

الفصل الأول: طبيعة الإدارة العامة

مفهوم الإدارة:

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

يتضح من هذا المفهوم أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري، وكيفية تحقيق التعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة عبر الاستغلال الأمثل للموارد وتوفير بيئة عمل مناسبة.

مفهوم الإدارة العامة:

يقصد بكلمة (عامة) حكومية تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى، وإذا كانت الحكومية تعني الوظيفة التنفيذية، فإن الإدارة العامة ترتبط بها في هذا المعنى.

وتعرف الإدارة العامة: على أنها تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات.

طبيعة الإدارة العامة، وهل هي علم أم فن؟

الإدارة علم: من حيث أنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في بعض المجالات المهمة.

الإدارة فن: من حيث أدائها فهي تعتمد على المهوبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة وفعالية.

ويمكن القول: إن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن على حد سواء، وتتميز بوجود اعتبارات فنية وعلمية في وقت واحد.

أهمية الإدارة العامة:

أولاً: المساهمة في وضع وتشكيل السياسات العامة للدولة:

يتم تشكيل السياسات العامة بناء على العديد من الاقتراحات والمعلومات من مصادر متعددة وتبقى المنظمات العامة المصدر الأساسي لهذه المعلومات.

ثانياً: تنفيذ السياسات العامة:

حيث يتم تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال معين في كافة المؤسسات العاملة في هذا القطاع وفقاً للقوانين والتشريعات التي تم إصدارها. ويتم تنفيذ السياسة العامة، داخل المؤسسات من خلال ممارسة وظائف الإدارة: تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة وذلك بما يتفق مع القوانين التي تم إصدارها.

مهام الإدارة العامة:

المجموعة الأولى: المهام السيادية أو الوظائف السياسية، وتحتوي على ثلاثة مهام:

مهام سيادية خارجية: كوظيفة الدفاع والأمن وقيادة العلاقات الخارجية.

مهام سيادية داخلية: كالشرطة التي تقوم بحفظ الأمن الداخلي والقضاء الذي يقوم بإقرار العدالة في المجتمع.

مهام سيادية بالمعنى الدقيق: وتتمثل في إدارة المؤسسات السياسية (الانتخابات والمجالس النيابية)

المجموعة الثانية: المهام الاقتصادية، وتمثل هذه المهام في:

الاختصاصات المتعلقة بإصدار النقود.

الاختصاصات المتعلقة بسائر النواحي الاقتصادية (الطاقة، المناجم، النقل ووسائل الاتصالات اللاسلكية).

المجموعة الثالثة: المهام الاجتماعية، وتتضمن هذه المهام:

الأعمال أو النشاطات المتعلقة بالصحة والإسكان والتخطيط العمراني.

الدفاع عن حقوق ومصالح الطبقات الاجتماعية والمهنية وبصفة خاصة العمال.

توزيع الدخل لصالح الطبقات الضعيفة اجتماعيا.

صيانة أو حفظ التركيبات الاجتماعية المتعلقة بالأسرة أو مسائل النهوض الاجتماعي.

المجموعة الرابعة: المهام التعليمية والثقافية، وتمثل في:

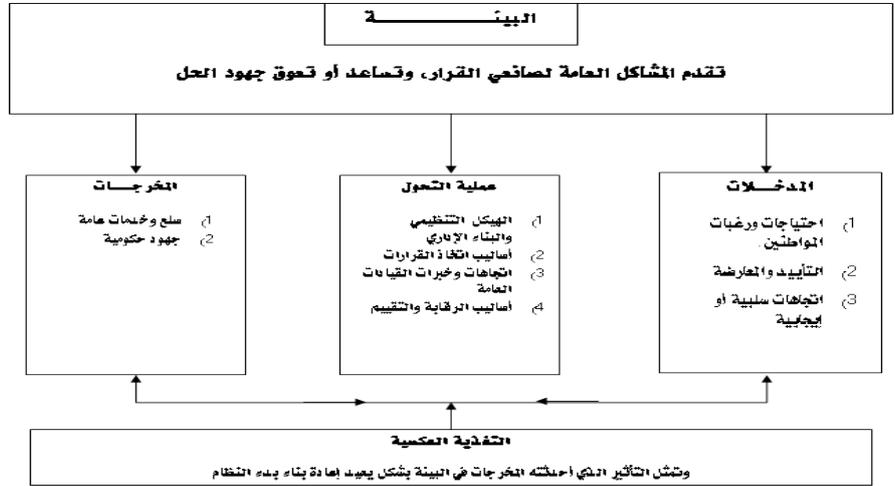
البحث العلمي المجرد.

تعليم الأطفال والشباب.

تنظيم أوقات الفراغ والأنشطة الثقافية.

تطوير الأنشطة الفنية مثل الحفاظ على الثروة الفنية والتاريخية.

الإدارة العامة كنظام:



الإدارة العامة والعلوم الأخرى:

ويلسون يعد أول عالم فكر في إنشاء الإدارة العامة ونادى بوجود قيام علم خاص اسمه (الإدارة العامة)، وبذلك أصبحت الإدارة تمثل حقلًا دراسيًا متسع الأبعاد، مما اقتضى ضرورة تحديد العلاقة بين الإدارة العامة كحقل دراسي والحقول الدراسية الأخرى.

أولاً: الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

(1) الإطار القانوني:

- أ. يخضع العاملون في الأجهزة الحكومية في تصرفاتهم للقواعد والإجراءات المحددة لهم وفقاً للقوانين المصدرة من السلطة التشريعية، بينما في قطاع الأعمال يمارس العاملون نشاطاتهم بدرجة أكبر من المرونة.
- ب. أن تغيير وتعديل الأنظمة في مجال الإدارة العامة غير مرن، إذ يتطلب الرجوع إلى الهيئة التشريعية والحصول على ما تقرره، ومن ثم تتسم عملية التغيير والتعديل بالبطء، بينما في منظمات قطاع الأعمال تتسم عملية التغيير والتعديل بدرجة كبيرة من السرعة وحرية التصرف، لأنها لا تتطلب إلا موافقة مجلس الإدارة أو صاحب رأس المال.
- ج. تخضع تصرفات العاملين في الحكومة لرقابة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية والرقابية والإدارية المختلفة، بينما تخضع تصرفات العاملين في قطاع الأعمال لرقابة الرئيس الإداري فقط.

