

حببت اشارك في تلخيص المحاضرات على شكل نقاط مختصرة ... تكون مفتاح للفهم...

المحاضر الاولى

- * **كلمة ادارة** من أصل لاتيني وتعني خدمه.
- * **الإدارة** عملية إجتماعية وإنسانية من جهة وإقتصادية وسياسية من جهة اخرى.
- * **الادارة العامة** تعني الإدارة الحكومية.
- * **تعريف الادارة العامة** هي تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع ، فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي لاداء الخدمات العامة للمواطنين.
- * **الادارة علم** لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي ، **وفن** لأنها تعتمد على الموهبه والقدرة الشخصية.
- * **إدارة الأعمال** : هي تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعاءه وفعالية.
- * **الإدارة العامة أداة من أدوات السياسة** .وهي **نظام فرعي** من النظام السياسي العام.
- * **يوجد علاقة وثيقة** بين الادارة العامة وسائر العلوم الاجتماعية الأخرى ، لكن الادارة العامة مؤخراً أصبح لها بعض الاستقلالية كفرع من فروع العلوم الاجتماعية.

- * **مراحل تطور الإدارة العامة:-**
- المرحلة الاولى** : انفصلت عن السياسة ، اهتمت بالنواحي الإدارية والتنظيمية.
- المرحلة الثانية** : وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الاداة العامة.
- المرحلة الثالثة** : وجود معاهد وإجراء الدراسات ووجود تخصصات منها أصول الإدارة العامة، تخطيط المدن

* **مداخل دراسة الإدارة العامة:**

- اولاً** : المدخل الدستوري او القانوني او التاريخي.
- ثانياً** : الوظيفي.
- ثالثاً** : الإجتماعي النفسي.
- رابعاً** : البيئي.

أولاً : المدرسة التقليدية (الكلاسيكية:)

(1) النظرية البيروقراطية:

*صاحب النظرية : ماكس ويبر أو ماكس فيبر (المانيا).

*نظرية السلطة قسمها إلى ثلاث اقسام:-

- السلطة البطولية (تحلي القائد بمواصفات غير عادية للتأثير على الأفراد).
- السلطة التقليدية (ممارست القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الاعراف).
- السلطة القانونية الرشيدة (ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات).

سلبيات النظرية البيروقراطية:

- *اعتبار القواعد والاجراءات هدف بدل من أن تكون وسائل.
- *تمسك الموظفين بالروتين.

(2)نظرية الإدارة العلمية:

*صاحب النظرية : فريدريك تايلور ، مؤلف كتاب (مبادئ الإدارة العامة).

*نظرية مهمة بالإدارة الدنيا (خط الانتاج).

*تعريف الإدارة لدى تايلور : المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين اداؤه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفه.

نقاط نظرية تايلور:

- استبعاد الحركات الغير ضرورية.
- اختيار العمال بشكل علمي.
- استخدام الحوافز.
- التعاون بين الادارة والعمال.

(3)نظرية التقسيم الإداري:

***صاحب النظرية : هنري فايول مؤلف كتاب (الإدارة الصناعية والعامة).**

***نظرية مهتمة بالادارة العليا.**

***مساهمات فايول:**

- صفات الإداريين وتدريبهم** (كلما ارتقى المدير بالسلم الاداري احتاج لصفات ادارية ، المهارات الفنية في المستويات الدنيا.)
- الأسس العامة للإدارة.**
- وظائف الإدارة:**
- التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة.

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية:

***صاحب النظرية : التون مايو.**

***اوضحت النظرية أن الإنتاجية ترتبط الظروف الإجتماعية والنفسية للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات المادية.**

***تجارب النظرية أنجزت بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو.**

***النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن:**

- ميل الافراد لتكوين تنظيمات غير رسمية.
- يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعة.
- تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في التحفيز للعمل.
- طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالامور الفيزيولوجية وانما النفسية والإجتماعية.
- القيادة غير الرسمية لها تأثير على سلوك الفرد.

***سلبيات مدرسة العلاقات الانسانية:**

- ركزت على العنصر البشري.
- ليس بالضرورة وجود تناقض بين العمال والإدارة.
- ليس بالضرورة أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم.
- الصراع والمنافسة غير مقبول.
- تهمل الحوافز المادية.

