

## ملخص اداره عامه مايزكره ويقرأه دكتور ماده في المحاضره المسجله

### محاضره الاولى

#### مقدمه

ليس هناك ادنى شك في ان تحقيق الرفاهيه ورفع مستوى المعيشه التي تتطلع اليها الدوله وفي وقتنا الحاضر انما تعتمد على نوعيه ومستوى إداره المجتمع ذلك ان الاداره عي التي اصبحت تقرر نوع التعليم ونوع العلاج ونوع الرعايه الاجتماعيه ونوع الزراعه والصناعه والتجاره والاسكان ووالنقل والطرق والمواصلات والتعدين والبتترول والعمل والثقافه والترفيه وواجه النشاط والخدمات التي يلزم توافرها لتدفق الحياه واستمراريتها ولا يقتصر دور الاداره في مجتمعنا المعاصر عند هذا الحد بل يتعداه الى مسؤوليتها الضخمه في العمل على تحقيق متطلبات التنميه الشامله واللاحاق بركب الدول المتقدمه والسعي باسباب التقدم العلمي والتقني الذي يسود العالم.

**الاداره العامه** (حكوميه) وهي التي تقرر السياسه وهي التي تضع القوانين وتنفذها وهي التي ترعى الحقوق التي يتمتع بها جميع المواطنين وتحدد الواجبات التي يلتزمون بها .

#### طبيعته الاداره العامه

كذلك الحال بالنسبه لدارسي الاداره فالعلم وحده قد لا يكون كافيا للنجاح في العمل الميداني ويمكن للدارس ان يزيد من خبراته بتعرضه للمواقف العمليه المختلفه في ميدان العمل فهي التي تصقل قدراته وتكسبه الفن والمهاره الاداريه

#### الاداره العامه واداره اعمال

#### الهدف

هناك صعوبه في قياس الرضى في الاداره العامه قياس الرضى ليس امر هينا او على الاقل ليس امرا متاحا بسهولة اذ من الصعب الوقوف على حقيقه الرأي العام او مداه او قياس اتجاهاته في كل وقت بالنسبه للاداره الاعمال يسهل تقويم الجهود وفقا لهذا المعيار المادي ومن ثم يمكن لاداره الاعمال ان تقوم سنويا باعطاء صورة حقيقه من واقع تقارير المحاسبين عن موقف المشروع الى الجمعيه العموميه غير ان هذا لا يعني ان اداره الاعمال لاتضع الاهداف الاجتماعيه في الحسبان فهناك في الواقع اهداف اجتماعيه كبيره للقطاع الخاص مثل خدمة المنطقه التي يعمل فيها والاسهام في تطوير مشروعاتها وبناء مؤسساتها .

#### المنافسة

في العمل في الاداره العامه محكوم بانواع مختلفه من الرقابه الداخليه والخارجيه والطرق والاساليب المرعيه والاجراءات التي لا تترك مجالاً لحرية التصرف وهذه جميعا قد تضيف على الاداره العامه طابعاً جامداً يحد من فعاليتها

اداره الاعمال تحكمها المنافسة تتميز بطابع الجراه والمرونه وعدم التقيد بحرفيه التعليمات لتحقيق الهدف وحينما تقوم الاجهزه الحكوميه بنشاطها تكون موجهه لخدمه جميع المواطنين ولذا فمن النادر ان تتعرض نشاطها للمنافسه وعلى عكس ذلك اداره الاعمال تحكمها المنافسة لتعدد المؤسسات التي تقوم بنوع النشاط نفسه وهو مايدفع هذه المؤسسات للعمل على تحسين نوع الخدمات او المنتجات التي تقدمها

## محاضره الثانيه

### الاداره العامه وعلم السياسه

تتعامل اجهزة الاداره العامه مع القوى السياسيه والاجتماعيه المختلفه وتتفاعل معه وتتوثر فيها وتتأثر بها ويتضح مما سبق اهميه الصله بين الاداره وعلم السياسه الا ان هناك من يرى ان الاداره العامه وان انبثقت اساسا من العلوم السياسيه فقد اصبحت ميدانا مستقلا ومنفصلا عن الدراسات السياسيه فلقد اكد كل من وودرو ويلسون (W.wilson) وفرانك جودنا

(frank Goodnow) وليونارد هوايت (L.white) وغيرهم ضروره فصل الاداره والسياسه وذلك لابعاد الاداره العامه عم المزالق التي قد تكتنف العمل السياسي ولكي يظل الجهاز الاداري نزيها وبعيدا عن المتطلبات السياسيه وحتى لا يتسرب الفساد الاداري الى الاجهزه التنفيذيه .

