

الإدارة : النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (**محور العملية الإدارية هو العنصر البشري**)

الإدارة العامة : تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات

طبيعة الإدارة العامة : ١- فهي علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي

٢- وهي فن لكونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية

٣- علم وفن : انتهت تتميز بوجود اعتبارات علمية وفنية في وقت واحد

إدارة الأعمال : تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

الإدارة العامة	الإدارة الاعمال	الاطار القانوني
الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع - صعوبة تغيير النظام - الخضوع للسلطة القضائية	مرونة في العمل القرار يعود لمجلس الإدارة أو المدير الرقيب هو المدير المباشر	
تقديم خدمات عامة	تحقيق الربح	الهدف
نشاطات تحقق المصلحة العامة	نشاطات يغلب عليها الطابع الاقتصادي والتجاري	طبيعة النشاط
التأثر القرارات السياسية	تتمتع القرارات بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	درجة الرشد
محكومة بالرقابة الداخلية والخارجية	مرونة سريعة لمواجهة المنافسة من شركات اخرى	المنافسة

علم الاجتماع : يهدف إلى دراسة الفرد والجماعات الإنسانية

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

علم الاقتصاد : يهتم بتحديد عوامل الإنتاج (العمل الأرض رأس المال) كما يهتم بالتنمية الاقتصادية

مراحل تطور دراسة الإدارة العامة :

المرحلة الأولى: انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة الاهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية

المرحلة الثانية: وجود مدارس وكلليات تمنح شهادات في الإدارة العامة

المرحلة الثالثة: أنشئت معاهد الإدارة العامة وأجراء الدراسات والاستشارات وقيام برامج تنمية الإداريين ووجود تخصصات

مداخل دراسة الإدارة العامة :

١- **المدخل الدستوري القانوني التاريخي** التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها

٢- **المدخل الوظيفي :** وظائف الإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، الأفراد ، التمويل والموازنة - لم ينظر للإدارة كنشاط واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي

٣- **المدخل الاجتماعي النفسي :** مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي . اهماله الجانب الاقتصادي

٤- **المدخل البيئي (الايكولوجي) :** يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية

الفكر الإداري في الإسلام : الأخذ بمبدأ الشورى - الاهتمام بالرقابة الذاتية - مبدأ الأجر و تقسيم العمل و مبدأ الجدارة - التحفيز الإداري

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

١- **النظرية البيروقراطية :** صاحب النظرية هو (ماكس ويبر) ويقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي. والتعبير المجازي هو حكم المكاتب - يتم تنظيم العلاقات والسلطات في النظرية بأسلوب هرمي

البيروقراطية : هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف

حدد ماكس فيبر أن أسلوب اكساب الشرعية يقسم إلى ثلاثة أقسام :

١- السلطة البطولية (تحلي الإنسان القائد بمواصفات غير عادية للتأثير على الأفراد

٢- السلطة التقليدية : ممارسات القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف

٣- السلطة القانونية الرشيدة : ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات

الخصائص التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر : ١- وجود مجالات وظيفية متخصصة في كل عمل

٢- توزيع النشاطات والأعمال على أعضاء التنظيم الرسمي

٣- تحديد السلطة لكل موظف في العمل الإداري

٤- تعيين الأكفأ لكي يتمكن من تنفيذ المهام بدقة

- ٥- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات على شكل هرم
- ٦- الاعتماد على عدد كبير من المستندات والوثائق
- ٧- الفصل التام والواضح بين نشاط الموظف وحياته الخاصة
- ٨- العمل الرسمي والتفرغ له يأتي بالمقام الأول
- ٩- تطبيق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته
- مزايا التنظيم البيروقراطي :** السرعة - الانضباط - الاستقرار - الاستمرارية - تقسيم العمل - الاعتماد على المستندات - التسلسل الهرمي - الدقة في تطبيق مبدأ التخصص - الخضوع الكامل للرؤساء - تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية
- الآثار السلبية للبيروقراطية :** ١- احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات والتركيز على القواعد والإجراءات واعتبارها هدف بدل من أن تكون وسائل ٢- كما أن النتائج غير المقصودة قد تصل إلى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين
- ٢- مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) : **عَرَفَ تايلور الإدارة :** بأنه المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة
- يمكن تلخيص إسهامات تايلور في أربعة نقاط :** ١- تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية
- ٢- اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ليصل كل فرد لأفضل كفاءة
- ٣- استخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبين
- ٤- التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ
- ٣- **نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول) :**
- نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول :** فنية - تجارية - مالية - أمنية - محاسبية - إدارية
- المبادئ الأربعة عشر للإدارة حسب فايول :** تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الالتزام بالقواعد المنظمة للعمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - خضوع مصالح الأفراد لمصلحة المنظمة - المكافأة العادلة - المركزية - تسلسل القيادة - النظام - العدالة - الاستقرار الوظيفي - المبادرة - العمل بروح الفريق
- صفات المدير حسب فايول :** جسمية ، أخلاقية ، ذهنية ، سعة الإطلاع والثقافة العامة
- وظائف الإدارة حسب فايول :** التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة
- مدرسة العلاقات الإنسانية :** يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة
- الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية :** ظهور الحركة النقابية وتوسعها - زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسينهم مشاكل العمل - كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة - تحسن مستوى الحياة - زيادة تكاليف العمل
- تجارب هوثورن :** هي تجارب التون مايو حيث أوضحت أن الإنتاجية ترتبط بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات المادية
- النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن :** ١- ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسمية
- ٢- يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعة
- ٣- تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في التحفيز للعمل
- ٤- طاقة الفرد تتأثر بالأمور الفيزيولوجية و النفسية والاجتماعية
- ٥- تلعب القيادة غير الرسمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم
- الآثار العملية لتجارب هوثورن :** ١- ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية لأول مرة في المشروعات
- ٢- حصول العمال على إجازات سنوية وتحديد ساعات العمل الأسبوعية
- ٣- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والاجتماعية
- ٤- بدأ تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للأفراد
- سلبات مدرسة العلاقات الإنسانية :** ١- أهملت دور الحوافز المادية
- ٢- ركزت على العنصر البشري
- ٣- فرضت وجود تناقض بين العمال والإدارة
- ٤- فرضت ان العلاقات الإنسانية بين الجماعات تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم
- ٥- اغفال الآثار الإيجابية للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد
- ٦- الاهتمام بالتنظيم غير رسمي واغفال التنظيم الرسمي
- خصائص المدرسة السلوكية :** ١- هي مدرسة علمية تطبيقية تعتمد على وضع فرضيات علمية عن السلوك التنظيمي وآثره على الإنتاجية
- ٢- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل لإحداث تغيير في اتجاه السلوك
- ٣- هي مدرسة تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه
- ٤- تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة
- ٥- تتميز بنظرتها الشمولية
- ٦- تهتم بالجماعات
- ٧- تعزز المشاركة الفعالة والتعارض في الرأي

أهم المساهمات في هذه المدرسة السلوكية هي مساهمة : ابراهام ماسلو (تحقيق الذات – الاعتراف والتقدير – الحاجات الاجتماعية – الامن والحماية – الحاجات الطبيعية)
افتراضات نظرية ماسلو: كل الناس تحركهم الحاجات الطبيعية - الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض كلما اشبع حاجة من المستوى الأدنى يتم الانتقال الى حاجة من المستوى الأعلى
ما هي سلبيات نظرية ماسلو : لايفترض بالمدير أن يكون عالم نفس لاكتشاف حاجات الأفراد الذين يتعامل معهم المدير - ليس هناك أي دليل عملي قطعي مثبت صدق هرمية هذه الحاجات او أهمية ترتيبها
بسبب الانتقادات الموجهة الى نظرية ماسلو جاء الدرفر واستبدل تلك الحاجات بثلاث فقط هي :

١- حاجات البقاء(ضرورات الحياة)
 ٢- حاجات الارتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئة
 ٣- حاجات النمو (حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات)
الفرق بين النظريتين ماسلو والدرفر : يعتبر الدرفر أن الإنسان إذا فشل في الوصول للحاجة العليا يعود للعالم كما أن ماسلو يعتبر أن الإنسان يسعى لتحقيق حاجة واحدة فقط في آن واحد ، في حين أن الدرفر يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين معا

مدرسة اتخاذ القرارات : تعود هذه النظرية التنظيمية إلى : تشستر بارنارد - هيربرت سيمون
جوهر نظرية اتخاذ القرارات : أن التنظيم نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات - اضافة بارنارد ان التنظيم نشاط تعاوني وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف - تهتم مدرسة اتخاذ القرارات بالعلوم السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات

تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر : ١- هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم ٢- امكانية الاتصال بين الاعضاء ٣- الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الاعضاء
اهتم برنارد : بالتنظيم غير الرسمي
نظرية تشستر بارنارد هي : ١- إثراؤه الفكر الإداري في ثلاثة أبعاد(العلاقات الإنسانية اتخاذ القرارات نظرية التنظيم)
 ٢- هو اول من قدم مفهوم قبول السلطة (قبول القرار من قبل المرؤوسين)
هيربرت سيمون واتخاذ القرارات :

١- ركز على أن أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرار مدخل لدراسة الإدارة
 ٢- برأيه أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى عنصرين اثنين : عنصر التكلفة والثاني نتائج القرار
 ٣- تناول سيمون صفة الرشد في القرارات وعلى المدير الاكتفاء بالحلول المقبولة بدل من المثالية
 ٤- كما ميز بين القرار الهادف والغير هادف والقرار الرشيد والغير رشيد والقرار المبرمج والغير مبرمج
جوهر نظرية ومدرسة النظم : هو أن المنظمة نظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل

المنظمة الإدارية : هي نظام يتكون من مجموعة عناصر وهذه العناصر في حالة تفاعل لتحقيق أهداف المنظمة
أنواع الأنظمة : ١- النظام المفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئة ٢- النظام المغلق : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة
التجربة اليابانية في الإدارة (نظرية Z) : وليم أوشي
جوهر نظرية أوشي هي : أن كثير من المشكلات الإنتاجية التي تواجه المنظمات الأمريكية هي مسألة إنسانية إن أهم مايجب تعلمه من الإدارة اليابانية هو أن الاستثمار في الإنسان هو أفضل استثمار
الاسس التي تقوم عليها نظرية Z : الثقة – الحذق والمهارة – الالفة والمودة
ادارة الجودة الشاملة : مدخل الإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة بما يحقق رضا الزبون
العناصر الأساسية للجودة : الرؤية الإستراتيجية للجودة - قياس الجودة - مدخل الزبون – التحسين المستمر
يركز نموذج إدارة الجودة الشاملة على : الاداء المتخصص - التدريب والتعليم - التخطيط الإستراتيجي - العلاقات - العمل بروح الفريق الواحد

تعريف التخطيط : ١- مجموعة حقائق ومعلومات تساعد في تحديد الاعمال الضرورية لتحقيق النتائج والاهداف المرغوب فيها
 ٢- اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومن يعمل؟ فهو بمثابة الجسر الموصل بين الحاضر والمستقبل
خطوات عملية التخطيط : ١- تحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها ٢- وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف ٣- تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل ٤- تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي ٥- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف

فوائد اومزايا عملية التخطيط: ١- يساعد في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها ٢- يساعد في تحديد الموارد المالية والبشرية الكمية والنوعية ٣- يساعد في التنسيق بين الاعمال والأفراد لتحقيق الأهداف ٤- يعد وسيلة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية ٥- يتناولة محاولة توقع احداث المستقبل والابتعاد عن الصدف ٦- يساعد في الاقتصاد في التكاليف للاستثمار الامثل للموارد ٧- يساعد في تنمية مهارات المديرين واستخدام مالدبيهم من موارد مادية وبشرية
مسؤولية التخطيط : وسيلة لتنفيذ الأعمال

١- الإدارة العليا : نوع الخطة الاستراتيجية ومدتها طويلة الاجل ٢ الإدارة الوسطى : نوع الخطة تكتيكية ومدتها متوسطة الاجل ٣- الإدارة الاشرافية : نوع الخطة تشغيلية ومدتها قصيرة الاجل
مقومات التخطيط : الاهداف – التنبؤ – السياسات – الاجراءات – تدبير الوسائل والإمكانيات

الأهداف : هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل فإن كانت في المستقبل البعيد تسمى غايات أو أهداف استراتيجية

أما إن كانت في الأجل القصير تسمى أهداف تكتيكية

صفات الأهداف : الوضوح - القناعة - الواقعية - التناسق والانسجام - مشروعية الهدف - القابلية للقياس

مزايا الأهداف الواضحة: توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف - مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها -

المساعدة في وضع المعايير - تساعد في عملية التنسيق بين الأفراد والأقسام

التنبؤ : هو توقع وقوع الأحداث في المستقبل

الأمر التي يجب مراعاتها في التنبؤ : الدقة - الوضوح - بيانات ومعلومات حديثة - مفيدة - غير مكلف

السياسات : مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والتي يسترشد بها العاملون لتحقيق الأهداف

مزايا السياسات : مرشد للعاملين في كيفية تحقيق الأعمال وإنجازها - تساعد في الثبات والاستقرار في العمل -

تحقيق التناسق والانسجام - الاختصار في الوقت والجهد - تساعد في الرقابة على أساليب عملية التنفيذ

الشروط الواجب توفرها في السياسات: الوضوح - التناسق والانسجام - الألقاع والقبول - المرونة - المشروعية -

الشمولية - الكتابة

انواع السياسات : ١- السياسات الأساسية: هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية ويتم وضعها من

قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة

٢- السياسات العامة: هسي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وكيفية تقديم الخدمات

٣- السياسات الوظيفية: تتعلق بنشاط المالي والتعليمي وهي اقل تفصيلية

٤- السياسات الضمنية: غير مكتوبة ومتعارف عليها

الاجراءات : هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الاعمال

شروط الإجراءات السليمة : الدقة والوضوح - البساطة والسهولة - المرونة -التناسق والانسجام - الرقابة

فوائد الإجراءات: ١- تساعد على منع التضارب والتعارض ٢- تساعد على التقليل من الوقت والجهد ٣- تساعد في

تعاون الأفراد ٤- تساعد في اعمال الرقابة ٥- تساعد على تسهيل التدريب ٧- تساعد على التقليل من احتمالات

حدوث الأخطاء

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات : ١- جمود التفكير ٢- صعوبة تغيير هذه الإجراءات ٣- إحساس الموظف

بالضيق والملل والإحباط (لكسر هذه السلبيات الأفضل تدوير الوظائف او التغيير بين الوظائف)

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها : ١- الدقة في تحديد الاحتياجات ٢- الواقعية ٣- تحديد

المصادر ٤- المدة الزمنية ٥-التكلفة المالية التقديرية

انواع الخطط وفقاً لدرجة شمول الخطة :

١- التخطيط القومي الشامل: يتم على مستوى الدولة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة

٢- التخطيط الإقليمي: يختص بالأهداف والسياسات والبرامج في بمنطقة معينة بهدف تنميتها

٣- التخطيط المحلي: يخص عادةً مدينة واحدة أو قرية واحدة، ويشمل على توفير الموارد لتطوير مجال خدمي

٤- التخطيط في مجال خاص ومحدد: يقتصر على خدمات معينة دون غيرها

انواع الخطط وفقاً للمدة الزمنية:

١- التخطيط طويل المدى: يغطي مدة زمنية طويلة نسبياً تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة ويتطلب معلومات

وإحصاءات دقيقة

٢- التخطيط متوسط المدى: يغطي مدة تبلغ خمس سنوات

٣- التخطيط قصير المدى: هو التخطيط لسنة مالية واحدة اليموازنة العامة للدولة

انواع الخطط وفقاً لمجال الخطة : ١- التخطيط السياسي ٢- التخطيط الاجتماعي ٣- التخطيط البشري ٤- التخطيط

الطوبوغرافي ٥- التخطيط الاقتصادي ٦- التخطيط المالي

انواع الخطط وفقاً للمستوى التنظيمي : ١- التخطيط السياسي ٢- التخطيط الاستراتيجي ٣- التخطيط للطوارئ ٤-

التخطيط التكتيكي ٥- التخطيط للتطبيق

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة: الوضوح - المرونة - المشاركة في وضعها - دقة

المعلومات والبيانات - الإعلان عن الخطة

تتطلب دقة المعلومات والبيانات : الشمولية والحداثة والصحة والدقة والواقعية

سلبيات عدم مراعاة الجانب الإنساني في اعداد الخطة : الصراع بين الإدارة العليا والإشرافية - تقليل الانسجام

والتعاون بين العمال - زيادة استخدام اساليب الرقابة بسبب عدم الرضا عن الخطة - التقليل من طموح الافراد

واندفاعهم لتحقيق الهدف - زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم تقيد العمال بأنظمة العمل

اسباب اختلاف المنظمات في تحديد خطوات اعداد الخطة :

١- طبيعة الأهداف ٢- حجم المنظمة ونوعها ٣- المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف

مراحل اعداد الخطة : ١- مرحلة الإعداد وتشمل (تحديد الأهداف - جمع وتحليل البيانات والمعلومات - وضع

الفتراضات - وضع البدائل وتقويمها - اختيار البديل الأنسب - تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة)

٢- مرحلة الإقرار والموافقة على الخطة : يعني الأذن والسماح بتنفيذ الخطة من قبل السلطات صاحبة الصلاحية

٣- مرحلة التنفيذ: أي إرسالها للوزارات والمنظمات المعنية بالتنفيذ

٤- مرحلة المتابعة

الأساليب المستخدمة للبحث عن أسباب الانحراف في مرحلة المتابعة : مراجعة الخطة نفسها - مراجعة التنفيذ - مراعاة

الظروف الخارجية

- معوقات التخطيط :** ١- عدم الدقة في المعلومات والبيانات ٢- اتجاهات العاملين ٣- عدم صحة التنبؤات والافتراضات
٤- إغفال العامل الإنساني ٥- الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة ٦- القيود الحكومية
٧- التغيرات المستمرة ٨- عدم اتباع خطوات التخطيط
مفهوم التنظيم : هو وسيلة توزيع الاعمال وتدرج السلطات والصلاحيات - وظيفة المدير لجميع اوجه النشاط ووضع علاقات ادارية لتحقيق الهدف

فوائد التنظيم : ١- تحقيق التناسق والانسجام بين الأنشطة وعدم التعارض

- ٢- يساعد في الاستفادة من خبرات وتخصص ومميزات الافراد
٣- يساعد في تحديد العلاقات بين الافراد والادارات بشكل دقيق
٤- تسهيل عملية الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء
٥- تسهيل نقل المعلومات والامور والقرارات الادارية
٦- يساعد في تحقيق وفرة في موارد المنظمة وزيادة الانتاجية
٧- يساعد على تضافر الجهود والعمل كفريق عمل
٨ - يساعد في توزيع السلطات وفق تسلسل الهرم الاداري

مبادئ التنظيم : ١- مبدأ وحدة الهدف ٢- مبدأ التخصص وتقسيم العمل ٣- مبدأ وحدة القيادة (وحدة الأمر)
٤- مبدأ وحدة نطاق الإشراف ٥- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية ٦- مبدأ تفويض السلطة ٧- مبدأ المركزية واللامركزية**التخصص :** هو تقسيم العمل إلى أجزاء متعددة وتوزيعها على الأفراد بشكل يناسب قدراتهم ومهاراتهم الشخصية

- فوائد التخصص:** ١- تحقيق الاستفادة القصوى من قدرة الفرد ٢- تحقيق الانسجام في أداء العمل والتعارض
٣- زيادة المهارة ٤- توفير الوقت و الجهد

سلبيات التخصص : ١- الملل ٢- صعوبة التنسيق ٣- سوء استغلال مواهب العاملين

- معنا مبدأ وحدة القيادة (وحدة الأمر):** أن تمر جميع الأوامر التي يتلقاها الموظف من خلال رئيسه المباشر
العوامل التي تحدد عدد المرؤوسين: ١- طبيعة نشاط المنظمة ٢- طبيعة عمل المرؤوسين ٣- قدرات ومهارات الرئيس
والمرؤوسين ٤- مدى توفر الخدمات الاستشارية ٥- تأثير نطاق الاشراف على سرعة الاتصالات ٦- التكاليف
السلطة الادارية : هي الحق الرسمي في إصدار الأوامر وهي قوة ضمن حدود معينة
مصادر قوة السلطة الادارية : الثواب والعقاب - قوة الشخصية - قوة الخبرة - المعلومات - القوة المستمدة من المنصب

المسؤولية : تعني الالتزام بتنفيذ الاعمال والامور التي تصدر من الرؤساء على المرؤوسين

- تفويض السلطة:** قيام الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى شخص آخر في مستوى أدنى منه في الهرم الإداري (السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض)

انواع السلطات : ١- التنفيذية : هي صلاحية اصدار الامر واتخاذ القرار

- ٢- الوظيفية : هي حق اعطاء توجيهات لموظفي الادارات والاقسام
٣- الاستشارية : هي توجيهات ونصائح وارشادات غير ملزمة
مزايا التفويض: ١- تخفيف أعباء الرئيس ٢- إعداد المرؤوسين لمنصب قيادية عليا ٣- تشجيع المرؤوسين
٤- تكريس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار

الشروط العامة للوصول لمزايا التفويض: ١- اختيار الشخص المناسب ٢- توفر الإمكانيات للمفوض للقيام بما يطلب منه ٣- متابعة الرئيس للنتائج**الشروط التنظيمية للتفويض:** ١- توازن السلطة والمسؤولية ٢- المحافظة على خطوط الاتصال المفتوحة بين الرئيس والمرؤوس ٣- الالتزام بالخطط والسياسات العامة والأهداف

- لا يجوز التفويض في الأمور التالية:** ١- القرارات التشريعية ٢- الأمور المتعلقة بتوزيع العمل ٣- رسم السياسة العامة أو تعديلها ٤- التعيين في الوظائف العليا ٥- المسائل المالية وأمر الميزانية في حدود معينة
المركزية: هي تجميع صلاحيات اتخاذ القرار في يد شخص واحد
اللامركزية: هي انتشار صلاحية اتخاذ القرار في اكثر من جهة

- عوامل تتوقف عليها استخدام المركزية واللامركزية في الإدارة :** ١- درجة الانتشار الجغرافي ٢- نوعية النشاط الذي يزاوله الجهاز الاداري ٣- اهمية النشاط الذي يزاوله المستوى الاداري ٤- فلسفة الإدارة تجاه العاملين
٥- نوعية ومستوى الرؤساء والمرؤوسين ٧- درجة التوسع في الاعمال والنشاطات ٨- الانظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في ظلها

مزايا المركزية: ١- تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والافراد ٢- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات

- والممارسات ٣- تمكين الرئيس الإداري من الاطلاع على كل الأمور ٤- سهولة الرقابة والاجراءات ٥- عدم حدوث ازدواجية في القرارات ٦- التشغيل الاقتصادي الامثل للموارد المتاحة ٧- القدرة على استخدام الاستثمار المتخصصة
عيوب المركزية: ١- عدم تكوين صف ثان من متخذي القرار ٢- قتل طموح المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية
٣- تعطيل الاعمال لطول الوقت ٤- تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص ٥- طول الوقت والجهد من المرؤوسين للحصول على الموافقات المركزية ٦- ضعف مبادرات المستويات الادارية
مزايا اللامركزية: رضا الموظفين بسبب المشاركة في القرار - سرعة الإنجاز الاعمال - تخفيف أعباء الإدارة العليا -

اتخاذ قرارات أفضل بسبب معاشة الامر - مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم - رفع الروح المعنوية للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا - تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات - مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة - التقليل من الفجوة بين المستويات الدنيا والعليا - ظهور أفكار ابتكارية جديدة

عيوب اللامركزية: تناقض القرارات - ازدوجية الخدمات وزيادة التكاليف - صعوبة الاتصالات الإدارات - إمكانية سوء استغلال السلطة - عدم إمكانية تطبيق اللامركزية في بعض الأعمال - إضعاف السلطة المركزية - عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية

التنظيم الرسمي: هو وجود هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة مع توضيح لقواعد العمل وتقسيم

الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات

يركز التنظيم الرسمي: على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العمل

يقوم التنظيم الرسمي على الأسس التالية: مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة تحكم تصرفات الأفراد -

وجود مجموعة مبادئ إدارية - بأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي

مزايا التنظيم على أساس التدرج الهرمي: تقسيم العمل على أساس واضحة - تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل

مستوى إداري - سهولة التنسيق بين النشاطات - تحديد شبكة اتصالات هابطة وأخرى صاعدة

المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

١- الإدارة العليا: مسؤولة عن الأداء العام للمنظمة، ووضع الاستراتيجيات، وتمثيل المنظمة أمام الجهات الأخرى

٢- الإدارة الوسطى: تنفذ برامج المنظمة واستراتيجياتها (مستوى المدراء العامون)

٣- الإدارة التنفيذية: تشرف على سير العمل اليومي داخل المنظمات (رؤساء الأقسام ومديرو الفروع)

خطوات بناء الهيكل التنظيمي: ١- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية ٢- تحديد أوجه النشاط اللازمة للتحقيق

الأهداف ٣- تجميع النشاطات في شكل وظائف ٤- تجميع النشاطات و الوظائف في شكل تقسيمات إدارية ٥- تحديد

العلاقات بين الأقسام ٦- وضع الخارطة التنظيمية

مبادئ البناء التنظيمي: موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسية - ان يمتاز بالبساطة والسهولة - مرن - وجود توافق

وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية

الخرائط التنظيمية: هي شكل بياني يوضح بعض الجوانب المهمة في التنظيم

مزايا الخارطة التنظيمية: تعطي صورة عن كيفية تقسيم العمل - تعطي صورة واضحة عن نطاق الاشراف للإدارات

والاقسام - تعطي فكرة واضحة عن حجم ومستويات الأعمال الإدارية - تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله -

تعطي صورة واضحة عن أنواع السلطات الوظيفية والاستثمارية والتنفيذية في المنظمة

أنواع الخرائط التنظيمية: ١- الخارطة التقليدية (العمودية): تستعمل بكثرة في الإدارات الحكومية وتوضح انسياب

خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل

مزايا الخارطة التقليدية: توضح المستويات الإدارية التي تقع في مستوى واحد

عيوب الخارطة التقليدية: تترك اثر سلبي عن المستويات الدنيا

٢- الخارطة الأفقية: توضح انسياب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار

مزايا الخارطة الأفقية: لا تترك اثر سلبي عند ضغار الموظفين

الدليل التنظيمي: هو الدخول في تفصيل الخريطة التنظيمية وتفصيل جميع الانشطة والأعمال والإدارات والأقسام

وتفصيل كل وظيفية وشرح انظمة العمل

فوائد الدليل التنظيمي: إعطاء صورة كاملة عن نشاطات وأهداف المنظمة - تعريف عملاء المنظمة بأنظمة عمل

المنظمة - يساعد في توفير وسائل رقابية عن سير الأعمال - مرجع لحل الخلافات بين الإدارات - يساعد الموظف

في إنجاز عمله وتحديد الجهة التي ينتسب لها

التنظيم غير الرسمي: هو مجموعات اتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل

العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي: ١- رغبة الإنسان في الانتماء ٢- الرغبة الإنسان من

الحماية والأمان ٣- التخلص من الملل ٤- النصح والمشورة ٥- النظرة الحديثة الى التنظيم ٦- الانتماء للمهنة

خصائص التنظيم غير الرسمي: وجود هدف تسعى اليه المجموعة - صغر الحجم - القيادة غير الرسمية - وجود معايير

للمجموعة - مشاركة أفراد الجماعة في اوجه نشاط محددة

مزايا اوفوائد التنظيم غير الرسمي: يساعد في تحقيق اهداف التنظيم الرسمي - يساهم في تقليل متاعب التنظيم

الرسمي - يؤمن معلومات مرتدة - المساهمة في تحقيق الرقابة الذاتية على التنظيم الرسمي - يساهم في تحقيق

وإشباع الحاجات الفردية ورفع الروح المعنوية - تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات -

سرعة نقل المعلومات

تصبح إعادة التنظيم ضرورية في الحالات التالية: عندما يظهر التنظيم الرسمي غير فعال وخاطى - تصرف الموظفين

بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم - حدوث تغيرات داخلية أو خارجية - عندما تضعف كفاءة التنظيم -

حدوث تغيير في إدارة المنظمة

مبادئ التنظيم الإسلامي: مبدأ الامر بالمعروف والنهي عن المنكر - مبدأ الشورى - تقسيم العمل والتخصص ووضع

الشخص في المكان المناسب - اعتبار السلطة أمانة - النفويض - نظام العلاقة بين الوزراء والخلفاء والولاة وتأمين

كودار إدارية متفهمة للمشكلات والقضايا الإدارية المعقدة

مفهوم الإدارة المالية: هي مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الاموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من

حسن استخدامها

- وظيفة الإدارة المالية : تحديد مصادر الإيرادات – تحديد أوجه الإنفاق**
تهدف الإدارة المالية : تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين
النفقات العامة : هي مبالغ نقدية تدفع لأشباع الحاجات العامة
من أهم التقسيمات الشائعة في الفكر الاقتصادي للنفقات العامة:
- ١- **تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف :** حيث تقوم الدولة بتوزيع بنود نفقاتها وفقاً للغرض من كل نفقة بحسب الخدمات التي تقدمها الدولة
 - ٢- **تقسيم النفقات على أساس المنتفع بها :** إذا كانت تقدم نفع عام فيتم تمويلها من خلال الضرائب والرسوم أما إذا كانت تحقق نفع خاص لبعض الأفراد فيتم تمويلها من المستفيدين أنفسهم
 - ٣- **تقسيم النفقات إلى عادية وغير عادية :** إذا كانت نفقات عادية متكررة فيتم تمويلها من الإيرادات العامة ما إذا كانت غير عادية فهي تمول بشكل استثنائي
 - ٤- **تقسيم النفقات على أساس آثارها الاقتصادية**
- يمكن تقسيم النفقات على أساس آثارها الاقتصادية إلى:**
- ١- **النفقات الجارية أو الإدارية:** هي نفقات ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة وهي لا تزيد من تكوين راس المال بل تغطي نفقات
 - ٢- **النفقات الاستثمارية أو الرأسمالية :** وهي تزيد من تكوين راس المال
- تعد الإيرادات العامة:** هي مصدر تغطية النفقات العامة
- مصادر الإيرادات العامة : ١- أملاك الدولة العامة**
- ٢- **الرسوم:** هي مبالغ من النقود يدفعها الفرد إلى الدولة مقابل خدمة تقدم له
 - ٣- **الإصدار النقدي:** لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظراً للآثار السلبية على الادخار والاستثمار
 - ٤- **إصدار القروض العامة عبر السندات:** حصول الدولة على أموال عبر اكتتاب الأفراد بسندات من مقرضين تتعهد الدولة برد المبلغ المقرض ودفع فوائد لهم
 - ٥- **القروض الخارجية :** لجوء الدولة إلى الاقتراض من جهة خارجية وعادة ما تلجأ الدولة إلى الاقتراض من دولة أخرى حينما تكون أمام ضائقة مالية لا تستطيع الخروج منها إلا بمثل هذه القرض
 - ٦- **الضرائب :** هي مبلغ نقدي تقوم الدولة باقتطاعه من أموال وثروات الأشخاص دون مقابل وهي أهم موارد الموازنات
- يتطلب إصدار القرض :** تحديد مبلغ القرض وتحديد شكل سندات القرض
- انواع السندات :**
- ١- **السندات الإسمية:** التي تحمل اسم صاحبها
 - ٢- **السندات لحاملها :** وتعود ملكيتها لحائزها
 - ٣- **السندات المختلطة (وتكون اسمية بالنسبة للمبلغ المكتتب به، ولحاملها بالنسبة للفوائد المستحقة)**
- الموازنة العامة :**
- ١- هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه، يبين فيه تقدير نفقات الدولة ومواردها خلال مدة مقبلة تلتزم به الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه
 - ٢- هي عمل اداري ومالي وفني وهي وثيقة تفصيلية للنفقات وإيرادات الدولة من خلال سنة كاملة
- تشابه الموازنة العامة للدولة والموازنات الخاصة للمنشأة في :** مجموعة نفقات وإيرادات خلال سنة – تقديم خدمات بأقل التكاليف
- أوجه الاختلاف بين الموازنة العامة للدولة والموازنات الخاصة للمنشأة :**

مجال المقارنة	الموازنة العامة	الموازنة الخاصة
عمل توقعي او فطري	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	قائمة خصوم واصول منجزة فعلا
الهدف	عام وشامل	القدرة على تحقيق الربح
الاثار الاقتصادية والاجتماعية	اشمل وتؤدي لتحويلات اقتصادية واجتماعية	التأثير محصور على مستوى المنشأة
الرقابة	جهات رقابية متعددة ومنها خارجية	جهات رقابية محدودة
خطوات الاعداد	خطوات معقدة وتحتاج لوقت وموافقة السلطة التشريعية	موافق صاحبة المنشأة فقط او مجلس الادارة او الجمعية العمومية

القواعد الأساسية للموازنة العامة : ١- قاعدة السنوية : تقضي بأن تكون جميع إيرادات ونفقات الدولة عن سنة وذلك نظراً لصعوبة تقدير النفقات والإيرادات لأكثر من سنة – اعداد الموازنة لاقبل من سنة يحتاج لوقت وجهود اضافية كبيرة – صعوبة عمل السلطة التشريعية في حال الموازنة اقل واكثر من سنة – كل دولة تختار بداية ونهاية السنة

(المالية لها)

ويرد على قاعدة السنوية الاستثناءات المتعلقة بـ: موازنات الدعم - الاعتمادات الشهرية - البرامج الإنمائية
٢- قاعدة الوحدة : ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات لتسهيل مهمة الرقابة والمقارنات بين النفقات والإيرادات

ويرد على قاعدة الوحدة استثناءات تتعلق بـ: الموازنات المستقلة - الموازنات الملحقة - الموازنات غير العادية

٣- قاعدة الشمول: ضرورة إظهار كافة النفقات والإيرادات في وثيقة واحدة، بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة

حكومية من إيراداتها وهو أمر يسهل العمليات الرقابية (إن هذا المبدأ لا يفرق بين مصدر الإيراد أو جهة الإنفاق)

٤- قاعدة التخصيص: عدم تخصيص إيرادات معين لإنفاق معين بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات

استثناءات قاعدة التخصيص : تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها - تخصيص إيرادات معين لتغطية نفقة

معينة - تخصيص بعض القروض والاعانات لمشاريع معينة - تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقة

مراحل إعداد الموازنة: ١- مرحلة الإعداد: تتولى الجهات المختصة ضمن هذه المرحلة القيام بمهام عديدة وهي

(دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة - إصدار المنشور الدوري -)

٢- مرحلة الإقرار والموافقة: في هذا المرحلة يقوم وزير المالية بعرض مشروع الموازنة على مجلس الوزراء

٣- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة تقوم وزارة المالية بإرسال الموازنة العامة مرفقة بالتعليمات والإرشادات الواجب

اتباعها للتنفيذ الذي يشمل على: تحصيل الإيرادات وجبايتها و صرف النفقات

٤- مرحلة الرقابة: هي عملية مستمرة تبدأ من ظهور الاستحقاق حتى عملية صرف النفقة

٥- مرحلة الحساب الختامي : يوضح الحساب الختامي صورة كاملة عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرم

أنواع الموازنات : موازنة البنود - موازنة البرامج والاداء - موازنة التخطيط والبرمجة - موازنة الاساس الصفري

موازنة البنود: ١- التقسيم الإداري : يتم توزيع النفقات وفقا للجهات الادارية التابعة لقطاع معين

٢- التقسيم على اساس نوع النفقة : وهذا النوع هو الاكثر استخداما في الدول النامية

فوائد موازنة البنود : التركيز على الرقابة على مصروفات الدولة - وسيلة مقارنة اوجه الصرف بين عام واخر -

اسلوب سهل في الاعداد والمراقبة - تساعد على سهولة اكتشاف الاخطاء والتجاوزات

صعوبة او سلبيات موازنة البنود : الرقابة التي تقوم بها هي مستندية - صعوبة ربطها بخطة التنمية - مدعاة

للاسراف والتبذير - تخصيص مبالغ لكل بند

اهداف موازنة البرامج والاداء : التركيز على النتائج - التركيز على استخدام الاساليب القياسية - التركيز على الاداء

الفعلي

مزايا موازنة البرامج والاداء : توفر اسلوب علمي في اعداد الموازنة - القضاء على الاسراف - التخلص من

اجراءات التفاوض والمساومة - الوصول الى وسيلة سهلة في عملية الرقابة والمتابعة - اعطاء المواطنين فكرة عن

انجاز الموازنات

سلبيات موازنة البرامج والاداء : صعوبة تطبيقها في الدول النامية - صعوبة قياس التكلفة

اهداف موازنة التخطيط والبرمجة : مساعدة الادارة في تحديد الوسائل التي تختار البدائل - اعطاء الادارة فرصة

تقدير التكاليف والبرامج واختيار انسب المشروعات لتحقيق الهدف - اتاحة الفرصة لمتابعة الاعمال وفق البديل الذي

تم اختياره - الحد من الاسراف والتبذير في الاتفاق

فوائد موازنات الاساس الصفري : اشراك جميع المستويات الادارية في التخطيط والتقويم - استخدام الادارة لاسلوب

الموازنة بين التكلفة والعائد - الاستغناء عن البرامج ذات الكفاءة المنخفضة

المشكلات التي تواجه عملية موازنة الاساس الصفري : الحاجة لوقت وجهد كبيرين من قبل الادارة لتبرير طلب

الموازنة كل سنة - الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لاتوازي مقدار العائد - صعوبة مشاركة المستويات الادارية

في عملية الاعداد

النظام المالي في الدولة الاسلامية : بدا النظام المالي مع بداية الدولة الاسلامية في عهد الرسول في المدينة المنورة

واهم مصادر إيرادات الدولة هي الزكاة

تعريف ادارة الموارد البشرية : هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة بما يضمن جذب

العناصر البشرية الأكفاء وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف

المنظمة وأهداف العاملين فيها

اهمية بالموارد البشرية(العوامل التي أدت إلى الاهتمام بها):

١- تعاظم دورا لدولة وضرورة إيجاد جهاز منظم للمورد البشري

٢- الاهتمام بالقوى العاملة للوصول بها إلى أفضل إنتاجية وكفاءة وفعالية

٣- ضرورة وجود جهاز يقوم بالتخطيط للقوى العاملة

٤- التطور السريع بمفاهيم إدارة الأعمال وبالتالي ضرورة التعريف بذلك

٥- ضرورة وأهمية الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد

٦- ضرورة التركيز والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وقيادة مجموعات العمل

٧- نمو النقابات العمالية وضرورة سماع رأيها من قبل الإدارة العليا

٨- أهمية رأي الفرد في اختيار ممثليه وقياداته المحلية والسياسية

٩- نمو قيمة قوة العمل واعتباره عامل من عوامل الإنتاج

- وظائف إدارة الموارد البشرية :** الحصول على الموارد البشرية - تنمية الموارد البشرية - حسن استخدام الموارد البشرية
- يشمل الحصول على الموارد البشرية على وظائف الفرعية :** ١- **تصنيف الوظائف :** هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة كل مجموعة تضم تخصص محدد
- ٢- **تخطيط الموارد البشرية :** هو عمل تنبؤ لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة ومن ثم تحديد الية ونوع الاستقطاب واثم الحاجة للتدريب والتأهيل
- ٣- **الاستقطاب والاختيار والتعيين :** هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف
- الدرجة الوظيفية :** هي شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التي تتشابه في مستوى الواجبات والمسؤوليات لكنها تختلف في نوع العمل
- الاستقطاب الإيجابي :** هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل
- الاستقطاب السلبي :** هو الاكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم
- المبادئ الأساسية في الاستقطاب :** ١- **حتمية المركزية في الاستقطاب :** أي وجود إدارة واحدة سواء شخص أو مجموعة على مستوى الدولة تتولى عملية الاستقطاب
- ٢- **حتمية معرفة طبيعة سوق العمل :** ومن خلال العناصر التالية : حدود سوق العمل و المهارات المتاحة و الظروف الاقتصادية وجاذبية العمل الحكومي
- ٣- **حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب :** لمعرفة نجاح أو فشل الاستقطاب ، والعدد وحركة الاستقطاب
- طرق الاستقطاب :** ١- **الاستقطاب الداخلي :** هو إعلان داخل المنظمة عن الوظائف الشاغرة أو ملء الشواغر من خلال الترقية ونقل الموظف من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى.
- ٢- **الاستقطاب الخارجي :** إعلان عن وظائف واستقطاب أفراد من خارج المنظمة وأحيانا من خارج الوطن
- يتم اختيار الأفضل من بين المتقدمين وفق مبدأ الأجدر وهذا يعتمد على حقيقتين :**
- ١- أن الوظيفة ثابتة والموظف متغير ٢- تقدم عدد كبير من المرشحين للمفاضلة بينهم
- هدف عملية الاختيار :** التعرف على لخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين - استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط - إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين
- أنواع الاختبارات:** اختبارات عملية - اختبارات شفوية - اختبارات كتابية
- التعيين :** يصدر قرار التعيين بعد التأكد من سلامة المتقدم من قبل الجهة المختصة
- تنمية الموارد البشرية :** هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات (الإنسان هو مصدر التطور والتنمية)
- مصادر التطور :** مادي - بشري
- التدريب :** هو زيادة مهارة العامل وتمكنه من رفع إنتاجيته للوصول إلى أفضل كفاءة ممكنة
- هدف التدريب الإداري :** هو رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية
- مفهوم التدريب :** هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنية مع الأخذ بالحسبان إمكانية تطبيقها في مكان العمل (معادلة الأداء = القدرة X الرغبة)
- أنواع التدريب وأساليبه :** ١- **التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمة) :** هذا التدريب يقوم به الرئيس المباشر للجديد لتعريفه بقواعد وأصول العمل والسلوكيات المعتمدة
- مزايا التدريب في مكان العمل :** ١- التعرف على بيئة العمل وربط الأمور النظرية بالواقع العملي ٢- تطبيق ما تدرّب عليه بشكل فطري في عمله الوظيفي ٣- التدرّب على كيفية اتخاذ القرار والتصرف في المواقف الصعبة والحرّة
- صعوبات التدريب في مكان العمل :** ١- عدم كفاءة الرئيس المباشر وقدر معلوماته الإدارية والفنية ٢- عدم تمكن الرئيس من أسلوب التدريب السليم وكيفية توصيل المعلومة بشكل صحيح ٣- انشغال الرئيس وعدم وجود وقت كافٍ لتدريب مرؤوسه ٤- العلاقة غير الودية بين الرئيس والمرؤوس وعدم اطمئنان المرؤوس على عمله وخاصة في مرحلة التدريب
- اساليب التدريب في مكان العمل :** التدوير الوظيفي - المكتب المجاور - شغل وظائف الغائبين - توجيه الأسئلة وإحالة ملف لمعرفة التصرف - المشاركة في أعمال اللجان - الوثائق والمنشورات
- ٢- **التدريب الخارجي :** أو التدريب الرسمي ممكن أن يتم في قسم آخر أو في دولة أخرى أو جهة مختصة هذا يخضع لمجموعة إجراءات وموافقات من قبل الجهة العليا
- مزايا التدريب الخارجي :** ١- قلة النفقات ٢- وضع المدرب برامج مناسبة للعمل ٣- ضمان انضباط المتدربين وتحقيق الأهداف ٤- إثراء العمل من خلال تفاوت وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين
- سلبيات التدريب الخارجي :** ١- يكون المتدرب حبيس قسمه أو مكان عمله ٢- تفوت إمكانيات المتدربين وبالتالي لا يمكن إعطاء البرنامج نفسه للجميع ٣- صعوبة متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة تقدمهم بالعمل ٤- صعوبة معرفة انطباعات ومرئيات المتدرب واستيعابه ٥- تفاوت فترة استيعاب المتدربين وبالتالي ضياع وقت البعض ٦- صعوبة إعطاء أمثلة واقعية عن التطبيق وحل المشكلات
- أساليب التدريب الخارجي :** المحاضرة - الحلقات الدراسية - المؤتمرات - المناقشات الجماعية - الحوار المفتوح - دراسة الحالة - تمثيل الأدوار - سلة القرارات - المباريات الإدارية - الزيارات الميدانية

- الاعتبارات التي يمكن الاعتماد عليها للمفاضلة بين الأساليب في التدريب الخارجي :** مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والمادة التدريبية - طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلمية - توفر الوسائل المساعدة للتدريب - نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية - مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب - درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب - عدد المشتركين بالتدريب
- يتم تحسين استخدام الموارد البشرية عن طريق :** الراتب - الحوافز - تقويم الاداء - الترقية - النقل
- أنواع الحوافز هي:** ١- حوافز مادية مباشرة (الأجور ، العلاوات الدورية - بدل طبيعة العمل - حوافز الإنتاج - ساعات العمل الإضافي)
- ٢- حوافز مادية غير مباشرة (تغذية - إسكان - موصلات - انتقالات - تعليم ،خدمات طبية)
- ٣- حوافز معنوية : حوافز متعلقة بالعمل (العمل المناسب) حوافز متعلقة ببيئة العمل (الإشراف المعنوي - ظروف العمل المادية - العلاقة مع الزملاء - المشاركة في الإدارة)
- تقارير الكفاية هي :** تقارير دورية يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين
- الرقابة :** هي التأكد من سلامة العملية الإدارية وخاصة وظيفة التخطيط
- الهدف الأساسي للرقابة الإيجابية هو :** التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصوره مرضية وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة
- أهمية الرقابة:** هي عملية مستمرة وملازمة لوظائف الإدارة الأخرى وهي تلعب مراقبة الخطط والبرامج عند التنفيذ - اكتشاف المشكلات والمعوقات وتصحيح مسار التنفيذ
- تعريف الرقابة:** هي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنته ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه أو هي مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعه
- أهداف الرقابة الإدارية :** ١- تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق الصالح العام من خلال: التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاطات وفعالية التخطيط وحسن التنظيم والعقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- ٢- الرقابة على الشؤون المالية والتنظيمية
- إن أهداف الرقابة تتمثل في:** حماية المصالح العامة - توجيه القيادة الإدارية لحماية الصالح العام لتصحيح الخطأ - تشجيع الأفراد على اكتشاف الخطأ وبالتالي تكريم العنصر البشري وفق ذلك
- عناصر الرقابة الإدارية :** تحديد الهدف - مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة - قياس الفروقات والتعرف على اسبابها - تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ
- يساعد تحديد هدف الرقابة الادارية بدقة:** على وضع المعايير التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي ان يتم انجازة
- مبادئ الرقابة الإدارية :** ١- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة
- ٢- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة
- ٣- الموضوعية في اختبار المعايير الرقابية
- ٤- الوضوح وسهولة الفهم
- ٥- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- ٦- توفر القدرات والمعارف الإدارية والفنية لأعضاء الرقابة
- ٧- وضوح المسؤوليات والواجبات
- ٨- الاقتصاد والمرونة
- ٩- استمرارية الرقابة
- ١٠- دقة النتائج ووضوحها
- وسائل الرقابة :** ١- الموازنة التقديرية (هي ترجمة فورية للخطة) ٢- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية
- ٣- السجلات ٤- الملاحظات الشخصية ٥- التقارير الدورية الشفوية او الكتابية
- أنواع الرقابة على حسب المعايير :**
- ١- الرقابة على أساس الإجراءات : الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات
- ٢- الرقابة على أساس النتائج : قياس النتائج النهائية
- انواع الرقابة على حسب موقعها من الاداء:** رقابة سابق - رقابة لاحقة
- انواع الرقابة على حسب وفق المصادر:** رقابة داخلية - رقابة خارجية
- انواع الرقابة في الاسلام :** ذاتية - رئاسية - جماعية
- مفهوم القيادة الإدارية :** هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشودة
- القيادة تتكون من العناصر التالية:** ١- وجود مجموعة أفراد يعملون في تنظيم معين ٢- وجود قائد من بين أفراد الجماعة يتولى أمورهم وتوجيههم ٣- هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه
- الرئيس :** يستمد سلطته من القوانين والتشريعات والأنظمة
- القائد:** يستمد قوته من محبة الأفراد له ومن قدرته على التأثير على الأفراد وأقناعهم بتنفيذ الأعمال وإنجاز المهام.
- ملاحظة :** يمكن للقائد أن يصبح رئيس لكن لا يمكن للرئيس أن يصبح قائد
- حتى يكون القادة فعالة لابد من توفر شقين :** سلطة القانون - محبة المرؤوسين

نظريات القيادة الإدارية :

١- **نظرية السمات :** تركز على وجود سمات وصفات شخصية عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها (**الذكاء - الثقة بالنفس - المهارة وحسن الأداء - الحزم والسرعة - القدرة على الإقناع - الاستعداد لتحمل المسؤولية - القدرة على التعلم - مهارة الاتصالات - الأمانة والاستقامة - دافع للإنجاز - حب العمل - القدرة على فهم الآخرين)**

مهارات الفنية : معرفة تخصص دقيق من المعرفة والمهام بأمر أخرى مكملة

مهارات إنسانية: أي القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد

مهارات ذهنية : رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزائه وعناصره ، وعلاقته مع البيئة والمجتمع المحيط به

مهارات إدارية : تتمثل في توزيع العمل ووضع معدلات الأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والقيام بأعمال الرقابة

مهارات سياسية: وضوح الرؤية السياسية ومعالجة المنظمة ضمن إطار المجتمع وقيادة المنظمة وفق رؤية البلد السياسية والاقتصادية

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 التغيير بشكل دائم

٢- **نظرية الموقف :** فلسفة هذه النظرية هي : أن الظروف هي التي تخلق القادة

نقد نظرية الموقف : ١- عدم الاتفاق على عناصر الموقف ٢- ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي ٣- الأفضل

هو التوفيق بين النظريتين على اعتبار أن القيادة هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة

٣- **النظرية التفاعلية :** تركز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السمات والموقف

القيادة الناجحة حسب النظرية التفاعلية : تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع الأفراد

القيادة حسب النظرية التفاعلية : هي تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس : سمات القائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة.

نقد النظرية التفاعلية : يجب على النظرية مراعاة المرؤوسين كعامل مهم لتحديد صلاحية القائد

أنماط القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي :

١- **القيادة الأوتوقراطية :** هي قيادة فردية يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده **(القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده)**

الافتراضات القيادة الأوتوقراطية : ١- طبيعة الإنسان السلبية والتي تجعل منه حبه للكسل والتهرب من المسؤولية

٢- تبني القائد للحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية

٣- يحتاج الفرد إلى قيادة مباشرة ولصيقة من قيادته.

تندرج ضمن القيادة الأوتوقراطية نمطين من القيادة متباينتين في الأسلوب ومتفقتين في الغاية :

قيادة أوتوقراطية صالحة : محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته

قيادة أوتوقراطية لبقة : خلق شعور بمشاركة المرؤوسين لاتخاذ القرار

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

إيجابيات القيادة الديمقراطية: ١- رفع معنويات المرؤوسين ٢- خلق الثقة بنفسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج

نماذج القيادة الديمقراطية : ١- قائد يطرح المشكلة ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار.

٢- قائد يضع حدود لمرؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك.

٣- قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع المرؤوسين.

٤- قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ.

٥- قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات.

نماذج نمط تنبؤ وشملت:

١١- قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه ٢- قائد يتخذ القرار ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين

٣- قائد يقدم أفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها ٤- قائد يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل

٥- قائد يقدم مشكلة ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار ٦- قائد يحدد الإطار العام ويطلب من

الجماعة اتخاذ القرار ٧- قائد يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة

ووفقاً لنظرية سلسلة السلوك يوجد عدة أنماط قيادية قائد : ١- يصنع القرار ويعلنه ٢- قائد يبيع القرار ٣- قائد يقدم

أفكاره ويدعو للمناقشة ٤- قائد يعرض القرار يخضع للتغيير ٥- قائد يعرض المشكلة ويحصل على اراء لاتخاذ القرار

٦- قائد يعرض المشكلة ويطلب قرار لها من المرؤوسين ٧- قائد يسمح لمرؤوسيه بان يتخذوا القرار

نمط القيادة لبليك وموتون

يرتكز هذا النمط على أساس درجة اهتمام القائد بالإنتاج أو بالعاملين والعلاقات الإنسانية تشكل هذه

الأنماط 81 نمط ضمن مصفوفة مؤلفة من 9 أعمدة و 9 صفوف أفضلها النمط (٩-٩)

القيادة الصالحة : هي التي تكون قريبة من الواقع

أهم العوامل والاعتبارات التي تجعل من القائد قائداً فعّالاً : ١- الاقتناع بأهداف المنظمة ٢- التطلع إلى الأمام ٣- مراعاة

العوامل البيئية ٤- التصرف على مستوى المسؤولية ٥- مراعاة المصلحة العامة

مزايا القيادة في الإسلام : ١- قيادة وسطية تراعي الحقوق والواجبات ٢- قيادة تنتمي إلى الجماعة ٣- قيادة ذات مهام

سياسية ٤- قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقادة الإداريين

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية : جوهر العملية الإدارية

الإدارة كما يقول هيربيرت سيمون : هي اتخاذ القرار

وكفاءة الإدارة بشكل عام مرتبطة : القرار الإداري
القرار الإداري: هو جهد جماعي وهو حصيله مجموعة أفكار وجهد متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة على كافة المستويات الإدارية
أهمية اتخاذ القرارات الإدارية : ١- اتخاذ القرار هو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها
 ٢- اتخاذ القرار ببساطة هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة بدائل
مراحل اتخاذ القرارات : ١- تشخيص المشكلة ٢- حجم البيانات والمعلومات ٣- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها ٤- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ٥- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه
تصنيف البيانات والمعلومات إلى التالي: البيانات والمعلومات الأولية - بيانات ومعلومات كمية - بيانات ومعلومات نوعية - الآراء والحقائق
معايير اختيار البديل المناسب لحل المشكلة : ١- اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف ٢- اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وأهميتها وقيمتها ٣- قبول الأفراد للحل المقترح ٤- درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة ٥- درجة السرعة في الحل البديل ٦- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار
فوائد مشاركة في اتخاذ القرار: ١- تحسين نوعية القرار ٢- جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المرؤوسين بحماس ٣- تعزيز الثقة مع الآخرين وهذا يؤدي لتحسن العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية
أسباب أهمية القرارات في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال : ١- تعكس القرارات اتجاه السلطة التنفيذية ٢- أثارها أعم وأوسع وأخطر ٣- أهمية القرارات بالنسبة للدول النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات أخيراً
أشكال القرارات الإدارية: ١- **القرارات التقليدية :** هي قرارات يومية وتقليدية
اقسام القرارات التقليدية : ١- **قرارات تنفيذية :** مشكلات بسيطة ويومية
 ٢- **قرارات تكتيكية :** هي أكثر تفصيلاً وتتعلق بالإدارة الوسطى وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقديمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابة وكيفية استخدام الموارد
 ٢- **قرارات غير تقليدية (ظروف غير عادية) :**
 ١- **قرارات حيوية :** لدراسة المشكلة وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعة فيها
 ٢- **قرارات إستراتيجية:** تعود للإدارة العليا وهي تمس الاقتصاد القومي وإعداد السياسات
الإدارة في الفكر الإسلامي : تتمثل في المشاركة والتشاور في الرأي والتداول عند اتخاذ القرار وتنمية المعارف وتفويض السلطات

مفهوم الاتصالات الإدارية

كلمة اتصالات تعني محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الإمكان.
عملية الاتصال تتطلب مجموعة أفكار أساسية هي: وجود طرفين متصل ومستقبل ٢- أسلوب الاتصال كتابي أو شفوي
 ٣- أن يكون للاتصال هدف (توصيل معلومة أو خبر)
عناصر الاتصال : المرسل - الرسالة - قناة الاتصال - المستقبل - درجة الاستجابة
أنواع الاتصالات الإدارية : الرسمية - غير رسمية
اتجاهات الاتصالات الرسمية : ١- **الاتصالات هابطة :** هي اتصالات من الأعلى إلى للأسفل من الرؤساء للمرؤوسين حاملة توجيهات وتعليمات وقرارات إدارية وبرامج عمل
 ٢- **اتصالات صاعدة :** اتصالات من القاعدة باتجاه القمة على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للاستفادة منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإدارية والقوانين
 ٣- **الاتصالات الأفقية :** اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمة بهدف التنسيق الضروري للعمل
توقف فعالية الاتصالات الرسمية على العوامل التالية: ١- وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة ٢- صلاحية هذه القنوات للعمل بشكل فعال ٣- استخدام خطوط الاتصال وعدم تخطي الرؤساء ٤- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب غياب البعض ٥- أن تتم الاتصالات في الإطار الرسمي
الاتصالات غير الرسمية : اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شخصية أو هاتفية أو لقاءات اجتماعية غير رسمية
الاتصالات الرسمية : تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء هيكل تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية
وسائل الاتصالات غير الرسمية : الاتصال الشخصي أو الشفوي ٢- اتصال كتابي
العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعال : ١- أن يكون موضوع الاتصال أو الرسالة واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه ٢- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة للمستقبل ٣- وجود معلومات مرتدة ليتأكد المرسل من وصول الرسالة وفهمها بشكل صحيح ٤- يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح للتعريفات والمصطلحات
الاتصال الفعال يؤدي للنتائج التالية: فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد - أن تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعته حول أمر ما - أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أرادها مصدر الرسالة
معوقات الاتصالات : ١- **معوقات شخصية :** تعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب وعدم التعاون وإخفاء المعلومات

٢- معوقات تنظيمية : وترجع لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة

٣- معوقات ببنية : تعود للمجتمع ومنها اللغة

إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات : الاتصالات هي عملية إدارية واجتماعية تتم بين الجماعات - هي عملية نفسية تطلب فهم نفسية الأفراد وكيفية التعامل معهم - تقوية الثقة بين أفراد التنظيم ورفع درجة الصدق والشفافية في نقل المعلومات - استخدام لغة سهلة ومفهومة في الاتصال - تشجيع العلاقات الشخصية - اعتماد أسلوب مخاطبة لبق ويعبر عن الاحترام والتقدير - استخدام اداب العامة

تتأثر الاتصالات : بحجم المنظمة وطبيعة النشاط

الإلكتروقرراطية : هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم أن تتحول إليه ولو جزئياً لعلمهم بما سيفيد ويرفع من معدلات الرفاهية في المجتمع (الحكومة الالكترونية) **ويوفر الراحة والاستقرار للمواطن** من خلال إتاحة الفرصة للمواطن لإنجاز معاملاته بنفسه لا عن طريق الآخرين.

تسمى الإلكترونيقرراطية بـ : حكم الإلكترون - حكم الومضات

تتم الإلكترونيقرراطية : تتم من خلال التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

التطورات التي مهدت لقيام الإلكترونيقرراطية: ١- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته ٢- التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت ٣- العولمة ٤- تزايد شح الموارد والاتجاه نحو التخصص ٥- انتشار الثقافة الإلكترونية

استراتيجيات ومراحل الإلكترونيقرراطية

النموذج المركزي (النموذج المصري ومركز دعم اتخاذ القرار)

المرحلة الأولى: عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة (كل وزارة بالحكومة لها موقع إلكتروني)

المرحلة الثانية : (مكتب الاستقبال الإلكتروني) أي وضع الخدمة بين الموظف والمواطن وجعل الإنترنت وسيطاً في التعامل

المرحلة الثالثة : إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات.

المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية، بهدف الربط بين كافة الخدمات والجهات الحكومية.

النموذج اللامركزي (نموذج كندا وهولندا وأستراليا وأمريكا) ومراحلها :

١- تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية.

٢- تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة تديماً وألكترونياً.

٣- مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول أخرى

٤- القيام بتجربة اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة.

٥- تحليل نتائج المشروع التجريبي (على المواطن والموظف والجهة الحكومية، والرضا العام)

٦- اختيار البديل الأنسب لنوع التقنية والأجهزة والسعة والبرمجيات.

٧- وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد.

٨- تحليل بيانات متابعة ومراجعة أداء والنظام وتكلفته وعنده

تحتاج الأجهزة الحكومية لتحويل من ادارة تقليدية الى ادارة الالكترونية :

١- إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفترحة والنظر في السلطات والمسئوليات والأدوار والواجبات

٢- تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي

٣- استحداث إدارات جديدة

أهداف الإلكترونيقرراطية :

١- أهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية مثلاً : نجاح سريع للأعمال- الإنجاز عن بعد فتنقلص الحاجة لوسائل النقل

وتخفيف الزحام والممرور - تقليل مساحات العمل داخل المنظمات - الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية

٢- أهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة : التقليل من الأخطاء البشرية- التوافق مع بقية

دول العالم خاصة المتقدمة - زيادة وتعزيز القدرة التنافسية

معوقات الإلكترونيقرراطية في الدول النامية : ١- قلة عدد مستخدمي الإنترنت ٢- قلة استخدام الإنترنت في مجالات

الحكومة الإلكترونية ٣- عدم استعداد الإدارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الإلكترونية ٤- الفساد الإدارية

تقوم الحكومة الإلكترونية في نظامها الاقتصادي على : ١- تقوم على رأس المال المعرفي ٢- بنية تحتية رقمية قوية

٣- الشركات الافتراضية تأخذ دور ريادي في الاقتصاد ٤- يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الإلكترونية

لإنجاز أعماله ٥- يعتمد على الاستراتيجيات الإلكترونية بمواصفاتها الخاصة

تقوم الحكومة الإلكترونية في نظامها الاجتماعي على : ١- ظهور قيم وعادات جديدة وصاحب الثقافة الأقوى هو الذي

يفرض نفسه على الجميع ٢- ذوبان الطبقات حيث أن التحول الإلكتروني يقوم على الشفافية وعدم المحسوبية في تقديم الخدمات ٣- تلعب دوراً توعوياً ريادةً للمجتمع لتوحيد وجهته ورؤيته للمستقبل

المدخل الحديث للإدارة العامة هو الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية ويسمى المدخل: البيئي العلم الذي قدم مفاهيم للإدارة العامة مثل: قياس الكفاءة، الترقية، الحوافز وبواعث السلوك الإداري هو: علم النفس أول من قدم مفهوم قبول السلطة (قبول القرار من قبل المرؤوسين : تشستر برنارد

أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الحكومة ليصبح هدفها تحقيق: التنمية الشاملة عدم التوازن بين السلطة والمسئولية في وظائف الدولة يؤدي إلى: فقدان التوازن بين قطاعات الدولة المختلفة يزداد الاهتمام بالموارد البشرية نتيجة لتعاظم دور الدولة مما يستوجب: إيجاد جهاز منظم للمورد البشري لجوء الدولة إلى إصدار كمية إضافية من النقود ينبغي أن يكون: في أضيق الحدود لأثارة السلبية على الادخار والاستثمار

دور الرقابة هو التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعدة بشكل مسبق والتي تمت الموافقة: من قبل السلطات المختصة

التوجه الحديث للحكومات هو التوجه نحو تقديم خدماتها إلكترونياً ومن أسباب ذلك: شح الموارد والاتجاه نحو التخصص

النموذج الجيد لتطبيق مراحل التحول إلى الإلكترونيات: بناء نموذج حسب طبيعة الحكومة والظروف البيئية المحيطة