: لزيادة درجة الحماسة لتحقيقه.

٣- **الواقعية** في الهدف: بمعنى إمكانية تحقيقه في الواقع العملي.

٤- **التناسق** والانسجام بين الأهداف: لسهولة التنفيذ والبعد عن الإرباك.

٥- **مشروعية** الهدف: مدى الملائمة للقيم والتقاليد والأنظمة واللوائح،..

٦- **القابلية للقياس**: من خلال عدة مقاييس كمية، أو نوعية، أو زمنية،... بهدف التأكد من مدى التحقيق، وتحديد الإنحرافات إن وجدت والعمل على إجراء التعديلات اللازمة.

#### ثانياً : التنبؤ :

نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، ويعني " توقع التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط." بمعنى (تقدير احتمالات المستقبل واتخاذ الاحتياطات لمواجهته)

\* التنبؤ الذي يدخل في العملية التخطيطية هو **ليس التنبؤ العشوائي**، بل هو التنبؤ الدقيق الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، وتحديد الأهداف المناسبة.

#### - الأمور التي يجب مراعاتها في التنبؤ :

١- الدقة . ٢- الوضوح . ٣- بيانات ومعلومات حديثة. ٤- الفائدة ٥- تجنب التكاليف العالية.  
\* مهما كان التنبؤ دقيقاً فلن يصل إلى حد الكمال في جميع الأمور بسبب غموض المستقبل . فالتنبؤ يعني توقع ما سيحدث على أساس من الاستدلال بما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر .

#### ثالثاً : السياسات :

- **مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل** والمحددة مسبقاً بمعرفة الإدارة، والتي **يسترشد** بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف .

- السياسات إما أن تكون **مكتوبة** كما في المنظمات الكبيرة أو **غير مكتوبة ولكنها معروفة** ضمناً للعاملين في المنظمة. والتخطيط غالباً ما يكون نتيجة التغير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات.

#### \* مزايا السياسات :

١- تعتبر بمثابة تصريح عن الاتجاهات التي تتبناها الإدارة .  
٢- تساعد على تحقيق نوع من التناسق والانسجام بين الجهود .  
٣- تساعد في الرقابة على أساليب عملية التنفيذ .  
٤- تساعد على تحقيق نوع من الثبات والاستقرار في العمل .  
٥- تعمل على توفير الوقت والجهد لدى العاملين .

#### \* الشروط الواجب توفرها في السياسات :

١- الوضوح . ٢- التناسق والانسجام . ٣- الإقناع والقبول . ٤- المرونة .  
٥- المشروعية . ٦- الشمولية . ٧- الكتابة .

#### \* أنواع السياسات :

(١) **السياسات الأساسية** : تتصف باتساع نطاقها وبالثبات والاستقرار والحاجة لوقت طويل لتعديلها، ناهيك عن اتصافها بالشمولية للدولة أو المنظمة ككل. وترتبط بشكل وثيق بالأهداف الإستراتيجية. كما وتوضع من قبل أعلى السلطات في الدولة كالمجالس التشريعية والقيادات السياسية مثل قرارات مجلس الوزراء.

- ٢) **السياسات العامة** : تتسم بالثبات والاستقرار النسبي، وتشمل أساليب تحقيق العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص بين المواطنين، وأنواع الخدمات التي تقدم إليهم،... وتمتاز بكونها أكثر تفصيلاً وتحديد كيفية سير مجريات الأمور داخل التنظيم. وتقع على عاتق الإدارة العليا في أجهزة الدولة، وعلى عاتق الإدارة الوسطى في منظمات الأعمال.
- ٣) **السياسات الوظيفية** : تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل المنظمة، وتتصف بكونها أقل تفصيلاً وتحديد، ومن أمثلتها السياسات المالية، وسياسات المشتريات، وسياسات التوظيف ..
- ٤) **السياسات الضمنية** : ليس بالضرورة أن تكون مكتوبة أو معلنة. حيث توضع لتجنب الإحراج، أو لكونها مؤقتة، أو لكونها لم تتبلور بعد.