### علاقه الاداره العامه بعلم الاجتماع

ان الاداره العامه نشاط اجتماعي منظم ويستهدف غايات معينه لا يمكن تحقيقها دون تفهم اجهزتها للبيئه التي تعمل فيها ان معظم المشكلات التي تعانيها التنظيمات الاداريه ناتج عن عدم التفاعل والتجاوب بين هذه التنظيمات والبيئه الاجتماعيه المحيطه بها

### علاقه الاداره العامه بعلم القانون

يرى البعض ان دراسه علم الاداره العامه انما هي الجزء المكمل للدراسات القانونيه الاداريه التي تضمها افرع القانون العام وعلى وجهه الخصوص القانون الاداري ومن هنا كان تعريف وودرو ويلسون للاداره العامه بانها التنفيذ المفصل والمنظم للقانون العام وتعود الصله بين علم الاداره العامه والقانون الاداري الى ان كليهما يتخذ من الاداره مجالا لدراسه مع الفارق الاساسي في ان الاول يركز على النواحي الفنيه والتنفيذيه من الاداره في حين ان الثاني يعني بالنواحي القانونيه منها فعلم الاداره يتولى تحديد المبادئ والاسس الازمه لممارسه النشاط الاداري بكفايه وانتاجيه كوضع البرامج واعداد الخطط والتنظيم في حين ان القانون الاداري يتولى وضع الضوابط القانونيه للعمل الاداري بحيث تبقى تصرفات الاداره ونشاطها في حدود الشرعيه .

### العلاقه بين الاداره العامه والاقتصاد

قد حدد علماء الاقتصاد عوامل الانتاج بانها الارض ورأس المال والعمل والتنظيم ويقصد بالتنظيم القدره على مزج عوامل الانتاج الاخرى للحصول على اكبر انتاج باقل تكلفه وهذا هو مجال اهتمام الاداره .

تطور دراسه الاداره العامه ويعد ويلسون بحق ابو الإدارة العامة ومؤسسها بل وأول من كتب فيها حين نشر مقالته الشهير "دراسة الإدارة" في المجلة الفصلية الأمريكية للعلوم السياسية في يونيو من عام ١٨٨٧م.

ولقد ساهم علماء وكتاب الإدارة في تطور الإدارة العامة وتحديد مفاهيمها وأهدافها حيث نشر ليونارد هوايت عام ١٩٢٦م كتابا بعنوان "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" ثم كتب هيربرت سايمون عن السلوك الذي طبعت منه العديد من الطباعات في الفترة من ١٩٤٧ إلى ١٩٧٦م

### فاحدث تطورا في فكر الاداره العامه ونظرياتها ا لمرحلة الثالثه

وفضلاً عن هذا، فإن الإدارة العامة كعلم وميدان للدراسة قد توسعت وأصبحت تضم تخصصات مختلفة منها: أصول الإدارة العامة، التنظيم وأساليب العمل، تحليل السياسات الإدارية، التخطيط الإداري، تخطيط الموارد المالية وإدارتها، الدراسات السلوكية، العلاقات العامة، إدارة الحكم المحلي، تخطيط المدن، إدارة التنمية

### المحاضرة الرابعة: صفات الإداريين وتدريبهم

أشار فايول إلى أن أهمية هذه الصفات النسبية وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا

### تجارب هوثورن

أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

- 1- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.
- 2- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.
- 3- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين " خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم ..
- 4- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

### مدرسة أتخاذ القرار

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية، والنظريات السلوكية للتنظيم سائداً ومنتشراً، كان هناك تيار آخر من الفكر الإداري أكثر عمقاً وأصالة يتطور ببطء ولكن بشكل ترك أثراً عميقاً في نظرية التنظيم، ففي عام 1938م ظهر كتاب "وظائف المديرين (The Function of the executives)" للثيوستر بارنارد، وتلاه كتاب "السلوك الإداري (Administrative behavior)" لهيربرت سيمون. وقد طبعت منه العديد من الطباعات في الفترة من عام 1947م وحتى عام 1976م، فأحدث تطوراً هائلاً في فكرة الإدارة العامة.

### المحاضرة الخامسة الفرق بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية مهم

#### الفرق بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية

م	المنظمة اليابانية	المنظمة الأمريكية
١	التوظيف الدائم (مدى الحياة).	التوظيف قصير الأمد.
٢	البطء في التقويم والترقية.	السريعة في التقويم والدفقة.
٣	عدم التخصص في الحياة الوظيفية.	التخصص في الحياة الوظيفية.
٤	اتباع وسائل الرقابة الضمنية.	اتباع وسائل الرقابة فردياً.
٥	اتخاذ القرارات جماعياً.	اتخاذ القرارات فردياً.
٦	المسؤولية الجماعية.	المسؤولية الفردية.
٧	الاهتمام الشمولي بالعاملين.	الاهتمام الجزئي بالعاملين.
٨	الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية.	الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية.