(2) الهدف:

- أ. تهدف الإدارة العامة إلى أداء خدمات عامة، بينما تهدف إدارة الأعمال أساساً إلى الربح.
- ب. تقويم كفاءة العمل الحكومي يكون على أساس رضا الجمهور المستفيد من الخدمة العامة، بينما في إدارة الأعمال فإن معيار الكفاية فيها واضح ومحدود وبذلك يسهل تقويم الجهود وفقاً لهذا المعيار المادي غير أن هذا لا يعني أن إدارة الأعمال لا تضع الأهداف الاجتماعية في الحسبان.

(3) طبيعة النشاط:

تتولى الإدارة العامة ومنظماتها الحكومية النشاطات التي تحقق المصلحة العامة. بينما تتولى المنظمات الخاصة النشاطات التي يغلب عليها الطابع الاقتصادي والتجاري.

(4) درجة الرشد:

تتأثر القرارات في الإدارة العامة بالاعتبارات السياسية والاجتماعية، بينما تتأثر القرارات والتصرفات في نطاق الأعمال بأكبر قدر من الرشد والموضوعية، بمعنى أنها تنتقي أفضل الوسائل لتحقيق المزيد من الأرباح سنوياً.

(5) المنافسة:

للإدارة العامة طابعاً جامداً يحد من فاعليتها ، فمن النادر تعرضها للمنافسة. بينما إدارة الأعمال تتميز بطابع الجراءة والمرونة وعدم التقيد بحرفية التعليمات لتحقيق الهدف، وبالتالي يحكمها المنافسة لتعدد المؤسسات التي تقوم بنوع النشاط نفسه.

ثانياً: الإدارة العامة وعلم السياسة:

تعد الإدارة العامة بمثابة الأداة الرئيسية التي تنشئها الدولة (ممثلة في السلطة الحاكمة) من أجل تنفيذ سياستها، وعلى هذا الأساس فالإدارة العامة ليست مستقلة عن السياسة بقدر ما هي أداة من أدواتها، ومن ثم فإن نظام الإدارة العامة يصبح نظاماً فرعياً في إطار النظام السياسي العام.

ثالثاً: الإدارة العامة وعلم الاجتماع:

علم الاجتماع يهدف إلى دراسة الفرد والجماعات الإنسانية كأجزاء من المجتمع تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها، ولما كانت الإدارة العامة تمارس نشاطاتها من خلال الفرد والجماعة فإنها ترتبط بعلم الاجتماع، فهو الذي يمد الإدارة العامة بأنواع متعددة من الدراسات، كما يغذيها بمفاهيم التعاون الإنساني وعلاقات العمل بين الجماعات المختلفة.

رابعاً: الإدارة العامة وعلم النفس:

يهدف علم النفس إلى دراسة الإنسان بوصفه كائناً بشرياً معقداً التركيب، متنوع الحاجات، وهذه كلها تلعب دوراً إيجابياً أو سلبياً في إنتاجه ونشاطه وعمله الوظيفي. لقد قدم علم النفس للإدارة العامة مفاهيم متعددة، مما يجعلنا نقول: إن علم النفس قد أسهم نتيجة ارتباطه بالإدارة العامة في بحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري، وكذلك في الجوانب الإنسانية في القائمين على الإدارة.

خامساً: الإدارة العامة والقانون:

ترجع الصلة بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري إلى أن كليهما يتخذ الإدارة مجالاً لدراسته، مع الفارق الأساسي في أن الأول يركز على النواحي الفنية التنفيذية من الإدارة، في حين أن الثاني يعنى بالنواحي القانونية منها، فعلم الإدارة العامة يتولى تحديد المبادئ والأسس اللازمة لممارسة النشاط الإداري بكفاية وإنتاجية، في حين أن القانون الإداري يتولى وضع الضوابط القانونية للعمل الإداري بحيث تبقى تصرفات الإدارة ونشاطاتها في حدود شرعية.

سادساً: الإدارة العامة والاقتصاد:

يعنى علم الاقتصاد بتحديد عوامل الإنتاج وتحليل العلاقات بينها بحيث تخرج أكبر عائد ممكن، وتوزيع هذا العائد بين عوامل الإنتاج المختلفة، وقد حدد علماء الاقتصاد عوامل الإنتاج بأنها الأرض ورأس المال والعمل والتنظيم. ويقصد بالتنظيم: القدرة على مزج عوامل الإنتاج الأخرى للحصول على أكبر إنتاج بأقل تكلفة وهذا هو مجال الإدارة. ويقع على عاتق الإدارة العامة النهوض بتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة خاصة، والتنمية الشاملة بصورة عامة، ومن ثم فإن دراسة مشكلات التنمية الاقتصادية يقع جانب كبير منها داخل نطاق دراسات الإدارة العامة.

تطور دراسة الإدارة العامة:

المرحلة الأولى:

انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة، وأصبحت تُدرّس كمادة مستقلة، وفي نهاية هذه المرحلة ظهرت نداءات للعديد من الكتاب حول ضرورة البحث عن مبادئ للإدارة العامة.

المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة أخذت الإدارة العامة تتبلور ويتكون هيكلها المستقل، وأصبح لها مدارس وكليات خاصة تدرس بها، وتمنح شهادات دراسية متخصصة في حقل الإدارة العامة.

المرحلة الثالثة:

انشئت معاهد للإدارة العامة لتقوم بإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لرفع مستوى الإدارة الحكومية.

مداخل دراسة الإدارة العامة:

أولاً: المدخل الدستوري القانوني التاريخي:

- ✓ اقتصاره على سرد النصوص.
- ✓ إغفاله للجوانب الفنية في العملية الإدارية.
- ✓ اقتصاره على العوامل التاريخية والفلسفية للمجتمع.
- ✓ إغفاله المؤثرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تتأثر بها العملية الإدارية والتي تؤثر فيها.
- ✓ عدم دراسة هذا المدخل للنظام الإداري ككائن حي واقتصاره على الناحية الفقهية.

ثانياً: المدخل الوظيفي:

يعبر عن تأثير مناهج ومفاهيم دراسة وظائف الإدارة على دراسة الإدارة العامة، ويلاحظ ان هذا المدخل اهتم فقط بالإدارة في شكلها الرسمي واعتباراتها التقليدية، بينما أغفل النظر إلى الإدارة كنشاط ذي جوانب سلوكية مهمة تتصل بالعنصر البشري والاعتبارات الإنسانية التي يستمد منها مفهوم الإدارة أخص صفاته.