#### رابعاً : الإجراءات :

- هي بمثابة خطوات منطقية ومرحلة تفصيلية توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن التنفيذ، والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ .
- ومثال ذلك إجراءات عملية التعيين. فهي أعمال روتينية متكررة وتتصف بنوع من الثبات والاستقرار النسبي، وتختلف باختلاف العمل والمنظمات، فأجهزة الدولة مثلاً لديها مجموعة من الإجراءات تخضع لها جميع الأجهزة الحكومية في الدولة. وعادة ما تكون الإجراءات الحكومية أطول وذات طابع روتيني أكبر مما هو عليه الحال في منظمات الأعمال.
- \* شروط الإجراءات السليمة :**

- ١- الدقة والوضوح. ٢- البساطة والسهولة. ٣- المرونة. ٤- التناسق والانسجام. ٥- الرقابة.
- \* فوائد الإجراءات : تساعد الإجراءات على :**

- ١) منع التضارب والتعارض بين الأعمال . ٢) التقليل من الوقت والجهد للموظفين .
- ٣) التعاون و الانسجام بين الأفراد في العمل . ٤) تحقيق نوع من الارتياح النفسي والطمأنينة لدى الفرد .
- ٥) القيام بالرقابة . ٦) تسهيل التدريب . ٧) التقليل من احتمالات حدوث الأخطاء .

#### **\* المشكلات التي تنتج عن إتباع الإجراءات :**

- ١- جمود التفكير نتيجة الروتين في العمل .
- ٢- صعوبة تغيير هذه الإجراءات مستقبلاً بسبب التكلفة والجهد المطلوب.
- ٣- إحساس الموظف بالضيق والملل والإحباط .

#### **خامساً : تدبير الوسائل والإمكانات ( الموارد ) :**

- حيث يُعد توفرها شيئاً أساسياً لبلوغ التنظيم أهدافه ، والتي لا بد من تحديدها عند رسم الأهداف.

#### **\* المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها :**

- ١) الدقة في تحديد الاحتياجات. ٢) الواقعية. ٣) تحديد المصادر.
- ٤) المدة الزمنية. ٥) التكلفة المالية التقديرية.

#### **٥- أنواع التخطيط :**

##### **أولاً : وفقاً لدرجة شمول الخطة:**

- ١) **التخطيط القومي الشامل** : يتم على مستوى الدولة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، ورفع مستوى المعيشة وإحداث النهضة.
- ٢) **التخطيط الإقليمي** : يختص بالأهداف والسياسات والبرامج التي تتعلق بمنطقة معينة من مناطق الدولة لتحقيق النمو المتوازن داخل الإقليم الواحد، فضلاً عن تحقيق التوازن بين أقاليم الدولة المختلفة، مثل العناية بالثروة الزراعية، وتخطيط المدن، وشبكة المواصلات،...

- ٣) **التخطيط المحلي** : يخص عادة مدينة واحدة أو قرية واحدة، ويشمل على توفير الموارد والإمكانات المالية والطبيعية اللازمة لتطوير الخدمات المختلفة.

- ٤) **التخطيط في مجال خاص ومحدد** : يقتصر على خدمات معينة دون غيرها.

##### **ثانياً : وفقاً للمدة الزمنية :**

- ١- **التخطيط طويل المدى** : يغطي مدة زمنية طويلة نسبياً تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة، ويتطلب معلومات وإحصاءات دقيقة.

- ٢- **التخطيط متوسط المدى** : يغطي مدة تبلغ خمس سنوات. وعادة ما تتكون الخطة طويلة المدى من عدد من الخطط متوسطة المدى، والتي بناءً على نتائجها يمكن إجراء التعديلات على الخطة طويلة المدى.

- ٣- **التخطيط قصير المدى** : هو التخطيط لسنة مالية واحدة ، وهو جزء من الخطة متوسطة المدى. وعادة ما ترتبط الخطة قصيرة المدى بموازنة الدولة . وعلى ذلك تعد الموازنة أداة رئيسية من أدوات التخطيط قصير المدى.

## ثالثاً : وفقاً لمجال الخطة :

- ١- التخطيط السياسي.
- ٢- التخطيط الاجتماعي.
- ٣- التخطيط البشري.
- ٤- التخطيط الطبوغرافي .
- ٥- التخطيط الاقتصادي.
- ٦- التخطيط المالي.

