

بسم الله الرحمن الرحيم

آية كريمة

قال الله تعالى:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتِ اسْتَأْجِرْهُ،
إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ
الْأَمِينُ)

صدق الله العظيم

سورة القصص آية (26)

الإهداء

إلى كل العاملين بالخدمة العامة الذين
يعتقدون أن الإدارة علم وفن والذين
يعملون على تطوير أنفسهم وتطوير
الآخرين.

أهدى هذا الجهد المتواضع
والله تعالى نسأله السداد والقبول

شكر و عرفان

بعد شكر الله تعالى يتقدم الباحث بالشكر الجزيل إلي العالم الجليل
البروفسير / **علي عبد الله الحاكم** المشرف الرئيسي علي هذا البحث. فقد كانت
ثمرة توجيهاته الحكيمة وفيض علمه الذي نهل منه الباحث الكثير ان يري هذا
البحث النور ن فله الجزاء الحسن من الله تعالى وله من الباحث الشكر الجزيل
والعرفان الكامل.

كذلك يتقدم الباحث بالشكر لإدارة الحكم المحلي بولاية نهر النيل ومديرها
الكريم / **فضول بشير الخير** لما قدموه للباحث من فرص طيبة لإتمام هذا
البحث .

كذلك يتقدم الباحث إلي جميع من ساهم في إتمام هذا البحث بالشكر
والتقدير والعرفان.

والله الموفق...

المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1.	آية كريمة	أ
2.	الإهداء	ب
3.	كلمة شكر	ج
4.	المحتويات	د
5.	قائمة الجداول	و
6.	قائمة الاشكال	ح
7.	استخلاص البحث	ي
8.	Abstract	ل
9.	المقدمة	1
10	<p>الفصل الأول: المدخل إلى مناهج التطوير التنظيمي</p> <p>1:1 المبحث الأول: مفهوم ونظريات التنظيم</p> <p>2:1 المبحث الثاني: مفهوم ونظريات التطور التنظيمي</p> <p>3:1 المبحث الثالث: مفهوم وأسس التطوير التنظيمي</p> <p>1: 4 المبحث الرابع : مفهوم وأسس تقنية الجودة الشاملة</p>	<p>9</p> <p>34</p> <p>43</p> <p>54</p>
11.	<p>الفصل الثاني: نشأة وتطور وزارة المالية في ولاية الخرطوم</p> <p>1:2 المبحث الأول: تاريخ وزارة المالية في ولاية الخرطوم</p> <p>2:2 المبحث الثاني: اختصاصات وأهداف وزارة المالية في ولاية الخرطوم</p> <p>3:2 المبحث الثالث: عرض هياكل وزارة المالية في ولاية الخرطوم خلال فترات الدراسة 94 - 2002م</p>	<p>95</p> <p>112</p> <p>122</p>
12.	<p>الفصل الثالث: تقويم الأداء التنظيمي لوزارة المالية في ولاية الخرطوم خلال فترات الدراسة 94 - 2002م</p> <p>1:3 المبحث الأول: مفهوم وأسس التحليل التنظيمي</p> <p>2:3 المبحث الثاني: ادوات التحليل الاحصائي</p> <p>3:3 المبحث الثالث: نتائج تحليل الأداء التنظيمي لوزارة المالية خلال فترات الدراسة 94 - 2002م</p>	<p>134</p> <p>142</p> <p>144</p>

156 163 178	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية ثانياً : عرض بيانات الدراسة الميدانية ثالثاً : مناقشة الفروض	.13
190 191	الخاتمة التوصيات	.14
194	الملاحق	.15
205	المراجع	.16

القائمة الجداول الواردة في البحث

الرقم	نوع الجدول	الصفحة
1 : 1	جدول يوضح المواصفات العالمية للجودة الشاملة للمنظمات الادارية	93
1 : 2	جدول ملخص ميزانيات الاقاليم للاعوام 80-1986م بملايين الجنيهات	116
2 : 2	جدول يوضح الاداء المالي لولاية الخرطوم 96-2002م	130
3 : 2	جدول يوضح نسبة إداء الصرف علي الفصل الاول المالي لولاية الخرطوم للفترة 96-2002م	132
4 : 2	جدول يوضح الاداء المالي لولاية الخرطوم للفترة 96-2002م الفصل الثاني	133
5 : 2	جدول يوضح الاداء المالي لولاية الخرطوم للفترة 96-2002م الفصل الرابع	133
1 : 4	جدول يوضح نسب الرجال والنساء في العينة المبحوثة	159
2 : 4	جدول يوضح المراحل العمرية في العينة المبحوثة	160
3 : 4	جدول يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين	161
4 : 4	جدول يوضح نسب الدرجات الوظيفية في العينة	162
5 : 4	جدول يوضح نسب المتزوجين وغير المتزوجين في العينة	162
6 : 4	جدول يوضح نتائج استطلاع المبحوثين حول الهياكل التنظيمية للفترة الاولى 94-1997م	164
7 : 4	جدول يوضح جودة القيادة التنظيمية للفترة 94-1997م	165
8 : 4	جدول يوضح جودة التفويض التنظيمي للفترة 94-1997م	166
9 : 4	جدول يوضح جودة ادارة الوقت التنظيمي للفترة 94-1997م	167
10 : 4	جدول يوضح الاتصال التنظيمي للفترة 94-1997م	168
11 : 4	جدول يوضح جودة التعاون التنظيمي للفترة 94-1997م	168
12 : 4	جدول يوضح جودة الولاء التنظيمي للفترة 94-1997م	169
13 : 4	جدول يوضح نتائج استطلاع المبحوثين عن جودة العناصر التنظيمية للفترة الاولى 94-1997م	170

171	جدول يوضح نتائج استطلاع المبحوثين عن جودة الهياكل التنظيمية للفترة الثانية 98-2000م	14 :4
172	جدول يوضح جودة القيادة التنظيمية للفترة 98-2000م	15 :4
172	جدول يوضح جودة التفويض التنظيمي للفترة 98-2000م	16 :4
173	جدول يوضح ادارة الوقت التنظيمي للفترة 98-2000م	17 :4
174	جدول يوضح جودة الاتصال التنظيمي للفترة 98-2000م	18 :4
174	جدول يوضح جودة التعاون التنظيمي للفترة 98-2000م	19 :4
175	جدول يوضح جودة الولاء التنظيمي للفترة 98-2000م	20 :4
176	جدول يوضح استطلاع المبحوثين حول العناصر التنظيمية للفترة الثانية 98-2000م	21 :4
177	جدول يوضح استطلاع المبحوثين حول العناصر التنظيمية للفترة الثالثة 2000-2002م	22 :4
181	جدول يوضح حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفترة 94-1997م	23 :4
184	جدول يوضح حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفترة 98-2000م	24 :4
184	جدول يوضح قيمة اختبار T القيادة التنظيمية وجودة التفويض التنظيمي للفترتين 94-1997م و 98-2000م	25 :4
188	جدول يوضح قيمة اختبار T لجودة الاتصال التنظيمي وجودة التعاون التنظيمي للفترتين 94-1997م و 98-2000م	26 :4

قائمة الاشكال التوضيحية الواردة في البحث

الصفحة	نوع الشكل	الرقم
14	شكل يوضح انواع الهياكل التنظيمية	1:1
16	شكل يوضح انواع الخرط التنظيمية	2 :1
22	شكل يوضح خريطة هيكل هرمي وظيفي	3 :1
22	شكل يوضح هيكل هرمي سلعي	4 :1
23	شكل يوضح هيكل هرمي مصفوفي	5 :1
24	شكل قاعدة المكونات الاساسية للمنظمة	6 :1
25	شكل يوضح المنظمة كنظام مفتوح	7 :1
30	شكل يوضح مكونات البيئية الخارجية للمنظمات	8 :1
41	شكل يوضح الشبكة الادارية	9 :1
51	شكل يوضح نموذج القيم المتنافسة	10 :1
77	شكل يوضح هرم ماسلو للحاجات الانسانية	11 :1
101	شكل يوضح مستويات حكم السودان حسب الدستور الدائم لعام 1973م	1 :2
109	شكل يوضح حدود محافظات ولاية الخرطوم 2002م	2 :2
123	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة المالية بولاية الخرطوم للفترة 1997-94م	3:2
125	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة المالية بولاية الخرطوم للفترة 2000-98م	4 :2
125	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاقتصادية للفترة 98-2000م	5 :2
127	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة المالية والاقتصاد والقوي العاملة	6 :2

	للفترة 2001م-2002م	
139	شكل يوضح نموذج يوضح المنظمة كنظام مفتوح	1 :3
149	شكل يوضح قياس الاستعداد للقياس التنظيمي بوزارة المالية الخرطوم	2 :3
182	شكل يوضح نسب الموافقة علي جودة الهياكل التنظيمية للفترتين 1997-94م و 2000-98م	1 :4
182	شكل يوضح نسب عدم الموافقة علي جودة الهياكل التنظيمية للفترتين 1997-94م و 2000-98م	2 :4
187	شكل يوضح نسب الموافقة جودة الولاء التنظيمي للفترتين 94-1997م و 2000-98م	3 :4
187	شكل يوضح نسب عدم جودة الولاء التنظيمي للفترتين 94-1997م و 2000-98م	4:4
204	شكل يوضح الهيكل التنظيمي المقترح لوزارة المالية بولاية الخرطوم 2005م.	1 :5

استخلاص البحث

يختلف مفهوم إدارة التنمية عن مفهوم التنمية الإدارية ، فبينما تهتم إدارة التنمية بتطوير موارد وإمكانيات البلاد الإقتصادية عبر تنمية الناتج القومي الاجمالي ونسبة النمو السنوي زيادة دخل الفرد من خلال تطوير الإنتاج الزراعي والصناعي والخدمي ، نجد أن التنمية الإدارية في المقابل تهتم بتطوير النظم الإدارية في البلاد حتي تستطيع المنظمات والمؤسسات المختلفة تحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها وتتنوع إهتمامات علماء الإدارة من حيث الجوانب الإدارية التي يسعون لتطويرها حيث يهتم بعض علماء الإدارية بتطويرها الهياكل التنظيمية للمنظمات بينما يهتم آخرون بتطوير إجراءات العمل في المنظمات ويهتم فريق ثالث بتطوير قدرات ومهارات وتحسين سلوك العاملين في هذه المنظمات بإعتبار أن تطوير قدرات الكادر البشري وسيؤدي لا محالة الي تطوير الجوانب الإدارية بالمنظمات .

والإتجاهات الحديثة في تطبيقات علم الإدارة أفرزت كثير من الأساليب الحديثة تهتم بتطوير جميع الجوانب الإدارية الهيكلية والإجرائية والسلوكية معاً ومن هذه الأساليب الحديثة التي تهتم بتطوير جميع الجوانب الإدارية والهيكلية والإجرائية والسلوكية معاً ومن الإساليب الحديثة اسلوب الجودة الشاملة الذي يقوم في اساسه علي مشاركة جميع العاملين في المنظمة في مجهودات التطوير المستمر والشامل لجمع الجوانب الإدارية بالمنظمة ، وهذا البحث يضع الأساس النظري لمفهوم التطوير التنظيمي من خلال الإستعراض الواضح والمختصر لأهم المصطلحات والأساليب الحديثة المستخدمة في التطوير التنظيمي كما يبين هذا البحث العناصر الأساسية لتقنية الجودة الشاملة ويبين خطة وخطوات تنفيذ هذه التقنية مع توضيح فوائد ومميزات تطبيقها .

ويقوم هذا البحث علي أساس الفرضيات التالية : أن التطوير والتحسين المستمر للهياكل التنظيمية وكذلك تحقيق فعالية القيادة التنظيمية أدت الي تحسين الأداء

الإداري في بوزارة المالية بولاية الخرطوم ، كما أن تحقيق التفويض التنظيمي الجيد وتحسين إدارة الوقت التنظيمي أدت كذلك الي تحسين الأداء الإداري في هذه الوزارة. كما أن زيادة وتقوية التعاون والولاء التنظيمي في بعض مراحل تطور وزارة المالية في ولاية الخرطوم إدي الي تحسين الأداء الكلي فيها وعكس ذلك أدي التدهور في هذه الجوانب التنظيمية في مراحل اخري الي تدهور الأداء الإداري الكلي في هذه الوزارة ، وبالتالي فالتطوير التنظيمي في هذه الوزارة مستقبلاً يتطلب المزيد من التطوير المستمر لجميع هذه الجوانب التنظيمية الأساسية.

ويهدف زيادة فهم عمل وزارة المالية في ولاية الخرطوم من أجل تطوير العمل الإداري فيها إستعرض البحث جميع مراحل تاريخ وتطور إختصاصات وأهداف هذه الوزارة وذلك علي إعتقاد أن زيادة الفهم ومن ثم تطوير العمل الإداري بهذه الوزارة سيؤدي إلي حسن إستخدام المال العام الذي تقوم هذه الوزارة بتنظيم إستخدامه في الولاية كما سيؤدي تطوير العمل بوزارة المالية بالولاية الي نجاح تجربة الحكم الإتحادي بالبلاد ويحميها من مخاطر الفشل التي حدثت سابقاً .

وقد توصل البحث من خلال تحليل ميزانية الوزارة ومن خلال إستعراض وتحليل آراء العاملين عبر صحيفة الإستبيان غلي تأكيد صحة فروض البحث ومن ثم توصل الي مجموعة من التوصيات تقوم في اساسها علي ان التطوير التنظيمي في وزارة المالية في ولاية الخرطوم يتطلب اكمال تطبيق اسلوب الجودة الشاملة التي بداها هذا البحث من خلال نشر ثقافة مشاركة جميع العاملين في الوزارة في مجهودات تطويرها مع الإستمرار في التحسين الشامل لجميع الجوانب الإدارية كما تضمن البحث التأكيد علي ضرورة قيام إدارة للتطوير التنظيمي بالوزارة وتضمن كذلك التأكيد علي ضرورة تطبيق جميع التوصيات الهامة الواردة في هذا البحث.

Abstract

The term, development administration is different from the term, administration development. Development administration concern the increase of economic national resources through increasing the NGP and through increasing the personal income which result of increasing of production in agriculture and industry and services. Administrative development on the other hand concerns with development of administrative systems of the country so that its organizations could fulfill their objective. This research is concerned with administration development and the researcher found that. The exports of administration try to develop different elements of organization. Some experts concern with developing the structures, other are concerned with developing the procedures and other are concerned with the developing of behavior of members of the organization.

Modern applications of administrative science produced effective comprehensive techniques that are concerned with the development of all elements of organization, structural, procedural and behavioral. One modern technique, the subject of this research, is the technique, the subject of this research. Is the technique of comprehensive quality C.Q.T It consists of sharing all members of the organization in the continuous efforts for developing the organization. This research presents the theoretical basis of organizational development (O.D) through explaining clearly the terms and techniques that are used in O.D . and the research explains the main elements of C.Q.T and the plan and steps of its application, and mentions the benefits and merits of application.

This research is built on assumptions that the continuous developing of structures, and the achievement of efficient leadership and of good power delegation and developing of time management, and increasing of organization cooperation and faith would result in good organizational achievements, and the vice versa is correct, low efficiency in these elements would result in low organizational achievements.

In order to increase the understanding of operation of the ministry of finance of Khartoum state- The case of study of this research - the researcher explains the historical and developmental terms and the objectives of this ministry, which is concern with management of financial resources in the state, in the hope to eliminate the possibility of the failure of federation systems as happened previously in the Sudan.

The researcher used questionnaire and budget analysis to test the assumptions and making suggestions and reached to result that: the assumptions of the research are correct and suggested for the ministry to continue in application of C.Q.T and assign the department of O.D so as to assist in developing administrative efforts in this important ministry.