ثالثاً: المدخل الاجتماعي النفسي :

يركز على الوظائف العامة ليس باعتبارها كياناً قانونياً رسمياً، لا باعتبارها هيكلًا لمجموعة من الوظائف الإدارية الرسمية التي تدير المنظمات العامة، وإنما باعتبارها إدارة للعنصر الإنساني في هذه المنظمات، لكن هذا المدخل لا يعد كافياً وحده لدراسة الإدارة العامة، حيث يهمل أثر القوى الاقتصادية وأثر طبيعة النظام السياسي على مسلك وأداء المنظمات العامة.

رابعاً: المدخل البيئي:

كان اهتمام هذا المدخل بإبراز العلاقة بين الإدارة وبيئتها، وذلك بدراسة العوامل المختلفة التي تكسب مجتمعاً معيناً صفاته وخصائصه، وأثر هذه العوامل على الإدارة العامة في هذا المجتمع، والأنماط الإدارية والوظيفية في كل بلد تتأثر بعدة عوامل التي تتفاعل مع بعضها لتخرج نظاماً معيناً من الإدارة هو الذي يسود في النهاية، ومن هنا يتعذر تعميم الأسس والمبادئ الإدارية أو افتراض أن ما يحدث منها أثراً في مجتمع معين سوف ينتج أثراً مماثلاً في مجتمع آخر.

الفصل الثالث: التخطيط في الإدارة العامة

مفهوم التخطيط:

التخطيط: هو مسؤولية الوظائف القيادية للإدارة العامة حيث يتناول سياسات الإدارة وأهدافها. ويعرف على أنه: عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضرة ومواجهة مستقبلية.

أهمية التخطيط في المؤسسات العامة:

- تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.
- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للوصول للأهداف.
- تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.
- تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية.
- تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.

مسؤولية التخطيط في الإدارة العامة:

- (1) **الإدارة العليا:** ويكون التخطيط طويل الأجل، يتم من خلاله رسم السياسات والأهداف العامة المطلوب تحقيقها (ويكون اختصاص رئاسة الدولة والوزراء).
- (2) **الإدارة الوسطى:** ويكون التخطيط متوسط الأجل ويتم من خلاله ترجمة الأهداف إلى برامج عمل وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف ووضع برامج التنفيذ أو التطبيق العملي. (ويكون من اختصاص الإدارات الرئيسية في الأقاليم والمناطق المختلفة).
- (3) **الإدارة الدنيا (المؤسسات التابعة لكل محافظة):** ويكون التخطيط قصير الأجل من أجل تحويل الخطط متوسطة الأجل إلى التطبيق الفعلي. (ويكون من المؤسسات العامة الفرعية في الأقاليم المختلفة).

مقومات التخطيط الجيد:

- (1) **الأهداف:** النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، ولا بد أن تتسم بالوضوح والقناعة بالهدف والإنسجام والمشروعية والقابلية للقياس.
- (2) **التنبؤ الدقيق والواضح:** ويعتمد ذلك على دقة وحداثة البيانات التي يعتمد عليها.
- (3) **تدبير الوسائل والإمكانيات:** الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية.
- (4) **الإجراءات:** هي بمثابة الخطوات المكتوبة والمراحل المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها والمسؤولين عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال. ولا بد أن تتسم بالدقة والوضوح والبساطة والإنسجام والرقابة.
- (5) **السياسات:** هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. ولا بد أن تتسم بالوضوح والإنسجام والمرونة والمشروعية والقبول، وتنقسم السياسات إلى:

- (1) **السياسة الأساسية:** هي التي تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة أو للمنظمة ككل، وترتبط ارتباط وثيق بالأهداف الاستراتيجية للدولة، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية... الخ، مثل ما يصدره مجلس الوزراء من قرارات وزارية منظمة لنواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية المهمة في الدولة.
- (2) **السياسة العامة:** تشمل أساليب تحقيق العدالة العامة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين المواطنين وأنواع الخدمات التي تقدم لهم.
- (3) **السياسة الوظيفية:** تلك السياسات التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة، وتتصف بأنها أكثر تفصيلاً وتحديداً، مثل السياسة المالية، المشتريات، المناقصات.
- (4) **السياسة الضمنية:** سياسات غير مكتوبة متعارف عليها أو مبلغة شفهاً. وتستخدم عندما تكون مؤقتة أو أنها في حال كتابتها تمثل لها إخراجاً.

أنواع التخطيط في الإدارة العامة:

❖ وفقاً للشمولية:

- **التخطيط القومي الشامل:** هو التخطيط على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق أهداف التنمية وتلبية حاجات المجتمع في جميع المجالات.
- **التخطيط الإقليمي:** يختص بالأهداف والسياسات والبرامج التي تتعلق بمنطقة معينة من مناطق الدولة ويهتم بالسكان ومناطق الثروة الزراعية والمعدنية والمائية، والمواصلات، وتخطيط المدن.
- **التخطيط المحلي:** ويخص عادة مدينة واحدة أو قرية واحدة، ويشمل توفير الموارد المالية والطبيعية اللازمة لتطوير الخدمات المختلفة، مثل الصناعة أو الزراعة، أو المواصلات.

❖ وفقاً للمدة الزمنية:

- **التخطيط طويل المدى:** ويغطي مدة زمنية طويلة نسبياً تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة.
- **التخطيط متوسط المدى:** تغطي الخطة المتوسطة مدة زمنية تبلغ عادة خمس سنوات.
- **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط لسنة مالية واحدة وفي حالة وجود خطة متوسطة المدى تكون الخطة قصيرة المدى مجرد شريحة منها.

❖ وفقاً لمجال الخطة:

- **التخطيط السياسي:** وهو يخص تخطيط النظام السياسي في الدولة من تحديد لمصدر التشريع وتوزيع للسلطات أي أنه يخص نظام الحكم في الدولة.
- **التخطيط الاجتماعي:** ويتصل بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة ألا وهي العائلة كما يخص كل ما يتعلق بتحقيق درجة عالية من التقدم الحضاري والثقافي للمجتمع وذلك بتوفير وسائل التعليم الحديث، القضاء على الأمية.
- **التخطيط البشري:** وهو يخص موضوع النمو السكاني وتوزيع الكثافة السكانية بين مناطق الدولة المختلفة والتوازن بين فئات الأعمار المختلفة للسكان.