ثالثاً : المدرسة السلوكية:

من رواد هذه النظرية : ابراهام ماسلو

خصائص المدرسة السلوكية:

- مدرسة علمية تطبيقية.
- مدرسة معيارية.
- مدرسة تقوم على التفاؤل.
- تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة والعاملين.
- نظرتها شمولية.
- تهتم بالجماعات.
- تعزز المشاركة الفعالة.

*هرم ماسلو للحاجات:



سلبيات نظرية ماسلو:

- *تفترض أن المدير عالم نفس.
- *لا يوجد دليل عملي قطعي على هرمية الحاجات.

الدرفر استبدل الحاجات الخمس لماسلو بثلاث حاجات هي:

- حاجات البقاء.
- حاجات الارتباط.
- حاجات النمو.

رابعاً : مدرسة اتخاذ القرارات:

اصحاب النظرية : تشستر بارنارد . مؤلف كتاب (وظائف المديرين).
هربرت سيمون ، مؤلف كتاب (السلوك الإداري).

***جواهر النظرية :** أن التنظيم نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات.

***نظرية بارنارد:**

- إثراؤه الفكر الإداري في ثلاثية أبعاد:
- العلاقات الإنسانية.
- اتخاذ القرارات.
- نظرية التنظيم.

***نظرية سيمون:**

- القرار الإداري يتحلل إلى عنصرين هما:
- عنصر التكلفة.
- نتائج القرار.

***تناول سيمون صفة الرشء في القرارات وأن على المدير الإكتفاء بالحلول المقبولة بدل من المثالية.**

***ميز سيمون بين:**

- القرار الهادف وغير الهادف.
- القرار الرشيد وغير الرشيد.
- المبرمج.

***سيمون من الرواد في استخدام الآلات الحاسبة والتقنية في الإدارة.**

خامساً : مدرسة النظم:

***جواهر النظرية:**

أن المنظمة نظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل.

***أنواع الانظمة:**

النظام المفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئة.
النظام المغلق : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة.

سادساً : مدارس أخرى حديثه:

(1)نظرية أوشي (نظرية: z)

صاحب النظرية : وليم أوشي.

*جوهر النظرية : إن الإستثمار في الإنسان هو أفضل إستثمار.

أسس (نظرية : Z)
-الثقة.

الحذق والمهارة.
الألفة والمودة.

(2)نظرية ادارة الجودة الشاملة:

*تعريفها : مدخل الإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجوده في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة بما يحقق رضا الزبون.

العناصر الأساسية لنظرية الجودة الشاملة:

- الرؤية الاستراتيجية للجودة.
- الجودة مسؤولية الجميع.
- قياس الجودة.
- الزبون هو الأساس.
- ليس هناك حدود للتحسين.
- نموذج ميداني.

المحاضرة الثالثة

((تنويه مهم))

هناك بعض النقاط تم تجاوزها ، تم التركيز على بعض النقاط التي ارى أن الأسئلة لن تخرج عنها من وجهة نظر شخصية ،

التخطيط الحكومي

تعريف التخطيط : اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل ؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل ؟ فهو جسر بين الحاضر والمستقبل أي تقرير حاضر لسلوك مستقبلي.

تعريف آخر للتخطيط : مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.

خطوات التخطيط:

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- وضع القواعد لتحقيق الهدف.
- تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل.
- تحديد الإمكانيات المتاحة.
- وضع برامج زمنية.

العلاقة بين المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها:

المستوى الإداري _____ **نوع**
الخطـة _____ **فترة الخطـة**

الإدارة العليا	استراتيجية
طويلة الأجل	
الإدارة الوسطى	تكتيكية
متوسطة الأجل	
الإدارة الدنيا	تشغيلية
قصيرة الأجل	

مقومات التخطيط:

الأهداف ، التنبؤ ، السياسات ، الإجراءات ، الوسائل والإمكانات.

أولاً : الأهداف:

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، اذا كانت قريبه تسمى تكتيكية ، واذا كانت بعيدة تسمى استراتيجية.

صفات الأهداف:

- 1)الوضوح : يجب التعبير عنه بشكل رقمي حتى يمكن قياسه.
- 2)القناعة بالهدف : من خلال أهمية الهدف.
- 3)الواقعية : إمكانية التنفيذ.
- 4)التناسق والإنسجام : أي عدم تعارض الأهداف.
- 5)مشروعية الهدف : الالتزام بالقوانين.
- 6)قابلية الهدف للقياس.

ثانياً : التنبؤ:

هو توقع وقوع الأحداث في المستقبل.

أمور يجب مراعاتها في التنبؤ:

- الدقة في التنبؤ.
- حدثة البيانات.
- أن يكون مفيد.
- غير مكلف.
- الوضوح.

ثالثاً : السياسات:

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف .

*السياسات تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك.

انواع السياسات:

- السياسات الأساسية : ترتبط بالأهداف الاستراتيجية.
- السياسات العامة : لتحقيق العدالة.
- السياسات الوظيفية : تتعلق بالنشاط.
- السياسات الضمنية : غير مكتوبة ومتعارف عليها.

رابعاً : الإجراءات:

هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال.

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات:

- جمود التفكير.
- صعوبة التغيير لتعود الإدارة والموظفين عليها.
- احساس الموظف بالضيق والملل.

خامساً : تدبير الوسائل والإمكانات:
يحتاج تنفيذ الخطة لإمكانات مادية وبشرية.

المحاضرة الرابعة

تابع التخطيط الحكومي

أنواع التخطيط:

أولاً : وفقاً لدرجة الشمول.

ثانياً : وفقاً للزمن.

ثالثاً : وفقاً لمجال الخطة:

- السياسي : مصادر التشريع.
- الإجتماعي : الإهتمام بالعائلة وتثقيف المجتمع.
- البشري.
- الطبوغرافي : استغلال الأرض ، توزيع المرافق.
- الإقتصادي.
- المالي: السيولة النقدية ، نسبة الفائدة.

رابعاً : وفقاً للمستوى التنظيمي.

الإعتبرات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة:

- الوضوح.
- المرونة.
- المشاركه بوضع الخطة.
- مراعاة الجانب الإنساني.
- دقة المعلومات والبيانات.
- الإعلان عن الخطة.

مراحل إعداد الخطة:

أولاً : مرحلة الإعداد:

- 1) تحديد الأهداف.
- 2) جمع وتحليل البيانات.
- 3) وضع الافتراضات.
- 4) وضع البدائل وتقويمها.
- 5) اختيار البديل الأنسب.
- 6) تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ثانياً : مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة.

ثالثاً : مرحلة التنفيذ.

رابعاً : مرحلة المتابعة.

معوقات التخطيط:

- 1) عدم الدقة في البيانات والمعلومات.
- 2) اتجاهات العاملين : اتخاذ العاملين موقف سلبي من الخطة.
- 3) عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- 4) إغفال العامل الإنساني.
- 5) الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة.
- 6) القيود الحكومية : صدور تعليمات حكومية تعيق عملية التنفيذ.
- 7) التغيرات المستمرة.
- 8) أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

*يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأفضل للموارد لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية.

المحاضرة الخامسة

التنظيم

مفهوم التنظيم:

هو وسيلة توزيع الأعمال وتدرج السلطات والصلاحيات.

مفهوم آخر للتنظيم:

وظيفة المدير لتجميع أوجه النشاط ووضع علاقات إدارية لتحقيق الهدف.

***التنظيم وسيلة لتحقيق الهدف والوصول إليه وليس الهدف.**

مبادئ التنظيم:

(1) مبدأ وحدة الهدف : أي وجود هدف قبل البدء بالتنظيم.

(2) مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

سلبيات التخصص:

-الملل.

-تجزئة العمل وإعادة تجميعه عملية صعبة.

-حصر طموحات ومواهب الأفراد في مجال ضيق.

(3) مبدأ وحدة القيادة (الأمر.)

(4) مبدأ نطاق الإشراف.

(5) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

السلطة الإدارية : هي الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لإستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المرؤوسين.

المسؤولية : هي الإلتزام بتنفيذ الأعمال والأوامر التي تصدر من الرؤساء.

أنواع السلطات:

-السلطة التنفيذية : هي صلاحيات إصدار الأوامر واتخاذ القرار.

-السلطة الوظيفية : هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى.

-السلطة الإستشارية : هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة.

(6) تفويض السلطة:

الصلاحيات تفوض والمسؤولية يجب أن لا تفوض.