**يركز التنظيم الرسمي : على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العمل  
يقوم التنظيم الرسمي على الأسس التالية:**

- مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة تحكم تصرفات ونشاطات الافراد داخل المنظمه
- وجود مجموعة مبادئ ادارية تحكم التنظيم الرسمي مثل وحدة الامر
- بأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي

### **مزايا التنظيم الرسمي على اساس التدرج الهرمي :**

- 1-تقسيم العمل داخل المنظمه على اساس واضحة ٢- تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى اداري في جميع اجزاء المنظمه ٣- سهولة التنسيق بين النشاطات نظرا لوجود مستويات متعددة تملك كل منها سلطة تنسيق الاعمال في المستوى الادنى ٤- تحديد شبكة الاتصالات ابتداء من القمة الى القاعده في اتصالات هابطه ومن القاعده الي القمة في اتصالات صاعده ٥ - تحديد واضح للعلاقات بين الوظائف داخل كل اداره وبين الادارت بعضها البعض ٦- وسيله سريعه لانسحاب القرارات والمعلومات داخل اجزاء المنظمه

### **المستويات الادارية في التنظيم الرسمي**

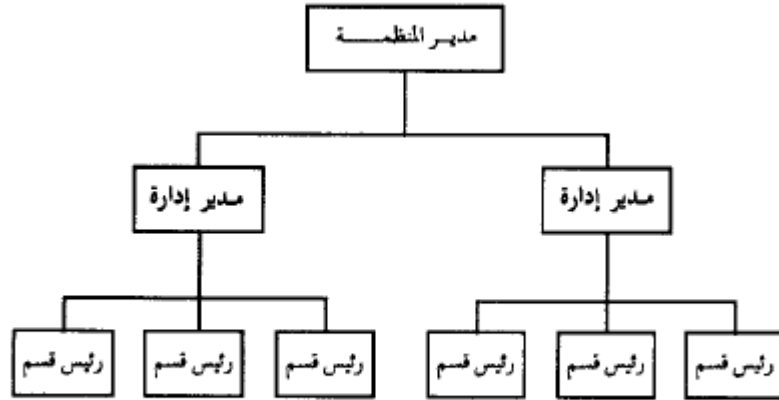


الشكل رقم (٦): تسلسل خطوط السلطة

**مزايا الخارطة التنظيمية:** تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل - تعطي صورة واضحة عن نطاق الاشراف للادارات والاقسام - تعطي فكرة واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية - تساعد الافراد في معرفة ما يمكن عمله - تعطي صورة واضحة عن انواع السلطات الوظيفية والاستثمارية والتنفيذية في المنظمة

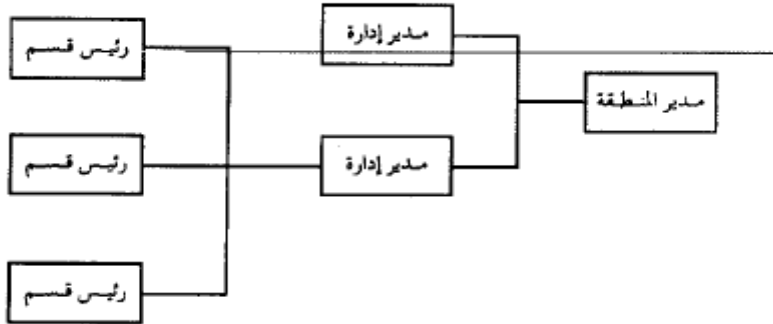
**انواع الخرائط التنظيمية : ١- الخارطة التقليدية ( العمودية ):** تستعمل بكثرة في الإدارات الحكومية وتوضح انسياب خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل

مزايا الخارطة التقليدية: توضح المستويات الادارية التي تقع في مستوى واحد  
عيوب الخارطة التقليدية : تترك اثر سلبي عن المستويات الدنيا



الشكل رقم: ٧ خريطة تنظيمية تقليدية

٢- الخارطة الأفقية: توضح انسياب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار  
مزايا الخارطة الأفقية: لا تترك اثر سلبي عند ضمغار الموظفين



الشكل رقم: ٨ خريطة تنظيمية أفقية

### المحاضره المباشر ٢

#### تقسيمات السلطة :-

سلطه تنفيذيه : صلاحيات اتخاذ القرارات واصدار الاوامر لمجموعه من المرووسين والتزام هولاء المرووسين