- التخطيط الطبوغرافي: ويختص بموضوع حسن استغلال الأرض وتخصيص التربة الخصبة للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها.
- التخطيط الاقتصادي: ويخص الإنتاج القومي الزراعي، والصناعي كما يسعى إلى تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية.
- التخطيط المالي: وهو ما يخص نسبة السيولة النقدية بالدولة وما يتعلق بها من نسبة الفائدة على الديون ونسبة الخصم التي تحددها البنوك المركزية في الدول كذلك تخص القروض العامة والضرائب المطبقة في هذه الدول وللتخطيط المالي صلة وثيقة بإعداد موازنة الدولة.

❖ وفقاً للمستوى التنظيمي:

- التخطيط السياسي: ويختص بوضع السياسات العريضة من قبل الدولة وهو بمثابة الضوء الأخضر للأجهزة المختلفة لكي تقوم بالتخطيط على مستواها.
- التخطيط الاستراتيجي: ويتم على مستوى الوزارة أو المنظمة الواحدة وهو جوهر عملية التخطيط الإداري حيث تجتمع المعلومات وتحلل وتوضع البدائل ويتم تقييمها.
- التخطيط للطوارئ: ويختص بوضع خطط إضافية للخطة الاستراتيجية الرئيسية وهذه الخطط الإضافية تعد ثم تنفذ فقط عند مواجهة ظروف طارئة لم تكن متوقعة من قبل.
- التخطيط التكتيكي: من شأنه تحقيق نسبة عالية من نجاح الخطة الرئيسية لذلك توضع الخطط التكتيكية لأغراض محدودة ولفترة زمنية قصيرة وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ، ومن الأمثلة على ذلك: وضع خطة عسكرية لتضليل العدو وذلك للمساعدة في تحقيق النصر.
- التخطيط للتطبيق: ويحدد المشروعات وموعد تنفيذها كما يحدد عملية الإرشاد والتنسيق بين الأطراف المعنية وباختصار فإن هذا النوع من التخطيط يتناول كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية بحيث تحقق أكبر نسبة من النجاح.

التخطيط على مستوى المؤسسة الحكومية:

- يتأثر التخطيط على مستوى المنظمة الحكومية الواحدة بالتخطيط على مستوى الدولة من نواحي عديدة لعل أبرزها ما يلي:
- (1) الشمول في التخطيط على مستوى الدولة يحدد الأهمية النسبية للتخطيط على مستوى المنظمة الواحدة، فعندما تكون الخطة شاملة لكل قطاعات النشاط الاقتصادي يكون من الضروري أن يحدد لكل منظمة نصيبها في الخطة العامة.
 - (2) الإلزام ودرجة التفصيل في خطة الدولة يقلل من حرية المنظمة العامة في الخروج عن الأهداف والسياسات التي تضمها الخطة بدرجة كبيرة.
 - (3) المركزية في التخطيط على مستوى الدولة يقلل من درجة مشاركة المنظمات العامة في وضع الخطة وصياغتها.
 - (4) المدى الزمني الذي تغطيه خطة الدولة ينعكس على الخطة الجزئية للمؤسسات لعامة.

دور الجهاز الإداري في التخطيط القومي:

- (1) دراسة وتحليل الموارد البشرية والمادية المتاحة والمشكلات المصاحبة لكل منها.
- (2) إجراء توقعات والقيام بالعمليات الفنية المختلفة والمشكلات المصاحبة لكل منها.
- (3) عرض الموقف الخاص بالوضع المتوقع للظروف الاقتصادية والاجتماعية والموارد المتاحة على القيادة السياسية
- (4) تبليغ الأهداف العامة المقترحة إلى الوزارات والهيئات والمؤسسات والشركات العامة ويطلب من كل منها إبداء مقترحاتها.
- (5) تقوم الوزارة المختصة بالتخطيط بدراسة الخطط المقترحة وتعديل ومراجعة الدراسات المقدمة من جهات التنفيذ.
- (6) يقوم رئيس الوزراء ومعاونيه من الوزراء بعرض الخطة في شكلها النهائي على المجلس المختص بالتشريع (الشورى في المملكة العربية السعودية) الذي يقوم بإقرارها وبعد اعتمادها من الملك ونشرها في الجريدة الرسمية تصبح واجبة التنفيذ.
- (7) تقوم الوزارة المختصة بالتخطيط بعمليات المتابعة الشاملة لتنفيذ الخطة القومية.

معوقات التخطيط القومي:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- عدم الصحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال العامل الإنساني.
- التغيرات المستمرة.
- عدم الانسجام مع الخطط الفرعية.
- عدم الواقعية.
- عدم الارتباط بزمن معين.
- عدم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة.

أسئلة البث المباشر الأول:

1) تركز العملية الإدارية على كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية فقط داخل المؤسسة
(أ) صح (ب) خطأ

هناك العديد من الموارد مادية معنوية بشريه الخ وليست فقط بشرية.

2) تعرف الإدارة العامة على أنها تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات.

(أ) صح (ب) خطأ

3) تتمثل أهمية الإدارة العامة في تنفيذ السياسة العامة للدولة فقط

(أ) صح (ب) خطأ

4) من المهام الاقتصادية للإدارة العامة:

(أ) إصدار النقود (ت) المناجم

(ب) الطاقة (ث) كل ما سبق

5) أول من نادى بوجود وجود علم خاص اسمة الإدارة العامة:

(أ) ويلسون (ت) ماكس فيبر

(ب) فريدرك تايلور (ث) التون مايو

6) أي من العبارات التالية صحيحة:

(أ) تتسم عمليات التعديل في قطاع الإدارة العامة بالبطء مقارنة بقطاع الأعمال.

(ب) يمارس العاملون في الإدارة العامة بدرجة مرونة أعلى من العاملين في قطاع الأعمال.

(ت) تعديل الأنظمة في مجال الإدارة العامة أكثر مرونة من تعديلها في قطاع الأعمال.

(ث) كل ما سبق صحيح.

7) أي من العبارات التالية صحيحة:

(أ) يسهل تقويم الجهود في قطاع الإدارة العامة بشكل أكبر من قطاع الأعمال.

