

زيد منير عبوي

إدارة

المؤسسات المأتمنة

وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها



# المحتويات

- 15 - المقدمة
- الفصل الأول: المؤسسات العامة**
- 19 - مفهوم المؤسسات العامة
- 19 - أسباب إنشاء المؤسسات العامة
- 20 - التميز في المؤسسات العامة
- 20 - العناصر المميزة للمؤسسة العامة
- 22 - مداخل ادارة التميز في المؤسسات العامة
- 23 - التعامل مع النجاح والفشل
- 27 - كيف نتعامل مع الفشل
- 30 - هوامش ومراجع الفصل الأول
- الفصل الثاني: الإدارة**
- 33 - ما هي الإدارة
- 35 - مفهوم الإدارة
- 36 - المهارات الإدارية
- 37 - الإدارة هل هي فن أم علم
- 37 - مجالات الإدارة
- 38 - علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
- 38 - أصول ((فايول)) للإدارة
- 40 - الوظائف الخمسة للإدارة
- 41 - الفكر الإداري
- 47 - أمثلة تاريخية على عالمية التنظيمات الإداري
- 52 - أخلاقيات الإدارة

- 53 - مقومات الإدارة في المنظمات الناجحة
- 54 - مميزات الإدارة الحديثة
- 57 - هوامش ومراجع الفصل الثاني

### الفصل الثالث: المركزية واللامركزية في الإدارة

- 61 - أولاً: المركزية
- 61 - مفهوم المركزية
- 61 - حصر المركزية في سلطة التقرير والبت النهائي
- 61 - الخصائص وقدرات المركزية
- 62 - المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على أن المنظمة تميل إلى المركزية
- 62 - مزايا وعيوب المركزية
- 63 - ثانياً: اللامركزية
- 63 - مفهوم اللامركزية
- 63 - أهمية توزيع السلطات في نمط اللامركزية
- 64 - أنواع اللامركزية
- 65 - أشكال اللامركزية
- 65 - فروض تحديد درجة اللامركزية الإدارية ( المركزية المرنة )
- 66 - مزايا اللامركزية
- 66 - عيوب اللامركزية
- 67 - مركزية السلطة
- 67 - تفويض السلطة
- 68 - المركزية واللامركزية في العمل
- 70 - الإدارة والتنظيم في المدن والبلديات
- 77 - هوامش ومراجع الفصل الثالث

## الفصل الرابع: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة

- 81 - مفهوم الإدارة الإستراتيجية
- 81 - أبعاد القرارات الإستراتيجية
- 81 - مستويات المنظمة الإستراتيجية
- 82 - إستراتيجية المنظمة
- 87 - مراحل الإدارة الإستراتيجية
- 93 - أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة
- 94 - الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة
- 94 - وأمل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العامة
- 96 - المخاطر والمعوقات الإدارة الإستراتيجي
- 98 - التقييم والرقابة في الإدارة الإستراتيجية
- 98 - أهمية التقييم والرقابة في المؤسسات العامة
- 99 - الاتجاهات المختلفة للتقييم والرقابة
- 99 - المقاييس الرئيسية لأداء المنظمة
- 101 - هوامش ومراجع الفصل الرابع

## الفصل الخامس: التخطيط في المؤسسات العامة

- 105 - تعريف التخطيط
- 105 - مزايا التخطيط
- 106 - أنواع التخطيط
- 108 - من الذي يقوم بالتخطيط
- 108 - أهمية التخطيط
- 110 - خصائص التخطيط الناجح
- 111 - أهمية التخطيط الإداري والمكتبي للتدريب
- 112 - التخطيط في المؤسسات العامة
- 112 - أنواع تخطيط في المؤسسات العامة
- 113 - علاقة تخطيط المؤسسة بتخطيط نظم المعلومات

- 114 - المؤشرات التي تبين مدى حاجة المؤسسات إلى نظم المعلومات  
116 - هوامش ومراجع الفصل الخامس

### الفصل السادس: التنظيم في المؤسسات العامة

- 119 - تعريف التنظيم  
120 - مبادئ التنظيم  
121 - محددات التنظيم  
121 - مكونات التنظيم  
122 - تعريف وتحليل الهيكل التنظيمي  
122 - مراحل إعداد الهيكل التنظيمي  
123 - الخريطة التنظيمية  
123 - الدليل التنظيمي  
124 - عناصر التنظيم  
124 - أهمية وفوائد التنظيم  
126 - أنشطة بارزة في التنظيم  
126 - أنواع التنظيم في المؤسسات العامة  
128 - تطوير تنظيم المؤسسة  
129 - المبادئ الاسترشادية لعملية تطوير تنظيم المؤسسة والتخطيط لأداء أفضل له  
131 - مراحل تطوير تنظيم المؤسسة العامة  
133 - هوامش ومراجع الفصل السادس

### الفصل السابع: الرقابة في المؤسسات العامة

- 137 - تعريف الرقابة  
137 - وظيفة الرقابة  
137 - أهمية الرقابة  
137 - خطوات الرقابة

- 139 - خصائص الرقابة الجيدة
- 139 - أساليب الرقابة
- 139 - عناصر نظام الرقابة الجيدة
- 140 - مميزات الرقابة
- 140 - تقسم الرقابة
- 141 - مقومات نظام الرقابة الفعال
- 142 - مستويات الرقابة
- 143 - صور الرقابة على المؤسسات العامة
- 146 - الرقابة المالية على المؤسسات العامة
- 153 - دراسة على مؤسسة الرقابة على الغذاء في الاردن
- 159 - هوامش ومراجع الفصل السابع

### الفصل الثامن: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة

- 163 - كيف تؤثر إدارة الجودة الشاملة على ربحية المؤسسة العامة
- 163 - أثر الجودة الشاملة على الربحية من خلال تحسين الإنتاجية
- 167 - أثر الجودة الشاملة على الربحية من خلال حجم المبيعات
- 171 - إستراتيجية التفوق بالتكاليف
- 176 - هوامش ومراجع الفصل الثامن

### الفصل التاسع: دورة حياة المؤسسة (المشروع)

- 179 - تعريف دورة الحياة
- 179 - مراحل دورة حياة المؤسسة (المنتج)
- 182 - دورة حياة المشروع
- 183 - فكرة المشروع
- 183 - التخطيط للمشروع
- 185 - تنفيذ المشروع
- 185

- 185 - إنهاء المشروع
- 187 - إدارة موارد المشروع
- 189 - تطبيق إستراتيجية لإدارة المخاطر
- 191 - أنواع الظروف التي يتطلبها النمو والتوسع
- 191 - طبيعة المشكلات التي تواجه المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات صغيرة الحجم
- 192 - أوجه الاختلافات بين المنظمات ذات العمر الصغير وذات العمر الكبير
- 192 - نموذج ميللر وفرايزن في دورة حياة المنظمة
- 193 - رأي اري جراينر في مراحل نمو المنظمة
- 194 - مسببات انحدار المنظمات والآثار السلبية الناشئة عن الانحدار
- 194 - كيفية إدارة مرحلة الانحدار
- 195 - الهيكل التنظيمي في كل من المراحل الآتية: النمو، النضج، وإعادة الانتعاش
- 197 - مراحل نمو المؤسسات العامة
- هوامش ومراجع الفصل التاسع

## الفصل العاشر: إدارة شؤون موظفين القطاع العام

- 201 - تمهيد
- 201 - الجدارة والاستحقاق
- 202 - تطبيق إدارة شؤون الموظفين
- 205 - مكانة إدارة الأفراد ( موقعها ) في تنظيم المؤسسة
- 209 - الآثار التي تترتب على ترك الموظفين لمؤسساتهم
- 209 - قانون إصلاح الخدمة المدنية في المؤسسات العامة
- 210 - الوظائف التقليدية
- 213 - الوظائف الاقتصادية الإدارية في المؤسسات العامة
- 215 - هوامش ومراجع الفصل العاشر

## الفصل الحادي عشر: القيادة في المؤسسات العامة

- 219 - تمهيد
- 219 - ما هي القيادة
- 219 - هل هي فن أم علم
- 219 - أساليب القيادة
- 220 - صفات القيادة
- 221 - ما الذي تطلبه المؤسسات من القادة
- 221 - تأثير الموقف على القادة
- 222 - أدوار القائد
- 223 - السلوك الذي يقدره الأفراد في القادة
- 223 - القيادة المثالية وقت الأزمات
- 224 - دور القائد في الأزمة
- 224 - النصائح لاستغلالك لوقتك
- 225 - دور القيادة في تنمية الروح المعنوية
- 227 - هوامش ومراجع الفصل الحادي عشر

## الفصل الثاني عشر: المالية العامة في المؤسسات العامة

- 231 - وظائف المالية العامة
- 231 - مميزات المالية العامة في المؤسسات العامة
- 232 - عناصر المالية العامة في المؤسسات العامة
- 232 - أنواع الموارد المالية للمؤسسات العامة
- 238 - مراحل إنشاء المؤسسة المالية
- 241 - التشخيص المالي للمؤسسة العامة
- 243 - هوامش ومراجع الفصل الثاني عشر



## الفصل الثالث عشر: تقييم الأداء في المؤسسات العامة

- 247 - تعريف تقييم الأداء
- 247 - العوامل المؤثرة على تقييم الأداء
- 247 - أهداف تقييم الأداء
- 247 - مصادر تقويم الأداء الوظيفي
- 248 - تقييم التدريب
- 248 - مراحل عملية تقييم التدريب
- 250 - مشاكل تقييم أداء العاملين
- 252 - مواصفات الأداة الجيدة
- 254 - سجلات الأداء
- 255 - كيفية تكامل النتائج المختلفة للتقييم
- 255 - عدد مرات التقييم المطلوبة لتحديد الكفاءة
- 256 - كيفية استخدام ووضع تقرير بالنتائج
- 256 - أهمية وضع معايير لقياس الأداء
- 257 - توصيات للتقييم القائم على قياس الكفاءة
- 258 - قياس الأداء المؤسسي
- 259 - فوائد قياس الأداء الحكومي
- 262 - صعوبات قياس الأداء المؤسسي
- 263 - مقترحات لتذليل الصعوبات في قياس الأداء
- 263 - مؤشرات قياس الأداء الحكومي
- 264 - الخصائص المميزة لمؤشرات القياس
- 265 - المجالات التي تغطيها مؤشرات القياس
- 266 - ماهية عملية تقييم أداء العاملين
- 267 - أهمية عملية تقييم الأداء
- 270 - عناصر نظام تقييم أداء العاملين
- 271 - المبادئ الأساسية في استخدام المعايير

- 271 - طرق تقييم الأداء
- 272 - الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم
- 273 - استخدام نتائج تقييم الأداء
- 273 - مشاكل عملية تقييم الأداء
- 275 - هوامش ومراجع الفصل الثالث عشر

## الفصل الرابع عشر: إنهاء المؤسسات العامة والتحول إلى الخصخصة

- 279 - أسباب تعثر المؤسسة العامة
- 279 - طرق إنهاء المؤسسات العامة
- 280 - مفهوم الخصخصة
- 280 - أسباب انتهاج الدول لسياسة الخصخصة
- 281 - أساليب الخصخصة ودوافعها
- 281 - خصخصة عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات العامة
- 282 - خصخصة عن طريق تنظيم القطاع
- 283 - خصخصة عن طريق نقل الإدارة
- 284 - آثار و نتائج تطبيقات الخصخصة
- 285 - أساليب الخصخصة
- 286 - عوامل نجاح برنامج الخصخصة
- 287 - دور الدولة في حماية الحريات الفردية للقطاع الخاص
- 288 - الفروق بين القطاع الخاص والقطاع العام
- 289 - هوامش ومراجع الفصل الرابع عشر

291 قائمة المراجع