سلطه وظيفيه:- مثل الشؤون الاكاديميه او المواد البشريه في المنظمه وهي تمنح صاحبها حق اصدار الاوامر والتعليمات للعاملين بلادارات الاخرى من واقع حاجه هذه الادارات للخدمات التي تقدمها أي انها دائره مشتركه تحتاج خدماتها الدونر الاخرى

سلطه استشاريه: تمارس اعمالها داخل الجهاز الاداري على اساس توجيهات من النصح والارشاد

## المحاضره ١٠

### **الاختبارات واهميتها في عمليه الاختيار**

**انواع الاختبارات ص ٢٧١**

- ١- الاختبارات العلميه التي ترمي الى التاكّد من اتقان المرشح لمهارات لازمه للوظيفه الشاغرّه مثل قياده السياره او الترجمه او استخدام الحاسب
- ٢- الاختبارات الكتابيه الاكثر شيوعا ويختلف تصميمها حسب الغرض المراد منها فقد تهدف للكشف على القدرات الذهنيه والذكاء
- ٣- الاختبارات الشفهيه هي تختلف عن المقابله انها مجموعه من الاسئله النمطيه لها وقت محدد للاجابه

## محاضره ١١

### **حوافز مستمده من بينه العمل مثال الاتصالات وتوافر المعلومات والابتعاث والتدريب**

#### **وفي دراسه اخرى تم تقسيم الحوافز الى تسعه اقسام هي**

- ١- الاعتراف والتقدير
- ٢- العلاقه مع الزملاء
- ٣- المسؤليه
- ٤- نوع العمل
- ٥- الترقيه
- ٦- ظروف العمل
- ٧- الفوائد الاخرى مثل الابتعاث
- ٨- الراتب
- ٩- العلاقه مع المشرفين

## المحاضره ١٢

### **الترقيه**

#### **مزايا الترقيه بلاقديمه**

- ١- البساطه والوضوح
- ٢- تجنب تدخّل الاعتبارات الشخصيه

#### **عيوب الترقيه بلاقديمه**

- ١- عدم اعطاء الكفائه مكان الصداره في مجال الترقية يؤدي الي عدم تقدير ذوي المواهب الاداريه وكان هذا النظام يفترض وجود علاقه حتميه بين الاقدميه وبين اكتساب الخبره الوظيفيه
- ٢- ثبوت عدم صلاحيه الاخذ بنظام الترقية بلاقدميه في مجال الوظائف القياديه

**الترقيه على اساس الكفائه** حيث تتاح الفرصه للاكفاء للتقدم للدرجات العليا يعاب عليه انه كثيرا ما يفتح باب التعسف او المحسوبيه او المحاباه ويؤثر على معنويات الموظفين الاخرين

## النقل

### النقل التدريبي

يعني نقل الموظف من قسم الى اخر وذلك حتى تتسع خبراته وهنا يكون النقل وسيله تدريبيه حتى تتسع خبراته وهي وسيله مناسبه للموظفين الصغار كما تصلح لتدريب رجال الاداره الوسطى حتى يتم اعداهم لشغل وظائف الاداره العليا وهذا النقل ممكن يكون نقل مؤقت لمقابله الاحتياجات التدريبيه للعاملين

### النقل التنظيمي

هنا يتم النقل لتحقيق مرونة التنظيم ويحدث عندما تزداد الحاجه لموظفين في قسم معين وفي ذلك توفير التكاليف وتساعد في الاستغناء عن تعيين موظفين جدد

### النقل العلاجي

فقد يكون هناك موظف غير كفاء او لا تتوافق قدراته مع مطالب العمل او ليست لديه الرغبه في التعاون مع زملاءه في العمل او مع رئيسه

## محاضره ١٣

### نقد نظريه الموقف

٣- ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول انماط السلوك القيادي فالبعض يرى انها ثلاثه انماط اساسيه هي الاتوقراطي والديمقراطي وغير الموجه بينما البعض الاخر يقسم السلوك القيادي الى اربعه انماط اساسيه تنقسم بدورها الى ثمانية بحسب استخدامها في مواقف ملائمه او غير ملائمه وربما كشفت دراسات لاحقه عن انماط اخرى ونتيجة للماخذ السابقه ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظريه السمات ونظريه الموقف على اساس ان القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد كما انها ليست نتاجا للموقف وحده ونما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعه وان النجاح في القيادة يتحقق بتفاعل جميع هذه العناصر

انتهى دعواتكم والله ولي التوفيق