## رابعاً : وفقاً للمستوى التنظيمي :

- ١) **التخطيط السياسي** : يختص بوضع السياسات العريضة من قبل الدولة، وهو بمثابة الضوء الأخضر للأجهزة المختلفة لكي تقوم بالتخطيط على مستواها.
- ٢) **التخطيط الاستراتيجي** : يتم على مستوى الوزارة أو المنظمة الواحدة.
- ٣) **التخطيط للطوارئ** : يختص بوضع خطط إضافية للخطة الإستراتيجية الرئيسية، بحيث تنفذ فقط عند مواجهة ظروف طارئة.
- ٤) **التخطيط التكتيكي** : وهو أقرب لمرحلة التنفيذ، ولفترة زمنية قصيرة مثل وضع خطة عسكرية لتضليل العدو بهدف المساعدة في تحقيق النصر.
- ٥) **التخطيط للتطبيق** : يحدد المشروعات وموعد تنفيذها، فض لا عن عمليات الإرشاد والتنسيق بين الأطراف المعنية. بمعنى أنه يتناول كيفية تطبيق الخطة الإستراتيجية بحيث تحقق أكبر نسبة من النجاح.
- ٦- **إعداد الخطة :**

## \* العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة :

- ١) **الوضوح** .
- ٢) **المرونة** .
- ٣) **المشاركة في وضعها** .
- ٤) **مراعاة الجانب الإنساني** : بحكم ارتباط ذلك بشكل قوي بعدة أمور هامة منها :درجة الطموح و الاندفاع نحو الهدف، ودوران العمل، والصراعات التنظيمية والتعاون والانسجام بين العاملين، والرقابة المشددة،...
- ٥) **دقة المعلومات والبيانات** : تتطلب الشمولية والحدثة والواقعية.
- ٦) **الإعلان عن الخطة** .

## \* مراحل إعداد الخطة : أسباب اختلاف المنظمات في تحديد خطوات إعداد الخطة وفي تفاصيل وإجراءات كل مرحلة :

- ١- **طبيعة الأهداف** : فالأهداف طويلة الأجل تحتاج إلى كم هائل من المعلومات، وبالتالي تتطلب مدة أطول لإعداد الخطة.
- ٢- **حجم المنظمة ونوعها** : حيث تحتاج الخطة لوقت أطول في المنظمات الحكومية بحكم كبر حجمها وضخامة أعمالها، وتعدد الجهات المسؤولة عن إعداد الخطة.
- ٣- **المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف** : فكلما قلت المدة المطلوبة لتنفيذ الأهداف قلت مدة إعداد الخطة.

## \* مراحل إعداد الخطط القومية :

### أولاً : مرحلة الإعداد : وتشمل :

- ١- تحديد الأهداف.
- ٢- جمع وتحليل البيانات والمعلومات.
- ٣- وضع الافتراضات.
- ٤- وضع البدائل وتقييمها.
- ٥- اختيار البديل الأنسب.
- ٦- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

### ثانياً : مرحلة الإقرار والموافقة على الخطة :

- قبل البدء بتنفيذ الخطة لا بد من الحصول على الموافقة من الجهات المختصة استناداً إلى توافق الخطة مع الأهداف المنشودة .
- فالخطة القومية الشاملة تقتضي موافقة الجهات العليا في الدولة، أما الخطط الفرعية فإنها تأخذ الموافقة من الوزير المختص أو وكيل الوزارة أو مديري الإدارات والأقسام وذلك بحسب مستوى الخطة.

### ثالثاً : مرحلة التنفيذ :

- بعد الموافقة الرسمية على الخطة فإن الجهة المعنية بالتخطيط في الدولة تتولى تبليغها إلى مختلف الوزارات لتنفيذها، وتتولى كل وزارة ومصلحة وهيئة حكومية مهمة تنفيذ ما يخصها من خطط وبرامج.

### رابعاً : مرحلة المتابعة :

- التي تهدف للتأكد من تنفيذ الخطة، مع ملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيتها بمراعاة نسبة الانحرافات المسموح بها .
- \* ومن الأساليب المستخدمة للبحث عن أسباب الانحراف ما يلي :

- ١) مراجعة الخطة نفسها..
- ٢) مراجعة التنفيذ.
- ٣) مراعاة الظروف الخارجية :بمعنى وجود ظروف خارجية طارئة لم تكن بالحسبان عند وضع التنبؤات، ولا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها، مثل الظروف المناخية المفاجئة. فلا بد من وجود خطط بديلة. وتتولى عملية المتابعة عدة أجهزة حسب مستوى الخطة.

## ٧- التخطيط الاستراتيجي :

- \* يُعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة الإعداد للتطبيق الرائد للسياسة الإدارية .
- \* يسعى التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المشكلات والحد من أثارها السلبية وإيجاد آليات لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة ( جوانب الضعف والقوة ) والبيئة الخارجية لها ( الفرص والتحديات ) .
- \* مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

”وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتفعيل التطبيق العملي لقواعد العمل الإداري الموجه نحو استغلال الفرص ومواجهة التحديات الآنية والمستقبلية وفق آلية تراعي التغيرات في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف كل من المنظمة والمستفيدين من خدماتها.“

### \* أهمية التخطيط الاستراتيجي : ترجع أهميته إلى نواحي عدة أهمها:

- ١- تزويد المنظمة بدليل إرشادي حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- ٢- تزويد صناع القرار في المنظمة بأسلوب التفكير للمشكلات المعاصرة .
- ٣- مساعد المنظمة على توقع التغيرات البيئية وكيفية الاستجابة بها .
- ٤- مساعدة المنظمة على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ٥- زيادة وعي وحساسية القادة الإداريين لرياح التغيير و التهديدات والفرص المحيطة.
- ٦- تقديم النهج السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها القادة الإداريون.
- ٧- تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ٨- يمثل هذا التخطيط أحد العناصر الرئيسة للإدارة الإستراتيجية في المنظمة.
- ٩- تحديد الأولويات حسب أهمية كل مرحلة، وفي ضوء التوقعات المستقبلية والتحديات الراهنة.

### \* خصائص التخطيط الاستراتيجي :

- ١) الشمول. ٢) التكامل. ٣) تخطيط طويل المدى إلى حد مناسب.
- ٤) الطابع العلمي. ٥) الديناميكية. المرونة. ٦) التنسيق. ٧) تكامل الأهداف.

### \* خطوات التخطيط الاستراتيجي :

- ١- تحديد رسالة وأهداف المنظمة : تشير رسالة المنظمة إلى ما تصبو إليه المنظمة في المدى البعيد .حيث يتم صياغة هذه الرسالة في أهداف مرحلية تحدد نطاق ومجالات عملها، وعلى ضوء هذه الأهداف تتحدد نوعية القرارات الإستراتيجية الواجب اتخاذها على المدى الطويل والمتوسط.
- ٢- تحديد السمات والخصائص العامة للمنظمة : وذلك من خلال التعرف على النشاط الحالي، والمستفيدين وحاجاتهم وكيفية إشباعها ، والتعديلات الواجب إدخالها،...
- ٣- تحليل البيئة الخارجية ( تحديد الفرص والمخاطر ) : حيث يمكن تقسيم عوامل البيئة الخارجية إلى عوامل (اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتقنية، وديمغرافية، وعوامل أخرى).
- ٤- تحليل البيئة الداخلية ( تحديد نواحي القوة والضعف) : وتتكون البيئة الداخلية للمنظمة من ( الهيكل التنظيمي، والثقافة، والموارد).
- ٥- تحديد البدائل الإستراتيجية : والتي تشمل عدة استراتيجيات أهمها :
  - إستراتيجية التخصص أو التركز.
  - إستراتيجية التنوع.
  - إستراتيجية الابتكار.
  - الإستراتيجية الدولية.
- ٦- الاختيار الاستراتيجي : وهو اختيار بديل من بين عدة بدائل إستراتيجية بحيث يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بأفضل صورة ممكنة.
- ٧- تطبيق الإستراتيجية .
- ٨- المراجعة الإستراتيجية.

- ٩- اختبار الاتساق : وذلك ما بين جميع خطوات الإستراتيجية مع السمات والخصائص العامة للمنظمة.
- ١٠- الخطط الموقفية : بشأن افتراضات مختلفة تجاه البيئة مثل انقطاع المواد الخام.

### ٨- معوقات التخطيط :

- ١) عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- ٢) اتجاهات العاملين.
- ٣) عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- ٤) إغفال العامل الإنساني.
- ٥) الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة.
- ٦) القيود الحكومية.
- ٧) التغيرات المستمرة.
- ٨) عدم إتباع خطوات التخطيط.

## الفصل الرابع : ميزان المدفوعات وأسعار العملات

### المحتويات :

أولاً : مفهوم ميزان المدفوعات . ثانياً : أقسام ميزان المدفوعات . ثالثاً : أسعار صرف العملات .

### أولاً : مفهوم ميزان المدفوعات :

- بيان حسابي يسجل قيم جميع السلع والخدمات والهبات والمساعدات الأجنبية، وكل المعاملات الرأسمالية، وجميع كميات الذهب النقدي الداخلة والخارجة إلى ومن بلد ما خلال فترة معينة من الزمن عادة سنة”

- أو“ بيان حسابي يسجل قيم جميع المعاملات الاقتصادية التي تتم بين القطر المعني، وبقيّة الأقطار المتعاملة معه”

\* ينقسم الحساب إلى جانبين، أحدهما مدين، والآخر دائن :

- يحوي الجانب المدين سجلاً لجميع المعاملات التي ينتج عنها مدفوعات من البلد المعني إلى الدول الأخرى،

- أما الجانب الدائن فيحتوي على سجل لجميع المعاملات التي تنتج عنها دخول مدفوعات أجنبية إليه الصادرات تؤدي إلى زيادة المدفوعات الأجنبية إلى البلد ومن ثم تقيد في الجانب الدائن بينما تقيد الواردات في الجانب المدين حيث إنها تؤدي إلى زيادة مدفوعات البلد للخارج.

### ثانياً : أقسام ميزان المدفوعات :

١- الحساب الجاري أو المعاملات الجارية: Current Account.

٢- حساب رأس المال أو المعاملات الرأسمالية: Capital Account.

٣- حساب الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول السائلة .

١. الحساب الجاري أو المعاملات الجارية: Current Account: يتكون الحساب الجاري من جزأين هما :

(أ) الميزان التجاري: ويشمل التجارة المنظورة، أي صادرات وواردات السلع.

(ب) ميزان التجارة غير المنظورة : والتي تتكون من صادرات وواردات الخدمات ( عائد ومنصرف المواصلات والاتصالات، كأجور

النقل والشحن، إيرادات الموانئ، البريد والبرق، إيرادات شركات التأمين والمدفوع للتأمين، السفر والسياحة الخارجية .. إلخ).

- بعد رصد الحسابات الدائنة، تقارن مع إجمالي الحسابات المدينة للوصول إلى الميزان، فإذا ما زادت الصادرات عن الواردات، نقول إن لدينا فائضاً، وإذا ما زادت قيمة الواردات عن الصادرات يصبح لدينا عجز .

- ويختص الميزان التجاري بالسلع المنظورة، أما الميزان الجاري فيأتي بعد إضافة السلع غير المنظورة، ومن الممكن أن يكون هناك عجز في الميزان التجاري، لكن الفائض في ميزان السلع غير المنظورة قد يكفي لتغطية العجز التجاري ويزيد، ليصبح الميزان الجاري في صالح البلد، والفائض في الميزان الجاري يدل على قوة المركز الاقتصادي للبلد .

٢. حساب رأس المال أو المعاملات الرأسمالية: Capital Account: يسجل هذا الحساب المعاملات الرأسمالية والتي ينقسم إلى نوعين:

أولاً : المعاملات الرأسمالية طويلة الأجل : هي المعاملات التي تزيد فترتها عن عام واحد مثل، الاستثمارات المباشرة، والقروض

طويلة الأجل ( من مصادر خاصة كالبنوك التجارية، أو من حكومات ومؤسسات دولية) تسجل القروض الرأسمالية الأجنبية الآتية

من الخارج، وأقساط سداد القروض الرأسمالية الوطنية المقرضة للخارج وكذلك الاستثمارات التي يقوم بها الأجانب في البلد، كلها

تسجل في الجانب المدين بينما تسجل الاستثمارات في الخارج والقروض المقدمة للخارج في جانب الدائن ( قاعدة: المقبوضات من

الخارج تسجل في الجانب المدين.. المدفوعات للخارج تسجل في الجانب الدائن) .

ثانياً المعاملات قصيرة الأجل : هي المعاملات التي يقل طول فترتها عن سنة، تسجل رؤوس الأموال قصيرة الأجل الداخلة في الجانب

الدائن، بينما تسجل الخارجة في الجانب المدين، تتحرك هذه المعاملات بشكل تلقائي عند :

- الهرب أو الخوف من بعض الظروف غير الملائمة، كالحرب والتضخم والاضطرابات السياسية

- الرغبة في تحقيق دخل أكبر مثل شراء أصول أجنبية أو سندات أو ودائع لفترة قصيرة الأجل.

- بغرض المضاربة عند توقع تغيرات في القيمة الدولية للعملة الوطنية لأحد البلدان لأسباب اقتصادية وغير اقتصادية مباشرة، حيث يقوم المضاربون بتحويل أموالهم لعملة البلد التي يتوقعون ارتفاع قيمة عملتها.

٣. حساب الاحتياطات الدولية من الذهب النقدي والأصول السائلة :

- يتم ترحيل صافي الحساب الجاري لتتم مقارنته بصافي حساب رأس المال، حيث يغطي الفائض في أيهما العجز الحادث في الآخر،

وفقاً للوضع الفعلي، أي أن العجز في أيهما يخصم من الفائض في الآخر، لنصل إلى ميزان المدفوعات، فإذا كان بالحساب الجاري

فائض يساوي مائة مليون ريال على سبيل المثال وبحساب رأس المال عجز يصل دولار خمسين مليون دولار – يرحل صافي ميزان المدفوعات لينعكس في تسويات تتم في حساب الاحتياطات الدولية .

- يُسجل في هذا الحساب صافي التغييرات في الاحتياطات الدولية السائلة في سنة من السنين، وذلك بغرض إجراء التسوية الحسابية لصافي العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات.

- العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات، هو النتيجة النهائية أو الرصيد الصافي للمعاملات الجارية والمعاملات الرأسمالية معاً، ويتحقق فائض عندما يكون مجموع الدائن في المعاملات الجارية والرأسمالية أكبر من مجموع المدين في نفس تلك المعاملات.

- تتم التسوية الحسابية للعجز أو الفائض بواسطة التحركات في الحسابات، أو في عناصر الاحتياطيات الدولية وبذا يصبح ميزان المدفوعات متوازياً من الناحية الحسابية، بمعنى أن يحدث تكافؤ أو تعادل حسابي بين مجموع العناصر الدائنة والعناصر المدينة، إذا كان هناك عجز في ميزان المدفوعات مثلاً، يتم تمويل ذلك العجز من حساب الاحتياطيات، بمعنى أن يتحرك بعض منها للبلدان الدائنة

**تشتمل عناصر الاحتياطيات الدولية على ما يلي:**

- الذهب النقدي لدى السلطات المركزية النقدية، وهو يختلف عن الذهب الذي يملكه الأفراد للزينة ويتعامل فيه الصاغة، كما أنه لا يشمل الذهب المستخرج من المناجم الذي تباعه الدول المنتجة مثله مثل أي سلعة، يسمى الذهب النقدي Monetary Gold وهو ما تحتفظ به البنوك المركزية كأرصدة.

- رصيد العملات الأجنبية والودائع الجارية التي تحتفظ بها السلطات النقدية الحكومية والبنوك التجارية التي تقع تحت رقابة السلطات النقدية، وليس من الضروري أن تكون تلك الأرصدة داخل البلاد، بل يكفي أن تكون تحت حكمها أو باسمها في الخارج.

- الأصول الأجنبية قصيرة الأجل (مثل أدونات الخزنة الأجنبية والأوراق التجارية الأجنبية التي بحوزتنا، والتي هي التزامات على الحكومات والشركات الأجنبية والمواطنين الأجانب تجاه الدولة) لدى السلطات النقدية والتي يمكن التصرف فيها وتسييلها بأسعار ثابتة عند الضرورة.

- الأصول الوطنية قصيرة الأجل (أدونات خزنة الدولة والأوراق التجارية التي تمثل التزامات على الحكومة ومواطنيها المقيمين) والتي تحتفظ بها السلطات الأجنبية والبنوك الأجنبية.

- الودائع التي تحتفظ بها السلطات الأجنبية والبنوك الأجنبية لدى البنوك الوطنية.

- مبيعات الأصول الأجنبية طويلة الأجل، التي تحتفظ بها السلطات النقدية، أو التي يحتفظ بها المواطنون المقيمون إذا أمكن للسلطات النقدية ضمها إلى حيازتها.

- موارد صندوق النقد الدولي المسموح للدولة باستخدامها وفقاً للانفاق مع الصندوق.

- أي قروض تُنظم خصيصاً بالاتفاق بين السلطات النقدية والبلدان الأجنبية لتسوية العجز في ميزان المدفوعات.

#### \* اختلال التوازن: Disequilibrium :

- يحدث التوازن عندما يكون مجموع العناصر الدائنة في الحاسبين الجاري والرأسمالي مساوياً لمجموع العناصر المدينة في نفس الحاسبين، وعندها لا يُحتاج إلى أي تسويات أو تحركات في الاحتياطيات الدولية، وهذا هو التوازن الاقتصادي الحقيقي المقصود، والتوازن الاقتصادي قد يتحقق بالمصادفة، ولا يستدعي حينها أي تسوية كما ذكرنا، لكن إذا لم يكن هناك توازن بالمعنى الاقتصادي، فذلك ما يستدعي التسوية بتحريك الاحتياطيات، وعندها يحدث التوازن الحسابي.

- العجز أو الخلل قد يكون مؤقتاً، مصدره ظروف طارئة، كالجفاف الذي يصيب محصولات البلد فتقل صادراتها، ويقل بالتالي عائد تلك الصادرات، بينما لا ينخفض حجم وارداتها بمقدار مماثل أو كان تعاني الصناعة في بلد ما من مشاكل تقود إلى انقطاع المواد الخام عنها وتقل الصادرات الصناعية بذلك، بينما يبقى كل شيء آخر ثابتاً، في مثل تلك الحالات، تكون النتيجة عجزاً حاداً في ميزان المدفوعات إلا إذا ظهر فائض في الحساب الرأسمالي لسبب أو لآخر .

- يشير العجز الدائم الذي يستمر عدة سنوات الى وجود خلل أساسي في الاقتصاد، أو ما يسمى "عدم توازن في التركيبة الاقتصادية" أو في البناء الهيكلي للاقتصاد Structural Disequilibrium، مما يعني أن الدولة فشلت في موازنة مدفوعاتها حيث إنها تستورد بأكثر مما تصدر، إذا لم تستطع أن تزيد حجم صادراتها بما يكفي لتغطية وارداتها أو أن تقلل الطلب على الواردات لتتساوى مع الصادرات، فهي إذن تشتري بأكثر مما تباع، يحدث ذلك، إما لأن صادراتها فقدت جزءاً من قدرتها التنافسية وكفاءتها الإنتاجية لم تعد في مستوى كفاءة منتجي الدول الأخرى، أو لأنها عجزت عن أن تزيد من إنتاج صادراتها بما يكفي الزيادة في الواردات، من الجانب الآخر، يكون إنتاجها المحلي غير قادر على تغطية السوق المحلي، ومنافسة المستورد، ولذا تجد نفسها مضطرة إلى الاستيراد.

#### ثالثاً: أسعار صرف العملات :

- تعتمد التجارة الداخلية على نظام عملة واحدة، بينما تتضمن التجارة الخارجية استخدام عملتين أو أكثر: عملة البلد التي ينتمي إليها البائع، وعملة البلد التي ينتمي إليها المشتري، ولهذا ينشأ سوق الصرف الأجنبي وهو عبارة عن عدد من البنوك والوسطاء والمنظمات الأخرى التي تعمل في سوق الصرف عن طريق الوساطة والمضاربة والمتاجرة في بيع وشراء العملات الأجنبية .

**كيف يتحدد سعر الصرف؟**

#### ١. سعر الصرف في ظل قاعدة الذهب: The Gold Standard :

قبل قيام الحرب العالمية الأولى (١٩١٤ - ١٩١٩) كان نظام قاعدة الذهب هو النظام السائد، الذي في ظلّه تحدد قيمة العملة بوزن من الذهب الخالص، حيث يمكن مبادلة هذه العملة بالذهب أو مبادلة الذهب بهذه العملة بسعر رسمي ثابت.

- من خلال هذه الطريقة ترتبط أسعار العملات المختلفة بشبكة أسعار الصرف الثابتة، حيث تتم مبادلة العملات بقيمة ما فيها من ذهب، فإذا تحدد سعر عملة ما بثلاثين وحدة للأونصة الذهبية مثلاً، بينما سعر عملة أخرى ٤٥ وحدة للأونصة، تصبح قيمة الوحدة من العملة الأولى تساوي قيمة وحدة ونصف وحدة من العملة الثانية ( 45 : 30 = 1 : 1,5 ) هذه النسبة (أي نسبة وزن الذهب) تُسمى "سعر التبادل" وإذا كانت الدولتان تسييران على قاعدة الذهب، يتحدد سعر الصرف بين عمليتهما على أساس هذه النسبة.

### ٢. قاعدة تبادل الذهب : Gold – Exchange Standard :

- بعد الحرب العالمية الأولى، انهار نظام قاعدة الذهب، وأسس صندوق النقد الدولي نظام قاعدة تبادل الذهب، والذي فيه أصبح الدولار الأمريكي العملة الوحيدة التي يمكن تبادلها مع الذهب بسعر ثابت هو ٣٥ دولاراً للأونصة الواحدة، وكان على كل دولة أن تحدد سعر عملتها مقابل الدولار الأمريكي، وبذلك تكون كل عملة قابلة للتبادل مع الذهب بطريقة غير مباشرة حيث تكون العملة متداولة، ويمكن مبادلتها بالدولار، ومن ثم إلى الذهب، إذا أريد ذلك، وأصبح الدولار الأمريكي مثله مثل الذهب ( As Good As Gold ) وكانت وزارة الخزانة الأمريكية على استعداد لمبادلة الذهب بالدولار بالسعر المحدد، والوحيدة الملتزمة بذلك.

### ٣. نظام العملات الحرة (المعوّمة) : Floating Fates :

- في ظل النظام الجديد، أصبح الدولار الأمريكي مع الجنيه الإسترليني، هما عملتا التجارة الدولية، خاصة الدولار وبصورة متزايدة بوصفه عملة الدولة الوحيدة التي على استعداد لتحويل أي دولارات إلى ذهب، وبذلك الطريقة أصبحت الولايات المتحدة وكأنها بنك العالم المركزي، وصارت كل دولة تحتفظ باحتياطياتها في شكل ذهب ودولارات أمريكية أساساً، وبعد ذلك أي عملات أجنبية قابلة للتحويل بالدولار كالمارك والفرنك .

- لأسباب متعددة قررت الولايات المتحدة الأمريكية فك ارتباط الذهب والدولار بسعر ثابت، وعوّمت الدولار مقابل الذهب، أصبح سعر الذهب مقابل الدولار (وبالتالي مقابل العملات الأخرى) متقلباً صعوداً ونزولاً طبقاً للعرض والطلب، وسعر الذهب حالياً أضعاف سعره عندما كان ثابتاً والذي كان ٣٥ دولاراً للأونصة، كان ذلك أول بوادر تعويم العملات أمام بعضها البعض، إذ لم يمض وقت طويل حتى بدأت الدول الصناعية الأخرى في تعويم عملاتها أمام الدولار، بعد أن كانت ثابتة القيمة بالدولار، ليس ذلك فحسب، بل إنها عوّمت أسعار عملاتها أمام بعضها البعض، وأصبح سعر كل عملة مقوماً بعملة أخرى، يتفاوت صعوداً ونزولاً اعتماداً على قوى الطلب والعرض.

عيون سحابه ،،

## الواجب الأول :

س ١ : تعني الإدارة العامة :

أ- تنفيذ سياسات المجتمع المحلي

ب- أ + ب

ج- جميع ما ذكر غير صحيح

د- تنفيذ سياسات اصحاب الشركات الخاصة.

س ٢ : المنافسة في الإدارة العامة :

أ- متوسطة

ب- نادرة

ج- شديدة

د- جميع ما ذكر غير صحيح

س ٣ : من اشهر علماء علم الاجتماع الذين ساهموا بدراسة جانب من جوانب الإدارة العامة :

أ- ليونارد وايت

ب- ديموك

ج- هنري فايول

د- ماكس فيبر

س ٤ : العلم الذي قدم للإدارة العامة مفاهيم متعددة كمفاهيم القيادة وقياس الكفاءة واختبارات التوظيف والترقية ونظام الحوافز هو :

أ- علم ادارة الاعمال

ب- جميع ما ذكر صحيح

ج- علم القانون

د- علم النفس

س ٥ : في أي مرحلة من مراحل تطور دراسة الإدارة العامة تم انشاء معاهد متخصصة للإدارة العامة فيها.

أ- المرحلة الثانية

ب- المرحلة الثالثة

ج- المرحلة الاولى

د- ب+ج



نظام الدواوين هي اجهزة ادارية تقوم على تنفيذ اوامر الخلفاء في اقاليم الخلافة

صح

ديوان الخراج من دواوين التي تعنى بشؤون البلاد والخليفة

خطأ

ماكس فيبر يصنف ضمن المدرسة الكلاسيكية وهو صاحب نظرية البيروقراطية

صح

من اهم إسهامات هنري فايول هو تقسيم الأنشطة الإدارية الى أربعة أنشطة

خطأ

تصنف تجارب هوثورن ضمن المدرسة السلوكية

خطأ

**SOONAA**