(ب) تتولى الإدارة العامة النشاطات التي تحقق المصلحة العامة.

(ت) لا يتم الاهتمام بالأهداف الاجتماعية في قطاع الأعمال.

(ث) كل ما سبق صحيح.

8) أي من العبارات التالية غير صحيحة:

(أ) تتسم قرارات الإدارة العامة بدرجة عالية من الرشد والموضوعية وذلك مقارنة بإدارة الأعمال.

(ب) تعديل الأنظمة في مجال الإدارة العامة أكثر مرونة من تعديلها في قطاع الأعمال.

(ت) أ، ب معاً.

(ث) لا شيء مما سبق.

9) من سمات المدخل الدستوري القانوني التاريخي عند دراسة الإدارة العامة:

أ) يقتصر على سرد النصوص القانونية فقط.

ب) يغفل الجوانب الفنية في العملية الإدارية.

ت) يغفل المؤثرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تتأثر بها العملية الإدارية.

ث) كل ما سبق.

10) التخطيط في الإدارة العامة هو:

أ) عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة لرؤية الحاضر ومواجهة المستقبل.

ب) مسئولية الوظائف القيادية في الإدارة العليا والمتمثلة في مجلس الوزراء فقط.

ت) أ، ب معاً.

ث) لا شيء مما سبق.

11) من أهمية التخطيط في المؤسسات العامة:

أ) تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين.

ب) تحديد الإمكانيات المادية والبشرية.

ت) تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية.

ث) كل ما سبق.

12) من مقومات التخطيط الجيد:

أ) الأهداف. ت) السياسات.

ب) الإجراءات. ث) كل ما سبق.

13) السياسة هي التي تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة او للمنظمة ككل، وترتبط ارتباط وثيق بالأهداف

الاستراتيجية للدولة

أ) الأساسية. ت) العامة.

ب) الضمنية. ث) الوظيفية.

14) تلك السياسات التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة، وتتصف بأنها أكثر تفصيلاً

وتحديد، مثل سياسة المشتريات

أ) الوظيفية. ت) الضمنية.

ب) الأساسية. ث) العامة.

15) من أنواع التخطيط وفقاً للشمولية:

أ) التخطيط القومي الشامل ت) التخطيط المحلي

ب) التخطيط الإقليمي ث) كل ما سبق

16) من أنواع التخطيط وفقاً لمجال الخطة:

أ) التخطيط السياسي. ت) التخطيط البشري.

ب) التخطيط الاجتماعي. ث) كل ما سبق.

17) التخطيط تصل بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة ألا وهي العائلة:

- (أ) التخطيط الاجتماعي.
(ب) التخطيط البشري.
(ت) التخطيط الطبوغرافي.
(ث) التخطيط الاقتصادي.

18) التخطيط ويختص بموضوع حسن استغلال الأرض وتخصيص التربة الخصبة للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها.

- (أ) الطبوغرافي
(ب) الاقتصادي
(ت) المالي
(ث) البشري

19) التخطيط يخص الإنتاج القومي الزراعي، والصناعي كما يسعى إلى تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية

- (أ) الطبوغرافي.
(ب) المالي.
(ت) الاجتماعي.
(ث) الاقتصادي.

20) التخطيط..... يخص نسبة السيولة النقدية بالدولة وما يتعلق بها مثل نسبة الفائدة على الديون ونسبة الخصم التي تحددها البنوك المركزية في الدول.

- (أ) الاقتصادي.
(ب) الاجتماعي.
(ت) البشري.
(ث) المالي.

21) من أنواع التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي:

- (أ) التخطيط الاستراتيجي.
(ب) التخطيط التكتيكي.
(ت) التخطيط للتطبيق.
(ث) كل ما سبق.

حاله عملية عن التخطيط في الإدارة العامة

خطه للقضاء على الأمية:

يرغب مجلس الوزراء في إحدى الدول بوضع خطة للقضاء على الأمية نهائياً داخل الدولة وبناء على ذلك قام مجلس الوزراء بتكليف وزارة التعليم بالقيام بهذه المهمة ووضع خطة عاجلة للقضاء على هذه الظاهرة وقامت وزارة التعليم بحصر عدد الأميين وعدد المعلمين وعدد القاعات الدراسية داخل كل محافظة من محافظات الدولة وذلك اعتماداً على الإحصائيات المتوافرة داخل الوزارة بالإضافة إلى أخذ آراء مديري الإدارة التعليمية في المناطق المختلفة والذي بدورهم تم تجميع العديد من البيانات الخاصة بالمعلمين والقاعات الدراسية وطبيعة الأميين المتواجدين في نطاق كل مدرسة من مديري المدارس المنتشرة في جميع أنحاء الدولة وهو الأمر الذي أظهر العديد من المعوقات ومنها عدم توافر العدد الكافي من المعلمين والقاعات الدراسية بالإضافة إلى تركيز الأمية في كبار السن.

وتم تقديم اقتراح من قبل مؤسسات التعليم بالدولة بأنه يمكن توفير المعلمين بالاعتماد على خريجي الجامعات في عملية التدريس وذلك كنوع من المسؤولية الاجتماعية تجاه وطنهم على أن يتم تدريب وتأهيل هؤلاء الخريجين على كيفية القيام بمهمة تعليم الأميين وخاصة كبار السن.

وبناء على ما تقدم من مقترحات من المؤسسات التعليمية المختلفة تم وضع خطة لمدة عشر سنوات للقضاء على هذه الظاهرة نهائياً داخل الدولة بالكامل بالإضافة إلى وضع السياسة اللازمة بكيفية استقطاب خريجي الجامعات والمكافآت التي يحصلون عليها وتأهيلهم من خلال التدريب وهو ما تم إقراره من مجلس الوزراء السعودي.

الأسئلة:

1) ماهي المعوقات التي واجهت المسئولون عند وضع خطة القضاء على الأمية:

- أ) عدم توافر عدد كاف من المعلمين.
- ب) عدم توافر قاعات دراسية.
- ت) تمركز الأمية في كبار السن وهو الأمر الذي يحتاج إلى جهد عالي في تشجيعهم وكيفية التعامل معهم.

2) ما هو نوع الخطة الموضوعة من قبل مجلس الوزراء السعودي وذلك وفقا لكل من: المستوى التنظيمي ودرجه الشمولية والمدى الزمني وأخيرا مجال الخطة؟

- أ) وفقا للمستوى التنظيمي: تخطيط استراتيجي
- ب) وفقا لدرجه الشمولية: خطة قومية
- ت) وفقا للمدى الزمني: طويل الأجل
- ث) وفقا لمجال الخطة: خطة اجتماعية.

3) ما هي المسؤولية الملقاة على عاتق مؤسسات الجهاز الإداري في عملية تخطيط القضاء على الأمية داخل المملكة العربية السعودية؟

- أ) الإدارة العليا: مجلس الوزراء السعودي ووزارة التعليم العالي وهو وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالقضاء على الأمية ووضع السياسات العامة اللازمة لتنفيذها.
- ب) الإدارة الوسطى: الإدارات التعليمية في المناطق المختلفة وهي مسئولة عن كيفية تنفيذ الخطة في المناطق المختلفة ووضع السياسات والبرامج اللازمة للتنفيذ على مستوى المنطقة.
- ت) الإدارة الدنيا: المدارس المختلفة وهي مسئولة عن تنفيذ تعليمات الإدارة الوسطى والقيام بوضع السياسات اللازمة للتنفيذ على مستوى الدراسة.

4) ما هو دور مؤسسات التعليم بالمملكة في وضع الخطة الموضحة للقضاء على الأمية؟

يتمثل دور مؤسسات التعليم بتقديم المقترحات اللازمة لخطة القضاء على الأمية وهو دور استشاري وليس الزامي حيث يجوز لمجلس الوزراء السعودي إقرار اقتراحات هذه المؤسسات أو التعديل عليها بما يراه المجلس بالإضافة إلى تنفيذ الخطة التي تم إقرارها من قبل مجلس الوزراء السعودي فهذه المؤسسات هي المنوط بها تنفيذ الخطة.

5) ما هي نوع السياسة الموضوعة والتي توضح كيفية الاستعانة بخريجي الجامعات والدورات التدريبية المؤهلة لهم؟

نوع السياسة الموضوعة هو سياسة وظيفية حيث انها تتعلق بكيفية استقطاب خريجي الجامعات ومكافاتهم وكيفية تدريبهم.

الفصل الرابع: التنظيم في الإدارة العامة

مفهوم التنظيم:

التنظيم: الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك. ويعرف على أنه: وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

فوائد التنظيم على المستوى القومي:

- تحقيق الاستفادة المثلى من القدرات والإمكانات.
- التحديد الدقيق للعلاقات بين الأجهزة الإدارية المختلفة بعضهم البعض وبين الحكومة المركزية.
- تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات.
- تحقيق وفرة في الموارد المادية والبشرية.
- إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة بين الأفراد.
- تضافر وتوحيد الجهود.

مبادئ التنظيم:

(1) وحدة الهدف:

فالهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه هو المبرر من وجودها، حيث يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أشكال تنظيمية متعددة لتولي عمليات تحقيقها.

(2) مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

وتميز هذا المبدأ بالمزايا التالية:

- تحقيق الإنسجام في أداء الأعمال بعيداً عن التعارض.
- البساطة في العمل.
- توفير الوقت والجهد.

ولكن يعاب عليه:

- أحداث حالة من الملل.
- قتل الإبداع لدى الموظف.

(3) تكافؤ السلطة والمسئولية:

- **السلطة:** هي الحق الرسمي في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات وتنقسم السلطة إلى:
 - **السلطة التنفيذية:** صلاحية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر لمجموعة من المرؤوسين.
 - **السلطة الوظيفية:** حق إصدار الأوامر إلى العاملين بالإدارات الأخرى لحاجة هذه الإدارات التي تقدمها هذه الوظيفة.
 - **السلطة الاستشارية:** وهي الحق في إصدار توجيهات وإرشادات بشكل غير ملزم لمتخذ القرار.
- **أما المسئولية:** فهي الواجبات المكلف بها من بيده السلطة.
- لابد من التوازن بين السلطة الممنوحة للفرد والمسئولية الموكلة إليه.

4) مبدأ نطاق الإشراف:

عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم، ويرتبط نطاق الإشراف بـ:

- طبيعة نشاط المنظمة.
- قدرات ومهارات المرؤوسين.
- قدرات ومهارات الرئيس.
- التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف.

5) مبدأ وحدة القيادة:

حق المرؤوس في تلقي أوامره من رئيس واحد، ولا يعني هذا أن جميع الأوامر يجب أن تصدر من رئيس واحد بل المقصود أن تمر كل الأوامر من خلال الرئيس المباشر.

6) تفويض السلطة:

تفويض المدير لجزء من سلطاته، ويساعد التفويض على:

- إعداد المرؤوسين إلى المناصب القيادية.
- تشجيع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

7) المركزية واللامركزية:

وسوف يتناوله في فصل مستقل لاحقاً.

8) التعامل مع التنظيمات غير الرسمية.

إعادة التنظيم:

إعادة التنظيم في مجال الإدارة العامة تطلق على عملية إجراء تغييرات مقصودة في وظائف وهيكل وإدارة الأجهزة العاملة في نطاق الدولة وتنطوي بالضرورة على إجراء تعديل وتبديل في الإجراءات المتبعة، ونظام العمل، وتظهر الحاجة لإعادة التنظيم في المنظمات يظهر في الحالات التالية:

- 1) خطأ في التصميم الهيكلي، مثل: زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم رئيس واحد، وجود تضارب بين عدد من المناصب الإدارية.
- 2) عند تصرف الموظفين بشكل يختلف عن ما توقعه الرئيس، مثل: رغبة خفية لدى بعض الإداريين في الاستقلال بإدراتهم وصعوبة تحقيق التعاون المتبادل.
- 3) حدوث تغييرات داخلية أو خارجية، مثل تغيير كمية العمل، أو طريقة العمل.
- 4) ضعف كفاءة التنظيم، وحدث العديد من المشكلات الإدارية مثل: ارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، التأخير عن مواعيد العمل.
- 5) عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية للمنظمة، كتعيين قيادة جديدة.

المركزية واللامركزية

أولاً: المركزية:

تعريفها: وهي تركيز جميع السلطات في الدولة في قبضة المستوى الإداري الأعلى وبحيث لا يتاح سلطة للتصرف للمستوى الإداري الأدنى إلا بعد أخذ موافقة هذا المستوى الإداري الأعلى.

أنواع المركزية:

(1) المركزية الإدارية:

هي تركيز كافة أوجه النشاط الإداري في قبضة السلطة التنفيذية في الدولة، ويمكن التمييز بين درجتين أساسيتين من درجات المركزية الإدارية:

أ. **التركيز الإداري:** وهو يعبر عن الحالة المركزية المطلقة تلك التي تتم عن طريق تركيز السلطة الإدارية في قبضة الحكومة المركزية بعاصمة الدولة.

ب. **عدم التركيز الإداري:** وهو يمثل درجة أخف من درجات المركزية، ويعتمد في ذلك على تفويض السلطات الخاصة ببعض القرارات والمجالات المعينة والرجوع إلى السلطات المركزية في غيرها.

(2) المركزية الاقتصادية:

هي قيام الأجهزة المركزية في الدولة بإعداد الخطط المتعلقة بكافة أوجه النشاط الاقتصادي والإشراف على تنفيذها وتوجيهها.

(3) المركزية السياسية:

هي تركيز السلطة السياسية (التنفيذية، والتشريعية، والقضائية) في قبضة هيئة رئاسة واحدة في الدولة، وهو النظام المتبع في معظم الدول سواء متقدمة أو نامية.

مزايا المركزية

- (1) توحيد إجراءات العمل الإداري في الدولة كنظم الأجور وأسس تقييم الأداء والمتابعة والرقابة.
- (2) تدعيم الوحدة السياسية والقانونية للدولة حيث تتمكن سلطة الحكومة من حفظ وحدة الدولة ومنع تفككها.
- (3) تحقق المصلحة القومية في بعض الحالات كحالات الحرب والكوارث.
- (4) تساعد على تكوين رؤية واضحة وشاملة على المستوى القومي في الدولة.
- (5) تؤدي إلى توفير النفقات العامة وكذلك توفير الوقت والجهود التي تتحملها الدولة.

سلبيات المركزية

- (1) البطء في إصدار القرارات
- (2) توزيع احتياجات الوحدات المحلية بشكل غير اقتصادي
- (3) عدم توافق القرارات المركزية في أغلب الأحوال مع رغبات واحتياجات الجماهير في الوحدات المحلية
- (4) معاناة المستوى المركزي في الدولة من مشكلة التضخم الوظيفي: حيث يعمل به جيشا من الموظفين بالإضافة إلى الخبراء والمتخصصين الأمر الذي يصيبه بالشلل والعجز عن الإنجاز

- (5) تعقد الأمور وعدم تحقيق برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة.
- (6) توزيع احتياجات الوحدات المحلية بشكل غير اقتصادي
- (7) تتحمل السلطات المركزية أعباء مواجهة الكثير من القضايا المحلية مما يثقل كاهلها ويجعلها لا تتفرغ لمواجهة الكثير من المشكلات الأساسية للدولة.

ثانياً: اللامركزية:

تعريفها: هي توزيع السلطة بين أجزاء الجهاز الإداري ومستوياته في الدولة.

أنواع اللامركزية:

(1) اللامركزية الإدارية:

أي توزيع الوظائف الإدارية بين الجهاز الإداري في الدولة ووحداته على المستوى المحلي، ولكن بإشراف السلطة المركزية. **ملحوظة هامة جداً:** تختلف اللامركزية الإدارية عن عدم التركيز الإداري حيث تعتبر نوعاً من نقل السلطة وتكوين وحدات محلية، بينما يعتبر عدم التركيز الإداري نوعاً من التفويض.

(2) اللامركزية السياسية:

تتضمن توزيعاً دستورياً للسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية بين الحكومة في العاصمة والوحدات المحلية سواء كانت في الأقاليم أو الولايات أو الجمهوريات. حيث يكون للإقليم اللامركزي سلطة التشريع أي يستلزم وجود سلطة تشريعية محلية (برلمان محلي) وسلطة قضائية وبالتالي سلطة تنفيذية تكون وسيلة لتنفيذ ما يصدر عنهما (حكومة محلية). ويُعتمد هذا النظام السياسي اللامركزي في الدول التي تتسم بتنوع ثقافي، أو عرقي، أو ديني. بغية تحقيق توازن بين مصالح المكونات المختلفة للدولة. وبالتالي يكون المواطن ملتزم بقرارات الحكومة المركزية والحكومة في إقليمه.

مزايا اللامركزية:

(1) المزايا الإنسانية:

- يشعر العاملون بالمستويات المحلية بالأهمية نتيجة السماح لهم بتحمل المسؤوليات ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات والبت فيها.
- يتولد لدى هؤلاء العاملين الشعور بالرضا نتيجة عدم استثثار المستوى المركزي بكل السلطات حيث يتم تخويلهم بعض السلطات مما يحقق الإشباع النفسي لهم.

(2) المزايا الإدارية:

- تساعد في ترشيد القرارات الإدارية نتيجة توفر المعلومات لدى متخذي القرارات بالوحدات المحلية.
- تؤدي إلى سرعة البت في اتخاذ القرارات فضلاً عن توفر المرونة عند حل المشكلات.
- تخلق الكفاءات والكوادر الإدارية من خلال تنمية المهارات والقدرات القيادية بالمحليات.
- تخفف من الأعباء والضغوط على الحكومة المركزية.
- تؤدي إلى إحداث نوع من التنسيق عند تقديم الخدمات العامة المحلية كالتعليم والصحة والإسكان.

(3) المزايا السياسية:

- التوافق بين كل من القرارات التي تصدرها الأجهزة المركزية وتلك التي تصدرها الأجهزة المحلية بالدولة.
- تقضي على فكرة هيمنة وتسلط واستبداد الأجهزة المركزية بالسلطة.
- زيادة واتساع نطاق الممارسة الديمقراطية في الدولة من خلال مشاركة المواطنين بالوحدات المحلية في التعرف على مشكلاتهم المحلية.

(4) المزايا الاجتماعية:

- إدراك الجماهير بالوحدات المحلية لمسئولياتها بضرورة المشاركة وتحمل بعض الأعباء لمواجهة مشكلات مجتمعاتهم المحلية التي يعانون منها
- خلق الفعالية في نفوس المواطنين بالوحدات المحلية والمساعدة على إجراء التجارب التنموية في بعض المناطق المحلية المحددة.
- خلق الإحساس لدى الجماهير بملكيته للمشروعات المحلية وما يعود عليهم من جراء ذلك من فوائد ومزايا، الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى صيانتها والمحافظة عليها

عيوب اللامركزية:

- (1) تحمل التكاليف الباهظة. وانتشار الفساد المالي.
- (2) فشل السلطات المحلية في أداء أعمالها إذا لم تتوفر الظروف والإمكانات التي تساعد على إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية.
- (3) تؤدي إلى عدم كفاءة وفعالية عمليات التنسيق على مستوى الدولة ككل مما يؤدي إلى انحراف الوحدات المحلية عن تنفيذ السياسات العامة في هذه الدولة.
- (4) زيادة وتضخم حجم الإنفاق الحكومي العام في الدولة في حالة عدم توفر الكفاءات والخبرات في المستويات المحلية اللامركزية.

أي النظامين المركزي أو اللامركزي أجدر بأن تأخذ به الدول المعاصرة؟

إذا صغرت مساحة الدولة فإن هذه الدولة تصبح قادرة على إدارة جميع شئونها من مركز واحد، وبالتالي فإنه يمكنها في هذه الحالة أن تطبق لديها الأسلوب المركزي، وذلك كما هو الحال بالنسبة لدولة الفاتيكان.

أما مع الدول كبيرة الحجم فلا بد من التوازن بين المركزية واللامركزية، حيث لا يمكن تطبيق الأسلوب المركزي أو اللامركزية بشكل مطلق.

وفي ضوء ذلك فقد أصبحت أغلب الدول المعاصرة الآن تطبق مبدأ الجمع بين أسلوبين المركزية واللامركزية، أو ما أطلق عليه الأسلوب الوسط عن طريق إيجاد التوازن بين أسلوبين المركزية واللامركزية في إدارة الدولة.

القيادة الإدارية

مفهوم القيادة:

النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

مصادر السلطة في العملية الإدارية:

السلطة الرسمية: وتكتسب من الوظيفة الرسمية وهي قانونية وتوجه من خلالها الأوامر
السلطة غير الرسمية: وتتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وليست مفروضة على الجماعة مثل السلطة الرسمية.

القيادة والرئاسة:

تعتمد الرئاسة على السلطة الرسمية بينما القيادة تعتمد على السلطة غير الرسمية والمستمدة في القدرة على الإقناع وهي ترتكز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد.
تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة بينما الرئاسة معروضة على أفراد الجماعة طبقاً للوضع التنظيمي القائم فالرئيس تستند علاقته بالجماعة إلى مجموعة اختصاصات بينما القائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته في التأثير على سلوك أفراد الجماعة.

نظريات القيادة:

أولاً: نظريات السمات:

تركز على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل المجموعة ويقوم مفهوم القيادة في هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة يمتاز به شخص القائد عن غيره وأهم هذه السمات:

- الذكاء.
- الثقة في النفس.
- المهارة وحسن القيادة.
- الحزم والسرعة.
- القدرة على الإقناع.
- الاستعداد الطبيعي.
- القدرة على التعليم.
- المهارة في إقامة علاقات جيدة.
- الأمانة.
- الاستقامة.

ويمكن تقسيم هذه السمات إلى ثلاث مهارات أساسية:

(1) **المهارات الفنية:** وتتطلب القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة.

(2) **المهارات الانسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات وخلق روح العمل الجماعي وتفرض ضرورة وجود الفهم المتبادل بين القائد وجماعته.

3) **المهارات الذهنية:** وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم بالمجتمع، وتنقسم إلى مهارات إدارية ومهارات سياسية:

- **المهارات الإدارية:** قدرة القائد على القيام بالعملية الإدارية داخل التنظيم (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
- **المهارات السياسية:** وتعني قدرة القائد معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، بمعنى ألا تتعارض الحلول مع الأهداف التي تضعها السلطة السياسية العليا. بالإضافة إلى إرضاء كافة الأطراف المؤثرة في التنظيم.

ثانياً: نظرية الموقف:

- تقوم على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم وإن نوعية القادة تختلف باختلاف المواقف التي يواجهونها.
- نجاح القائد في منظمة ما أو مجتمعه من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات والمجتمعات.
- تتوقف السمات والمهارات القيادية بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله.

ثالثاً: النظرية التفاعلية:

ترتكز على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقع معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد في موقف معين لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات فهي ضرورية لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

أنماط القيادة:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد.

تقوم القيادة الأوتوقراطية على افتراضات، ومنها، أهمها:

- 1) طبيعة الإنسان وميله إلى الكسل وقلة العمل والطموح.
- 2) الحوافز السلبية تمثل أساساً لقيام القيادة الأوتوقراطية بأساليبها.
- 3) يحتاج الفرد دائماً إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه.

ثانياً: القيادة الديمقراطية:

تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤسسيه فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم.

تترواح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

- نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ويحرص على إثارة النقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرارات ثم يعطي الفرصة لمرؤوسيه لمشاركته.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار فهو يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضح حدود معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.
- نجاح القيادة الديمقراطية يتوقف على مدى مهارة القائد في التعامل مع مرؤوسيه.

ثالثاً: القيادة التحويلية:

- تركز على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير.
- يركز القائد التحويلي على إثارة حماس العاملين والعزم على إعادة تشكيل المستقبل والتشكيك في الأشياء المجربة ويجعل كل فرد يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية.
- ويعكس سلوك القيادة التحويلية أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية ويكون أكثر ملاءمة مع الموقف الذي يتطلب تغيير في الحالة القائمة.

رابعاً: القيادة بالأداء:

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الافراد اولياً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية وتحديد الاهداف وتوضيح اوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من اعضاء المنظمة وكيف يمكن مكافاتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفير تغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل والمهام وفق لما هو مخطط له.

صفات القيادة الإدارية:

- (1) أنها قيادة وسطية في الاسلوب.
- (2) أنها قيادة تنتهي إلى الجماعة.
- (3) أنها قيادة تلتزم بالهدف وتقنع التابعين عن طريق القدوة الحسنة للقائد والعزم والصبر.
- (4) أنها قيادة ذات مهارات سياسية ومهارات إدارية.
- (5) أنها قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري.