

المحاضرة الاولى

كلمة **إدارة** هي من أصل لاتيني وتعني خدمة

محور العملية الإدارية هو **العنصر البشري** يعمل من خلال **التعاون**.

الإدارة العامة تعني " : الإدارة الحكومية " تمييزاً عن الأنواع الأخرى للإدارة

الإدارة العامة تعني : تنفيذ **السياسة العامة** للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع.

الإدارة **علم** من خلال أنها تعتمد على **أساليب البحث العلمي** في مجالات التخطيط والتنظيم والعلوم السلوكية وغيرها.

الإدارة **فن** لأنها تعتمد على **الموهبة والقدرة الشخصية** على كيفية وضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة.

الإدارة **علم وفن** لأنها تتميز بوجود اعتبارات علمية وفنية في وقت واحد.

الهدف في الاداره العامه : تقديم خدمات عامه للوصول الى رضا المواطنين

الهدف في اداره الاعمال : تحقيق الربح

قدم **علم النفس** مفاهيم للإدارة العامة مثل : قياس الكفاءة ، اختبارات التوظيف ، الترقية ، الحوافز وبواعث السلوك الإداري.

الإدارة العامة تحدد الأسس لممارسة النشاط الإداري بكفاءة وفعالية كوضع البرامج وإعداد الخطط (يركز على النواحي الفنية التنفيذية من الإدارة)

القانون الإداري يتولى وضع الضوابط القانونية بحيث تبقى تصرفات الإدارة بشكل مشروع (يهتم بالنواحي القانونية)

مداخل دراسته الاداره العامه:

1-الدستوري القانوني التاريخي.

2-الوظيفي

3-الاجتماعي النفسي

4 - المدخل البيئي

مراجعة

المحاضرة الثانية

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)
1- البيروقراطية (ماكس ويبر)
هي التنظيم الإداري الضخم..

أسلوب اكتساب الشرعية للسلطة يقسم إلى ثلاثة أقسام

السلطة البطولية : يتحلى الإنسان القائد بمواصفات غير عادية للتأثير على الأفراد

السلطة التقليدية : ممارسات القائد و سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف..

السلطة القانونية الرشيدة : ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات
2- الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)
3- نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول)

(وتعتبر أكثر عمقا من الإدارة العلمية)
حيث اهتم فايول بوظائف الإدارة على كل المستويات وأهتم بالإدارة على المستوى الأعلى
عكس تايلور الذي أهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج)

مدرسة العلاقات الانسانية
تجارب هوثورن (التون مايو)

المدرسة السلوكية
هرم الحاجات (ابراهيم ماسلو)

بسبب الانتقادات لهذه النظرية

جاء ألدرفر واستبدل تلك الحاجات بثلاث فقط هي:
حاجات البقاء (ضرورات الحياة)
حاجات الارتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئة
حاجات النمو (حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات)

مدرسة اتخاذ القرارات (تشستر برنارد - هيربرت سيمون)

جوهر النظرية :

اعتبرت هذه النظرية أن التنظيم نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات ،
وبالتالي يجب تتبع عملية اتخاذ القرارات
وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار
1-بارنارد و نظرية النظام التعاوني

تقوم على ثلاثة عناصر:

- 1-هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم
 - 2- امكانية الاتصال بين الأعضاء.
 - 3-الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء.
- اهتم برنارد بالتنظيم **غير الرسمي** (تفاعلات الأعضاء بين بعضهم البعض)
نظرية برنارد هي:

إثراؤه الفكر الإداري في ثلاثة أبعاد:
العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرارات - نظرية التنظيم
2-هربرت سيمون واتخاذ القرارات

ركز سيمون على أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى
عنصرين اثنين :

- 1-عنصر التكلفة أي كم هي تكلفته من وقت وجهد ومال
- 2-نتائج القرار سواء تحقيق الربح أو صورة الخدمات العامة وانسجام القرار مع السياسة العامة
والخطوط العريضة للمنظمة
مدرسة النظم
انواع الانظمة:

النظام المفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئة

النظام المغلق : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة

مدارس اخرى حديثة التجربة

نظرية اوشي (Z)

جمع بين النظرية الأمريكية واليابانية وتقوم على الأسس التالية:

- 1- الثقة
- 2- الحذق والمهاره
- 3-الالفة والموده

المحاضرة الثالثة

التخطيط هو : اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل ؟

كيف ومتى ومن يقوم بالعمل ؟ فهو جسر بين الحاضر والمستقبل أي تقري حاضر لسلوك مستقبلي.

التخطيط هو : مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.

العلاقة بين المستويات الادارية وانواع الخطط ومدتها:

الادارة العليا >> استراتيجية >> طويلة الاجل

الادارة الوسطى >> تكتيكية >> متوسطة الاجل

الادارة الدنيا >> تشغيلية >> قصيرة الاجل

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل

فإذا كان المستقبل **قريب** تسمى أهداف **تكتيكية**

وإذا كان **بعيد** نسمى أهداف **إستراتيجية**

أنواع الاهداف:

أهداف **عامة** على مستوى المنظمة

أهداف **جزئية** لكل قسم أو إداره

وفق الزمن:

أهداف **طويلة** الاجل (استراتيجية)

أهداف **متوسطة** (خطط خمسية)

أهداف **قصيرة** (سنوية أو فصلية وحتى شهرية)

السياسات : هي مجموعة المبادئ والقواعد التي

تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف

وتعتبر **مرشد** ودليل عمل للوصول الى الاهداف

تأخذ اشكال مختلفة منها **المكتوب** أو **غير المكتوب**

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات.

-جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية

-صعوبة تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها

-إحساس الموظف بالضيق والملل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته

المحاضرة الرابعة

انواع التخطيط أربعة

1-وفقا لدرجة الشمول

2-وفقا للزمن

3-وفقا لمجال الخطة

4-وفقا للمستوى التنظيمي

1-وفقا لدرجة الشمول ويشمل

*التخطيط القومي الشامل (على مستوى الدولة)

*التخطيط الاقليمي (في منطقة معينة بهدف تنميتها)

*التخطيط المحلي (يختص مدينة أو قرية)

*التخطيط في مجال خاص ومحدد(كمجال التعليم او الصحة او المواصلات)

2- وفقا للزمن

*تخطيط طويل المدى(تخطيط يغطي 15 أو 20 سنة مثل الاستثمار في النفط)

*تخطيط متوسط المدى (تتخطيط يغطي 5 سنوات يشمل مجالات متنوعة)

*تخطيط قصير المدى(تخطيط لسنة واحدة مثل الموازنة العامة للدولة)

3- وفقا لمجال الخطة : (ليس له حدود ونذكر منها)

*السياسي(تخطيط النظام السياسي مثل مصادر التشريع)

*الاجتماعي(الاهتمام بالعائلة وتنقيف المجتمع)

*البشري(النمو السكاني)

*الطوبوغرافي(استغلال الارض ،توزيع المرافق)

*الاقتصادي (الانتاج القومي الزراعي ،الميزان التجاري ،تخطيط الموارد البشرية ،الزراعي ،الصناعي
(

*المالي(السيولة النقدية نسبة الفائده)

4-وفقا للمستوى التنظيمي:

*السياسي(وضع السياسات ،اعطاء الضوء الاخضر)

*الاستراتيجي(على مستوى الوزارة او المنظمة)

*التخطيط للطوارئ(خطط اضافية للطوارئ)

*التخطيط التكتيكي (خطط تنفيذية لفترة زمنية قصيرة)

*التخطيط للتطبيق (كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية لتحقيق الربح ،تحديد المشروعات وموعد تنفيذها)

تنبيه: تكرر السياسي مرة في نوع وفقا لمجال الخطة ومرة في نوع وفقا للمستوى التنظيمي

*الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند أعداد الخطة

1-الوضوح (بعيدة عن الغموض والتعابير غير المفهومه)

2-المرونة(التأقلم مع الظروف)

3-المشاركة بوضع الخطة (وهو عمل مشترك وجهد جماعي)

4-مراعاة الجانب الانساني(للوصول الى الهدف بكفاءة وفعالية)

5-دقة المعلومات والبيانات(هما الاساس في بناء الخطة)وتتوفر مجموعة شروط في المعلومات التي
تقوم فيها الخطة(الشمولية والدقة والصحة ،الحداثه والواقعية وأن لاتكون متقدمة)

6- الاعلان عن الخطة) شرح المقصود منها بكل تفاصيلها وعلى مستوى الدولة والهدف وضع العاملين والمواطنين بصورة الوضع التفصيلي وماهي اهداف الخطة من خلال اجتماعات ولقاءات)

*مراحل أعداد الخطة

1-مرحلة الاعداد: تضم مجموعة عمليات هي

- *تحديد الاهداف
- *جمع وتحليل البيانات
- *وضع الافتراضيات
- *وضع البدائل وتقييمها
- *اختيار البديل الانسب
- *تحديد الوسائل والامكانات اللازمة

2-مرحلة الاقرار أو الموافقة على الخطة(الاذن او السماح بالبدء بالتنفيذ من قبل السلطات)

3-مرحلة التنفيذ(ارسالها للوزارات او المنظمات المعنية بالتنفيذ)

4- مرحلة المتابعة : التأكد من متابعة التنفيذ وهل هناك انحرافات ام لا ومأسباب الانحرافات ,

وتتم من خلال وجود جهاز مركزي خاص ووفق التالي:

- *مراجعة الخطة نفسها (هل فيها مبالغه)
- *مراجعة التنفيذ (قد تكون هناك مشكلة في التنفيذ)
- *الظروف الخارجية (ظروف خارجة عن ارادة المخطط أو المنفذ مثل الظروف الطبيعية مثل الزلازل ،براكين)

**معوقات التخطيط

- 1-عدم الدقة في البيانات والمعلومات
- 2-اتجاهات العاملين
- 3-عدم صحة التنبؤات والافتراضيات
- 4-اغفال العامل الانساني
- 5-الاعتماد ع الجهات الخارجية في وضع الخطة
- 6-القيود الحكومية
- 7-التغيرات المستمرة
- 8-اسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط

**) التخطيط في الادارة الاسلاميَّة:

ظهر فكرة التخطيط في الادارة الاسلامية منذ تأسيس الدولة الاسلامية الاولى في المدينة المنورة على يد الرسول صل الله عليه وسلم

كان التخطيط شاملا ع النحو التالي:

- 1- التخطيط للدعوة الإسلامية
- 2- التخطيط الاقتصادي
- 3- التخطيط الاجتماعي
- 4- التخطيط العسكري
- 5- التخطيط الإداري

المحاضرة الخامسة

مفهوم التنظيم

*المفهوم الاول(وسيلة توزيع الاعمال وتدرج السلطات والصلاحيات)
*في اللغة العربية(مشتق من نظم يعني مجموعة افراد بينهم علاقات ويسعون لتحقيق هدف)
*المفهوم الثاني(وظيفة المدير لتجميع أوجه النشاط ووضع علاقات ادارية لتحقيق الهدف) هو المقصود في الدراسة

←التنظيم وسيلة لتحقيق الهدف والوصول اليه وليــــس هدف

**فوائد التنظيم هي

- 1-وسيلة للوصول الى التنسيق والانسجام وعدم التعارض
- 2-يساعد في الاستفادة من خبرات وتخصص ومميزات الافراد
- 3-يساعد في تحديد العلاقات بين الافراد والادارات بشكل دقيق
- 4-يساعد في تسهيل نقل المعلومات والاوامر والقرارات الادارية
- 5-يسهل من عملية الرقابة والمتابعة وتقييم الاداء
- 6-يساعد في تحقيق وفرة في موارد المنظمة وزيادة الانتاجية
- 7-يساعد في تظافر الجهود والعمل كفريق عمل
- 8-يساعد في توزيع السلطات وفق تسلسل الهرم الاداري

مبادئ التنظيم

- 1-مبدأ وحدة الهدف (اي وجود هدف قبل البدا بالتنظيم)
- 2-مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- 3-مبدأ وحدة القيادة (الامر) ← وجود رئيس واحد للمرؤوس يتلقى الاوامر منه
- 4-مبدأ نطاق الاشراف ← عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد وهو في حدود (4_8 في الادارات العليا) ومن (8_15 في المستويات الاخرى)
- 5-مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية ← *السلطة الادارية هي الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامة **السلطة** هي القوة ضمن حدود معينه ومصادر القوة هي (الاثابة ،العقاب ،قوة الشخصية ،قوة الخبرة ،المعلومات ،القوة المستمدة من المنصب)
- *اما **المسؤولية** هي (الالتزام بتنفيذ الاعمال والاوامر التي تصدر من الرؤساء... ويجب عدم مساءلة العاملين الا في حدود الصلاحيات المعطاة لهم

انواع السلطات

***السلطة التنفيذية** هي صلاحية اصدار الاوامر واتخاذ القرار تمنح من الرئيس الاعلى تدرج السلطات من الاعلى للأسفل

***السلطة الوظيفية** هي حق اعطاء توجيهات لموظفي الادارات والاقسام الاخرى بحكم الوظيفة والتخصص

***السلطة الاستشارية** هي توجيهات ونصائح وارشادات غير ملزمة تقدم للادارات العليا

6- **تفويض السلطة** ← هي منح الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الاعمال يتم تفويض السلطة لكن المسؤولية يجب ان لا تفوض

7- المركزية واللامركزية ← هي

***المركزية** هي تجميع الصلاحيات في يد شخص واحد

***اللامركزية** هي انتشار صلاحية اتخاذ القرار في اكثر من جهة ولها مزايا ومساوئ الرجوع للملخص....

المحاضرة السادسة

التنظيم الرسمي ← هو وجود هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة مع توضيح القواعد العمل وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات

اسس التنظيم الرسمي:

- 1- مجموعة قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرفات الافراد
- 2- وجود مبادئ ادارية مثل ((وحدة الامر ،نطاق الاشراف ،تقسيم العمل نالسلطة والمسؤولية))
- 3- يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي

هنا نقول ان التنظيم على اساس التدرج (الهرمي) يحقق المزايا التالية:

- *تقسيم العمل على اسس واضحة
- *تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى اداري
- *سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعه
- *تحديد شبكة اتصالات هابطة وأخرى صاعدة

المستويات الادارية في (التنظيم الرسمي)

- 1-الادارة العليا) المستوى الاعلى يضم مجلس الادارة والمدير العام ونائب المدير العام
- 2-الادارة الوسطى) مديرو الادارات العامة ومديرو الادارات
- 3-الادارة الدنيا) رؤساء الاقسام والادارات الفرعية ورؤساء المجموعات

***بناء الهيكل التنظيمي**

تمر عملية (بناء الهيكل التنظيمي) بالخطوات التالية:

***دامه قال تمر بالخطوات يعني فيها تحديد وتجميع**

- 1-تحديد الاهداف التفصيلية والتشغيلية
- 2-تحديد اوجة النشاط اللازمة للوصول للاهداف
- 3-تجميع النشاطات في شكل وظائف
- 4-تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات ادارية
- 5-تحديد العلاقة بين الاقسام داخل كل ادارة وعلاقة هذه الادارات بالادارات الاخرى

مبادئ (البناء التنظيمي) لتحقيق الهدف منه

1 يجب ان يكون البناء الهيكل التنظيمي موجة نحو تحقيق الاهداف الاساسية للتنظيم وان يساهم في بلوغ درجة عالية من الكفاءة والفعالية

2 ان يمتاز بالبساطة والسهولة

3 ان يتصف بالمرونة

4 ان يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الادارية

المزايا التي تحققها (الخرائط التنظيمية

- 1- تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل بين الافراد والوحدات
- 2- تعطي صورة واضحة عن نطاق الاشراف للادارات والاقسام
- 3- تعطي فكرة واضحة عن حجم ومستويات الاعمال الادارية
- 4- تساعد الافراد في معرفة مايمكن عمله
- 5- تعطي صورة واضحة عن انواع السلطات الوظيفية والاستشارية والتنفيذية في المنظمة

A_خرائط التقليدية العمودية هي خرائط موجودة في المنظمات الكبيرة وخاصة الحكومية توضح انسياب

****مزاياها:** توضح المستويات الادارية تقع في مستوى واحد وتوضح للمرؤوس من هم رؤسائه
****سلبياتها:** تترك اثر سلبي عند المستويات الادارية الدنيا

***مزایایاها انها لاتترك اثر سلبي عند صغار الموظفين**

هو الدخول في تفاصيل الخريطة التنظيمية وتفاصيل جميع الأنشطة والاعمال والادارات ولاقسام
الرئيسية وتفاصيل كل وظيفة

يسهم (الدليل التنظيمي) في تحقيق عدد من الفوائد

- 1- إعطاء صورة كاملة عن نشاطات واهداف المنظمة
- 2- تعريف عملاء المنظمة بأنظمة عمل المنظمة
- 3- يساعد في توفير وسائل رقابية عن سيؤر الاعمال

- 4-مرجع لحل الخلافات بين الادارات
- 5-يساعد الموظف في انجاز عملة وتحديد الجهة التي ينتسب لها
- التنظيم غير الرسمي:** هو عبارة عن مجموعة اتصالات وعلاقات تنشأ بين الافراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل

العوامل التي تساعد على ظهور (التنظيم غير الرسمي)

- 1-رغبة الانسان في الانتماء
- 2-رغبة الانسان في الامن والحماية
- 3-التخلص من الملل
- 4-النصح والمشورة
- 5-النظرة الحديثة الى التنظيم
- 6-الانتماء للمهنة

خصائص (التنظيم غير الرسمي)

- 1-وجود هدف تسعى الية المجموعة
- 2-صغر الحجم
- 3-القيادة غير الرسمية
- 4-وجود معايير للمجموعة
- 5-مشاركة افراد الجماعة في اوجة نشاط محددة

فوائد (التنظيم غير الرسمي)

- 1-يساعد في تحقيق اهداف التنظيم الرسمي
- 2-يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي
- 3-يؤمن معلومات مرتدة (شائعات) تداركتها الادارة مسبقا
- 4-هو نوع من الرقابة الذاتية على التنظيم الرسمي
- 5-يساهم في تحقيق واشباع الحاجات الفردية ورفع الروح المعنوية
- 6-تقلل حالات التوتر عند الافراد والتخفيف من حدة المشكلات
- 7-يساهم في سرعة نقل المعلومات الى مختلف اجزاء التنظيم الرسمي

أعادة التنظيم

تظهر الحاجة لأعادة التنظيم في الحالات التالية:

- 1-عندما يظهر ان التنظيم الرسمي غير فعال وخطئ
- 2-تصرف الموظفون بشكل مغاير لما لاقتصده المدير من التنظيم
- 3-عند حدوث تغيرات داخلية وخارجية مهمة
- 4-عندما تضعف كفاءة التنظيم (كثرة الشكاوي ،كثرة دوران العمل

5- عند حدوث تغيرات في ادارة المنظمة (ادارة جديدة

التنظيم في الادارة الاسلاميـة

1- الامر بالمعروف والنهي عن المنكر

2- مبدأ الشورى

3- التخصص وتقسيم العمل ووضع الشخص في المكان المناسب

4-السلطة في الاسلام امانة وتقتضي المسؤولية وتحقيق العدل

5- تفويض السلطة للمساعدين والولاية والمرؤوسين

6-تنظيم العلاقة بين الوزراء والخلفاء والولاة وتأمين كوادر متفهمة للمشكلات والقضايا الادارية المعقدة

المحاضرة السابعة:

أنواع النفقات العامة وتقسيماتها..

1- على اساس الخدمات والوظائف
(وظائف التعليم - الصحة - الدفاع والامن...)

2- على نوع الانتفاع منها

إذا كانت تقدم نفع عام يكون تمويلها من خلال الضرائب والرسوم
إذا كانت تحقق نفع خاص كالخدمات يتم تمويلها بواسطة المستفيدين انفسهم

3- على اساس نفقات عادية وغير عادية

النفقات العادية (المتكرره)
الغير عادية (الكوارث الطبيعيه)

4- على اساس الاثار الاقتصادية

نفقات جاريه (اداريه)
نفقات استثمارية (الرأسماليه)

الايرادات العامه

هي مصدر تغطيه النفقات العامه وتقسم الى:

1- املك الدوله العامه

2- الرسوم

3- الضرائب

4- الاصدار النقدي

5- اصدار القروض العامه عبر السندات

6- القروض الخارجيه

الهدف في الموازنه العامه (عام وشامل)

والهدف في الموازنه الخاصه (القدره على تحقيق الربح)

القواعد الاساسية للموازنه العامه

1- قاعده السنويه

- 2-قاعده الوحده
- 3-قاعده الشمول
- 4-قاعده التخصيص

مراجعة

المحاضرة الثامنة

مراحل اعداد الموازنه

- 1-مرحلة الاعداد
- 2-مرحلة الاقرار والموافقه
- 3-مرحلة التنفيذ
- 4-مرحلة الرقابه
- 5-مرحلة الحساب الختامي

أنواع الموازنات

- اولا - موازنه البنود
- 1-التقسيم الاداري
- 2-التقسيم على اساس نوع النفقه

ثانيا - موازنه البرامج والاداء
سلبياتها في صعوبه تطبيقها في الدول الناميه وصعوبه قياس التكلفة
ومقارنتها مع الفائده المتحققه منها

ثالثا - موازنه التخطيط والبرمج
رابعا - موازنه الاساس الصفري
النظام المالي في الدوله الاسلاميه

أهم مصادر وايرادات الدوله هي الزكاة

النفقات تتمثل في:

نفقات المصالح العامه (الرواتب)
النفقات الاجتماعيه والدفاعيه

المحاضره التاسعه:

وظائف إدارة الموارد البشرية
اولا- الحصول على الموارد البشرية

1- تصنيف الوظائف

2- تخطيط الموارد البشرية

3- الاستقطاب والاختيار والتعيين

الاستقطاب الايجابي : هو البحث عن الافراد المؤهلين للعمل حيث هم
الاستقطاب السلبي : هو الاكتفاء بالاعلان فقط عن شروط وكيفيه التقدم

طرق الاستقطاب:

1- داخلي

2- خارجي

*تعد الاختبارات اهم معايير عمليه الاختيار.

أنواع الاختبارات:

1- علميه

2- شفويه

3- كتابيه

ثانيا- تنميه الموارد البشرية

أنواع التدريب واساليه

1- التدريب في مكان العمل (اثناء الخدمه)

2- التدريب الخارجي او (التدريب الرسمي)

ثالثا - حسن استخدام الموارد البشرية

يتم ذلك من خلال مجموعه امور:

1-الراتب ويخضع لعدة اعتبارات (ماليه - قانونيه - اجتماعيه)

2-الحوافز (ماديه مباشره - ماديه غير مباشره -معنويه)

3-تقويم الاداء

4- الترقية

5- النقل

الوظيفه العامه في الاسلام

يتم اختيار الاصلح للعمل وفق التالي:

1-تصنيف الوظائف

2-الالتزام بالسلوك الاسلامي الظاهري

3-القرعه

مراجعة

المحاضرة العاشره:

الرقابه هي : التأكد من سلامه العمليه الاداريه وخاصه وظيفه التخطيط وهي عمليه قياس الانجاز المتحقق للاهداف المرسومه ومقارنه ماحصل فعلا او هي مراجعه الانجاز وفقا للخطط الموضوعه.

عناصر الرقابه الاداريه

- 1-تحديد الهدف
- 2-مقارنه النتائج مع المعايير المرسومه
- 3- قياس الفروقات والتعرف على اسبابها
- 4- تصحيح الانحرافات ومتابعه سير التنفيذ

وسائل الرقابه

- 1-الموازنه التقديرية
- 2- البيانات الاحصائية والرسوم البيانيه
- 3-السجلات
- 4-الملاحظات الشخصيه
- 5-التقارير الدوريه

أنواع الرقابه

اولا - حسب المعايير

- 1-الرقابه على اساس الاجراءات
 - 2-الرقابه على اساس النتائج (قياس النتائج النهائيه)
- ثانيا- الرقابه حسب موقعها من الاداء

- 1-رقابه سابقه
- 2- رقباه لاحقه

ثالثا - وفق المصدر

- 1-رقابه داخليه
- 2- رقباه خارجيه

الرقابه في الاسلام

- 1-رقابه ذاتيه
- 2- رقباه رئاسيه
- 3-رقابه جماعيه

المحاضرة الحادية عشر:

القيادة الادارية : القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشودة.

نظريات القيادة الإدارية

اولا: **نظرية السمات**

تركز على وجود سمات وصفات شخصية عند الأفراد تميزهم عن غيرهم

نقد نظرية السمات:

- عدم الاتفاق على عدد ومفهوم السمات
- صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد
- صعوبة عملية قياس الصفات
- صعوبة نجاح القائد في كل مواقف الحياة ، لذلك عليه التغير بشكل دائم

ثانيا : **نظرية الموقف:**

هي : أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم ، .

نقد نظرية الموقف:

- عدم الاتفاق على عناصر الموقف
- ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي
- الافضل هو التوفيق بين النظريتين

ثالثا : **النظرية التفاعلية:**

ترتكز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السابقتين

نقد النظرية التفاعلية :

يجب على النظرية مراعاة المروسين كعامل مهم لتحديد صلاحية القائد

أنماط القيادة الادارية وفق المفهوم الكلاسيكي:

اولا : **القيادة الاوتوقراطية:** هي قيادة فردية يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده ،

ثانيا: القيادة الديمقراطية: هو المشاركة وتفويض السلطة والتفاعل مع الجماعة باتخاذ القرار

القيادة في الاسلام تركز على :

- 1- يؤكد الاسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية
- 2- أهم سمات القيادة في صدر الاسلام هي : القدوة الحسنة ، الإخاء ، البر والرحمة ، والايثار
- 3- كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشروع وهو القائد

مزايا القيادة في الاسلام :

- 1- قيادة وسطية تراعي الحقوق والواجبات
- 2- قيادة تنتمي إلى الجماعة
- 3- قيادة ذات مهام سياسية
- 4- قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقادة الإداريين

المحاضرة الثانية عشر

مراحل اتخاذ القرارات:

- 1-تشخيص المشكلة
- 2-جمع البيانات والمعلومات
- 3-تحديد البدائل المتاحة وتقويمها
- 4-اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

المشاركة باتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها:

- 1-تحسين نوعية القرار.
- 2-جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المرؤوسين بحماس.
- 3-تعزيز الثقة مع الآخرين

تعدد القرارات الادارية يأخذ الاشكال التالية:

النوع الاول : ●القرارات التقليدية : هي قرارات يومية وتقليدية وتقسم إلى نوعين:

- قرارات تنفيذية : مشكالت بسيطة ويومية.
- قرارات تكتيكية : هي أكثر تفصيل وتتعلق بالادارة الوسطى.

النوع الثاني : ●قرارات غير تقليدية (ظروف غير عادية)

- قرارات حيوية : تعود لمشكلات حيوية
- قرارات إستراتيجية : تعود للادارة العليا وتستغرق بعض الوقت لاتخاذها.

اتخاذ القرارات في الفكر الاداري في الاسلام:

عرف المسلمون الادارة منذ فجر الاسلام ، عرفوها في السياسة والتوجيه وإعداد الجيوش والنصر، ونشر الدين الحنيف والموعظة الحسنة والممارسة الرشيدة●.

الإدارة في الفكر الإسلامي تتمثل في المشاركة والتشاور في الرأي ، والتداول عند اتخاذ القرار ، وتنمية المعارف ، وتفويض السلطات•.

مراجعة

المحاضرة الثالثة عشر

مفهوم الاتصالات الادارية:

كلمة **اتصالات** تعني : محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الإمكان

عملية الاتصال تتطلب مجموعة أفكار أساسية هي:

- 1-وجود طرفين متصل ومستقبل
- 2-أسلوب الاتصال كتابي أو شفوي
- 3-أن يكون للاتصال هدف (توصيل معلومة أو خبر)

عناصر الاتصالات الادارية:

- 1- المرسل Sender مصدر المعلومات
- 2-الرسالة Message المادة المرسله
- 3-قناة اتصال Channel الطريقة
- 4-المستقبل Receiver المستهدف من الرسالة
- 5-درجة الاستجابة Response ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال

أنواع الاتصالات الادارية:

اولا : الاتصالات الرسمية:-

1-اتصالات هابطة (نازلة)

2- صاعدة ،

3-أفقية أو عرضية

ثانيا : اتصالات غير رسمية : اتصالات خارج التنظيم الرسمي.

وسائل الاتصالات:

1-الاتصال الشخصي أو الشفوي

2-الاتصال الكتابي

الاتصال الفعال يؤدي للنتائج التالية:

1-فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد

2-أن تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعاته حول أمر ما

3-أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أراها مصدر الرسالة

ومن أهم معوقات الاتصال هي التالية:

-معوقات شخصية

-معوقات تنظيمية

-معوقات بيئية

إسهامات الدين الاسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات:

يركز الدين الاسلامي الحنيف على التالي:

الاتصالات هي عملية إدارية واجتماعية تتم بين الجماعات

هي عملية نفسية تتطلب فهم نفسية الافراد وكيفية التعامل معهم

تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات

استخدام لغة سهلة ومفهومة في الاتصال

تشجيع علاقات شخصية وودية طيبة الابتعاد عن المظاهر السلبية الانانية الفردية

اعتماد أسلوب مخاطبة لبق ويعبر عن الاحترام والتقدير

استخدام الاداب العامة من خلال السلام وتبادل التحيات والابتعاد عن الجدل العقيم

المحاضرة الرابعة عشر

ماهي الإلكتروقراطية:

هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم أن تتحول إليه ولو جزئيا لعلمهم بما سيفيد ويرفع من معدلات الرفاهية في المجتمع.

كيف تتم الإلكتروقراطية:

تتم من خلال التحول من نمط الادارة التقليدية إلى الادارة الإلكترونية.
إتاحة الفرصة للمواطن لإنجاز معاملاته بنفسه لا عن طريق الآخرين.

من نماذج استراتيجيات الإلكتروقراطية:

*النموذج المركزي (النموذج المصري ومركز دعم اتخاذ القرار)
*النموذج الالمركزي (نموذج كندا وهولندا واستراليا وأمريكا)

أهداف الإلكتروقراطية:

أهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية مثل

1-إنجاز سريع

2- الانجاز عن بعد

3- الحد من استخدام الاوراق

أهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة

1- التقليل من الاخطاء البشرية

2- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة

3- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية

معوقات الالكتروقراطية في الدول النامية:

1- قلة عدد مستخدمي الانترنت

2- قلة استخدام الانترنت في مجالات الحكومة الالكترونية

3- عدم استعداد الادارة والتنظيم بالاجهزة الحكومية لعصر الحكومة الالكترونية

4- الفساد الاداري

للكثروقراطية ونظامها الاقتصادي : أهم أسسه هي:

تقوم على رأس المال المعرفي

بنية تحتية رقمية قوية

يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الالكترونية

الالكثروقراطية ونظامها الاجتماعي : أهم أسسه هي:

ظهور قيم وعادات جديدة

ذوبان الطبقات

توحيد رؤية المجتمع

الالكثروقراطية والعولمة:

نظام مثالي الذي يتوافق مع العولمة

تساهم في دعم العولمة

بيئة الكثروقراطية أحد اشتقاقات العولمة ودعم تقنية الاتصالات

وانتهينا .. موفقين ي رب