عدم جواز تفويض السلطة في الأمور التالية:

-القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم.

- الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
- الأمور المتعلقة برسم السياسه العامة.
- التعيين في الوظائف العليا.
- المسائل المالية وأمر الميزانية.

(7) المركزية واللامركزية:

تزداد الحاجة للامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع.

مساوئ اللامركزية:

- تناقض القرارات.
- ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف.
- صعوبة الإتصال أفقياً وعمودياً.
- بعض الاعمال المالية لا تصلح للامركزية.
- إساءة البعض استغلال اللامركزية.
- إضعاف السلطة المركزية.
- عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية.

المحاضرة السادسة

التنظيم

التنظيم الرسمي:

هو وجود هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة مع توضيح لقواعد العمل وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات.

أسس التنظيم الرسمي:

- قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرف الأفراد.
- مبادئ إدارية.
- شكل هرمي.

يحقق التدرج الهرمي في التنظيم الرسمي المزايا التالية:

- تقسيم العمل على أسس واضحة.
- تحديد السلطات والمسؤوليات.
- سهولة التنسيق.

-شبكة اتصالات هابطه وصاعده.

الخرائط التنظيمية:

هي شكل بياني يوضح بعض الجوانب المهمة في التنظيم مثل النشاطات والوظائف والأقسام.

انواع الخرائط التنظيمية:

- 1) الخرائط التقليدية (العمودية) من سلبياتها انها تترك اثر سلبي عند المستويات الادارية الدنيا.
- 2) الخرائط الأفقية من اليمين لليسار من ايجابياتها انها لا تترك اثر سلبي عند المستويات الادارية الدنيا.

الدليل التنظيمي:

هو وثيقة رسمية توضح الأمور التفصيلية في العمل.

التنظيم غير الرسمي:

هو عبارة عن مجموعة اتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل.

خصائص التنظيم غير الرسمي:

- وجود هدف تسعى اليه المجموعة.
- صغر الحجم.
- القيادة غير الرسمية.
- وجود معايير للمجموعة.
- مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محدد.

فوائد التنظيم غير الرسمي:

- يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
- يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي.
- يؤمن معلومات مرته (شائعات).
- نوع من الرقابة الذاتية.
- يساهم في اشباع الحاجات الفردية.
- تقليل حالات التوتر.
- يساعد في سرعة نقل المعلومات.

إعادة التنظيم:

- عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ.
- تصرف الموظفين بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم.
- عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مهمة.
- عندما تضعف كفاءة التنظيم.
- عند حدوث تغيرات في إدارة المنظمة.

المحاضرة السابعة

التمويل والموازنة العامة

الإدارة المالية:

هي النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال.

وظيفة الإدارة المالية:

تحديد مصادر الإيرادات والإنفاق.

تعريف الإدارة المالية:

أحد فروع الإدارة العامة تهدف إلى الاستخدام الأمثل لهذه الأموال.

النفقات العامة:

- * هي مبالغ نقدية تدفع لإشباع الحاجات العامة.
- * عنصر مهم في موازنات الدول.

أنواع النفقات العامة وتقسيماتها:

- 1) تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف:
تأخذ به أغلب الدول ، يعطي صورته اجماليه بغض النظر عن الجهة المنفذه.
- 2) تقسيم النفقات على أساس نوع الانتفاع منها:
إذا كانت نفع عام فتمول من خلال الرسوم والضرائب ، إذا كانت نفع خاص فتمول من المستفيدين.
- 3) تقسيم النفقات على أساس نفقات عادية وغير عادية:

العادية مثل الرواتب ، الغير عادية مثل الكوارث الطبيعية.
(4) تقسيم النفقات على أساس الآثار الاقتصادية:
نفقات جارية لتغطية النفقات ولا تزيد من تكوين رأس المال ، نفقات استثمارية وهي تزيد من تكوين رأس المال.

الإيرادات العامة:

- (1) املاك الدولة العامة.
- (2) الرسوم : مبلغ نقدي مقابل خدمة.
- (3) الضرائب : مبلغ نقدي دون مقابل.
- (4) الإصدار النقدي : يكون في اضييق الحدود.
- (5) إصدار القروض العامة عبر السندات : القرض العام يجب أن يكون محدود القيمة.
- (6) القروض الخارجية.

الموازنة العامة:

تعريفها : برنامج عمل محدد ومتفق عليه ، يبين فيه نفقات الدولة ومواردها خلال سنة مقبله ،
تلتزم بها الدولة وتكون مسؤوله عن تنفيذه.

القواعد الأساسية للموازنة العامة:

- (1) قاعدة السنوية.
- (2) قاعدة الوحدة.
- الاستثناءات على قاعدة الوحدة:
- الموازنات المستقلة والموازنات الملحقه لا تخضع لرقابه وزارة المالية.
- (3) قاعدة الشمول : إظهار كافة نفقات وإيرادات الدولة في وثيقه واحده.
- (4) قاعدة التخصيص : لا يجوز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين.

المحاضرة الثامنة

التمويل والموازنة العامة

مراحل إعداد الموازنه:

الإعداد - الإقرار والمصادقه - التنفيذ - الرقابه - الحساب الختامي.

أولاً : مرحلة الإعداد:

- 1) دراسة الوضع الإقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة.
- 2) إصدار المنشور الدوري:
- يتضمن طرق تقدير النفقات والإيرادات.
- 3) دور الوزارات والمصالح الحكومية.
- 4) دور وزارة المالية في دراسة الموازنات.

ثانياً : مرحلة الإقرار والمصادقة:

في هذه المرحلة يقوم وزير المالية بعرض مشروع الموازنة على مجلس الوزراء.

ثالثاً : مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة ترسل وزارة المالية الموازنة الخاصة بكل وزارة مرفق معها (الإيرادات ، المصروفات).

رابعاً : مرحلة الرقابة:

- *تبدأ من ظهور الإستحقاق حتى عملية صرف النفقة.
- *الرقابة تكون سابقة للصرف لمنع الخطأ ، ولاحقه بعد التنفيذ.

خامساً : مرحلة الحساب الختامي:

*تقوم به الوزارات وترسله لوزارة المالية لمراجعته واعداد الحساب الختامي للدولة.

أنواع الموازنات:

موازنة البنود - موازنه البرامج والأداء - موازنة التخطيط والبرمجه.

أولاً : موازنة البنود:

فوائد موازنة البنود:

- 1) التركيز على الرقابه على مصروفات الدولة.
- 2) وسيله مقارنة أوجه الصرف بين عام وآخر.
- 3) هي أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة.
- 4) تساعد على سهولة اكتشاف الأخطاء والتجاوزات.

صعوبات موازنة البنود:

- 1) الرقابة مستندية.
- 2) صعوبة ربطها بخطة التنمية.
- 3) مدعاة للإسراف والتبذير.
- 4) تخصيص المبلغ لكل بند لا يرتبط بالهدف.

ثانياً : موازنة البرامج والأداء:

أهداف موازنة البرامج والأداء:

- 1) التركيز على المخرجات وليس المدخلات.
- 2) التركيز على الأساليب القياسية.
- 3) التركيز على الأداء الفعلي.

مزايا موازنة البرامج والأداء:

- 1) توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنه.
- 2) القضاء على الإسراف.
- 3) التخلص من إجراءات التفاوض والمساومه.
- 4) سهولة الرقابة.
- 5) المواطنين على إطلاع بإنجاز الموازنات.

سلبيات موازنة البرامج والأداء:

- 1) صعوبة تطبيقها في الدول النامية.
- 2) صعوبة قياس التكلفة.

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجه:

تم تطبيقه لأول مره في وزارة الدفاع الأمريكية.

مزايا موازنة التخطيط والبرمجه:

- 1) تساعد في تحديد الوسائل التي تختار البدائل.
- 2) قدرة الإدارة على تقدير التكاليف.
- 3) قدرة الإدارة على متابعة الأعمال.
- 4) الحد من الإسراف والتبذير.

فوائد موازنات الأساس الصفري:

- 1) إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم.

- (2) استخدام الادارة لأسلوب الموازنه بين التكلفة والعائد.
(3) الإستغناء عن البرامج ذات الكفاءه المنخفضه.

المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري:

- (1) تحتاج وقت وجهد من الادارة.
(2) تحتاج لمهارات وخبرات.
(3) صعوبة مشاركة المستويات الإدارية في الإعداد.

المحاضرة التاسعة

إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة

إدارة الموارد البشرية:

هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة . وهي احدى وظائف المنشأه.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

- (1) الحصول على الموارد البشرية.
(2) تنمية الموارد البشرية.
(3) حسن استخدام الموارد البشرية.

(1) الحصول على الموارد البشرية:

من خلال : أ) تصنيف الوظائف - ب) تخطيط الموارد البشرية - ج) الإستقطاب والإختيار والتعيين.

أ) تصنيف الوظائف:

تقسم الوظائف إلى مجموعات عامه ثم مجموعات نوعية ثم مجموعات فئات.

الدرجة الوظيفية : هي شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل.

ب) تخطيط الموارد البشرية:

هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة.

ج) الإستقطاب والإختيار والتعيين:

هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام.

الاستقطاب الإيجابي : البحث عن الافراد المؤهلين.
الاستقطاب السلبي : الإكتفاء بالاعلان عن الوظائف.

المبادئ الأساسية في الاستقطاب :

- 1) حتمية المركزية في الاستقطاب.
- 2) حتمية معرفة طبيعة سوق العمل.
- 3) حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب.

طرق الإستقطاب:

استقطاب داخلي - استقطاب خارجي.

الاختيار:

وفق مبدأ الجدارة.

الاختبارات وأهميتها في التعيين:

أهم معايير عملية الاختيار.

أنواع الاختبارات:

(أ) اختبارات عملية ، (ب) اختبارات شفوية ، (ج) اختبارات كتابية.

(2) تنمية الموارد البشرية:

هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة.

التدريب:

هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنية.

معادلة الأداء = القدرة × الرغبة

أنواع التدريب واساليبه:

- 1) التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمة).
- 2) التدريب الخارجي (التدريب الرسمي).

(3) حسن استخدام الموارد البشرية:

من خلال (الرواتب ، الحوافز ، تقويم الاداء ، الترقيه ، النقل)

الرواتب:

مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فتره محدده في الغالب شهر واحد.

الحوافز:

مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج.

تقويم الأداء:

تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وإمكانات تقدمه.

تقارير الكفاهيه : تقارير دورية يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين.

المحاضرة العاشرة

الرقابة في الإدارة العامة

الهدف الأساسي للرقابة الإيجابية:

أن الاعمال تسير في اتجاه الهدف بصورة مرضيه.

أهمية الرقابة:

- 1) عملية مستمرة.
- 2) لتحقيق أهداف التنمية لابد من متابعة التنفيذ.
- 3) التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعده من قبل.
- 4) اكتشاف المشكلات وتصحيح مسار التنفيذ.

تعريف الرقابه:

وظيفة ادارية مستمرة ومتجددة الهدف منها قياس الانجاز ومقارنته مع ما كان متوقعاً.

أهداف الرقابه الإدارية:

- 1) حماية المصالح العامة.
- 2) توجيه القيادة الادارية لتصحيح الخطأ.

(3) التشجيع على اكتشاف الخطأ من الأفراد وتكريمهم.

عناصر الرقابة الإدارية:

- (1) تحديد الهدف.
- (2) مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة.
- (3) قياس الفروقات والتعرف على أسبابها.
- (4) تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

وسائل الرقابة:

- (1) الموازنه التقديرية:
هي ترجمة فورية للخطأ حيث أن ارقامها اهداف لابد من تحقيقها.
- (2) البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.
- (3) السجلات.
- (4) الملاحظات الشخصية.
- (5) التقارير الدورية.

أنواع الرقابة:

- (1) حسب المعايير:
أ- على اساس الإجراءات ب- على اساس النتائج.
- (2) حسب موقعها من الاداء:
أ- سابقه ب- لاحقه.
- (3) حسب المصدر:
أ- داخلية ب- خارجية.

كانت الرقابة في الإسلام:

ذاتيه ، رئاسيه ، جماعية

المحاضرة الحادية عشر

القيادة الإدارية في الإدارة العامة

تعريف القيادة الإدارية:

هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الهدف المنشود .

يستمد القائد سلطته:

- بشكل رسمي (سلطة القانون)
- بشكل غير رسمي (محبة المرؤوسين له)

***الرئيس :** يستمد قوته من القوانين والتشريعات.

***القائد :** يستمد قوته من محبة واحترام الأفراد له.

***يمكن للقائد ان يصبح رئيس لكن لا يمكن للرئيس ان يصبح قائد.**

نظريات القيادة الإدارية:

(1) نظرية السمات.

(2) نظرية الموقف . الظروف والمواقف هي من تخلق القادة.

(3) النظرية التفاعلية

نظريات القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي:

(1) القيادة الأوتوقراطية:

يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده.

(2) القيادة الديمقراطية:

تقوم على المشاركة وتفويض السلطة

نماذج القيادة الديمقراطية:

- قائد يطرح مشكلة ويطلب من المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار.

- قائد يضع حدود للمرؤوسين ويطلب اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

- قائد يتخذ القرار مع محاورة ونقاش المرؤوسين.

-قائد يتخذ القرار ويعطي الفرصة للمرؤوسين في كيفية التنفيذ.
-قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات.

أنماط أخرى للسلوك القيادي:

(1) نمط تنبؤ وشميت:

إذا زادت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تضعف مشاركة القائد.

(2) نمط بليك وموتون:

يقوم على اهتمام القائد بالإنتاج أو بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

*يتكون هذا النمط من 81 نمط أفضلها (9-9)

المحاضرة الثانية عشر

اتخاذ القرارات

*تعد علمية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية
*هيربيرت سيمون (الإدارة هي اتخاذ القرارات)
*القرار الإداري جهد جماعي وليس فردي.
*اتخاذ القرار هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة بدائل.

مراحل اتخاذ القرارات:

(1) تشخيص المشكلة (**أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار.**)

(2) جمع البيانات والمعلومات.

(3) تحديد البدائل المتاحة وتقويمها.

(4) اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

(5) متابعة تنفيذ القرار وتقويمه.

أنواع القرارات الإدارية:

(1) القرارات التقليدية (قرارات يومية) وتنقسم إلى:

-قرارات تنفيذية (الدخول والخروج من الدوام)

-قرارات تكتيكية (الأمور المتعلقة بتطور العمل)

- (2) القرارات غير التقليدية (ظروف غير عاديه) وتنقسم إلى:
- قرارات حيويه (المشاركة فيها جماعية).
 - قرارات استراتيجية (تعود للإدارة العليا).

المحاضرة الثالثة عشر

الاتصالات الإدارية

*تعد الاتصالات الإدارية عصب المنظمه وهي قلب الإدارة النابض.

أنواع الاتصالات الإدارية:

(1)الاتصالات الرسمية:

- هابطه.
- صاعده.
- أفقيه او عرضيه.

*كلما زادت الاتصالات الصاعدة عن الهابطه أثر ذلك في كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها.

(2)الاتصالات غير الرسمية.

وسائل الاتصالات:

- (1)الاتصال الشخصي أو الشفوي.
- (2)الاتصال الكتابي.

فعالية الاتصالات:

- احدى الوظائف المهمة للمدير الفعال.
- تتأثر الاتصالات بحجم المنظمة وطبيعة النشاط.
- تتأثر الاتصالات بعدد الوحدات والتنوع الجغرافي.
- تتوقف فعالية الاتصال على المرسل والمرسل اليه والمادة المرسله وقناة الاتصال.
- نجاح المنظمة يعتمد على تبادل المعلومات عن طريق الاتصالات الادارية.
- وظائف الإدارة كلها تعتمد على المعلومات والبيانات.

معوقات الإتصال:

(1) شخصية:

تعود لفرق المستوى والفهم والإستيعاب.

(2) تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي.
- وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفة.
- عدم وجود سياسه فعاله للإتصال من الادارة العليا.
- الاعتماد على اللجان في كل امر.
- عدم نشر البيانات.

(3) بيئية:

تعود للمجتمع ومنها اللغة.

المحاضرة الرابعة عشر

الالكتروقراطية

الالكتروقراطية

نمط جديد للإدارة يعتمد على التقنية

استراتيجيات ومراحل الالكتروقراطية:

- (1) النموذج المركزي (النموذج المصري ومركز دعم القرار).
- (2) النموذج اللامركزي (نموذج كندا وهولندا واستراليا وأمريكا).

*يجب التفريق بين الأهداف المباشرة والغير مباشرة للإلكتروقراطية <=== مهم

*تعتبر الالكتروقراطية النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمة.