

المحاضرة الأولى : مفاهيم

- * كلمة ادارة من اصل لاتيني ويعني خدمة ومن يعمل بالادارة يخدم الاخرين
- * تذكر :

- محور العملية الادارية هو **العنصر البشري** من خلال التعاون
- الادارة عملية اجتماعية انسانية واقتصادية سياسية
- الادارة العامة تعني الادارة الحكومية
- الادارة العامة هي تنفيذ السياسة العامة للدولة واخراجها الى حيز الواقع بمعنى ان **التنفيذ ليس**
- **وظيفة الادارة العامة بل تنسيق** الجهود **من اجل التنفيذ**
- يفرق **ديموك** بين الادارة العامة كمجال لتنفيذ القوانين وبين الادارة العامة كعملية شاملة لجميع الوظائف الادارية وبين الادارة كمهنة

الفرق بين الادارة العام وادارة الاعمال		
إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنه
مرونة في العمل . القرار يعود لمجلس الإدارة أو المدير . الرقيب هو المدير المباشر	الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع . صعوبة تغيير النظام . الخضوع للسلطة القضائيه	الإطار القانوني
الهدف تحقيق الربح	تقديم خدمات عامه للوصول إلى رضا المواطنين	الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحه العامه من : سياسه . أمن . دفاع	طبيعة النشاط
تتمتع بالرشد والعقلانيه لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسيه	درجة الرشد
مرونة سريعه لمواجهة المنافسه من شركات أخرى	محكومة بالرقابه الداخليه والخارجيه وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	المنافسه

- * **الادارة العامة وعلم السياسة :** هي **إداه** من ادوات الساسية **ونظام فرعي** من **النظام السياسي العام** وتقوم الادارة **بدور استشاري وتقرير** من خلال اعداد السياسة العامة للدولة ورسمها ومتابعتها **ومشاركتها بوضع السياسة العامة**
- * **الادارة العامة وعلم الاجتماع :** تهتم بالبيئة الاجتماعية لفهم المشكلة المحيطة ويمد علم الاجتماع الادارة بمعلومات عن فئات المجتمع
- * **الادارة وعلم النفس :** يساعد علم النفس الادارة في البحث عن العوامل السلوكية في التنظيم
- * **الادارة والقانون :** كفيهما يتخذ من الادارة مجال للدراسة مع فارق في ان الادارة تركز على النواحي الفنية والقانون على النواحي القانونية فيكونا متوافقين ومنسجمين مع بعض
- * **الادارة وعلم الاقتصاد :** علاقة مشتركة كالميزانيات الختامية للشركات المالية العامة وتوفير الإمكانيات الاقتصادية

* **إذن نستنتج أن :**

يوجد علاقة وثيقة بين الإدارة العامة وسائر العلوم الإجتماعية الأخرى ، لكن الإدارة العامة مؤخراً أصبح لها بعض الإستقلاليه كفرع من فروع العلوم الإجتماعية

مراحل تطور الادارة العامة	
المرحلة الأولى	انفصلت عن السياسة ، الإهتمام بالنواحي الإداريه والتنظيميه
المرحلة الثانية	وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الإدارة العامه
المرحلة الثالثة	إنشاء معاهد للإدارة العامه ، إجراء الدراسات والإستشارات ، قيام برامج تنمية الإداريين ، وجود تخصصات منها : أصول الإدارة العامه ، أساليب العمل ، التخطيط الإداري ، العلاقات العامه إدارة التنمييه ، تخطيط المدن

مداخل دراسة الادارة العامة	
الدستوري القانوني التاريخي	التركيز على الحقوق الدستورية والقانونيه للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضه عليها
الوظيفي	وظائف الإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابه ، الأفراد ، التمويل والموازنه . لم ينظر للإدارة كمنشأ واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي
الإجتماعي النفسي	مدخل يعتمد على علم الإجتماع والنفس وعلم النفس الاجتماعي الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي . إهماله الجانب الإقتصادي
المدخل البيئي Ecological approach	مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الإجتماعيه والنفسيه والإنسانيه : • العلاقة بين البيئه والإدارة • نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسيه والإقتصاديه والإجتماعيه السائده في بلد ما • ظهر مع الحرب العالميه الثانيه وأهم العوامل التي يدرسها هي : المكان ، السكان ، التقدم العلمي ، العادات والتقاليد ، الرغبات الشخصييه ، الكوارث والمحن التي يمر بها المجتمع

المحاضرة الثانية : الاطار العام للادارة العامة

الفكر الإداري في الاسلام استند على القران والسنة واجتهاد العلماء	
الرقابة الذاتية	الاخذ بمبدأ الشورى
التحفيز الإداري	مبدأ تقسيم العمل والجدارة والاجر

المدراس الكلاسيكية		
النظرية البيروقراطية	نظرية الإدارة العلمية	نظرية التقسيم الإدارية
ماكس وبيبر (ألمانيا)	فريدريك تايلور (أمريكا)	هنري فايول
النموذج المثالي والذي يقوم على التقسيم الإدارية والعمل المكتبي (حكم المكتب)	المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين وإدائه و التأكد انهم يعملون بأحسن الطرق وإقلها تكلفة بمعنى انه اهتم بالإدارة الدنيا (خطوط الإنتاج)	اهتم بوظائف الإدارة على كل المستويات والعليا على الأخص له كتاب (الإدارة الصناعية والعامة)
كتب عن أساليب اكتساب الشرعية ١) السلطة البطولية : مواصفات غير عادية في الانسان تؤهله لثقة الافراد ٢) السلطة التقليدية : ممارسات القائد من خلال العادات والتقاليد والأعراف ٣) السلطة القانونية الرشيدة: ترشيد العلاقات القانونية من خلال القواعد والإجراءات	أسس النظرية : (٤) ١) تحليل خطوات العمل واستبعاد الغير ضرورة ٢) اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم للحصول على افضل كفاءة ٣) استخدام الحوافز المالية لحث العالمين على الأداء ٤) التعاون بين الإدارة والعمال التخطيط من الإدارة والتنفيذ من العمال	نشاطات إدارة الاعمال برأى فايول (٦) ١) الفنية (الإنتاج والتصنيع) ٢) التجارية (المشتريات - المبيعات - التبادل) ٣) التمويلية (الموارد المالية والاستثمارات والمصرفيات) ٤) الأمنية (الممتلكات والأشخاص) ٥) المحاسبية (تقديرات التكاليف والإحصاءات) ٦) الإدارية (تخطيط - تنظيم - توجيه - تنسيق - الرقابة)
خصائص التنظيم البيروقراطي : (٩) ١) وجود مجالات وظيفية متخصصة ٢) توزيع النشاطات ٣) تحديد السلطة لكل موظف ٤) تعيين الكفاء ٥) تقسيم التنظيم الى مستويات على شكل هرم ٦) الاعتماد على المستندات ٧) الفصل بين العمل والحياة الخاصة للموظف ٨) العمل قبل كل شيء ٩) كلما تمكن الموظف من تعليمات العمل كلما ترقى		مساهماته (٣) ١. صفات الإداريين وتدريبهم : جسميه - أخلاقية ذهنية سعة الاطلاع والثقافة العامة) ٢. الأسس العامة للإدارة (مبادئ فايول (١٤) ٣. وظائف الإدارة : (٥) تخطيط - تنظيم - توجيه - تنسيق - رقابة
مزاياه: السرعة - الانضباط - الاستقرار - الاستمرارية - الدقة - تقسيم العمل - الوثائق- التسلسل الهرمي - الخضوع للرؤساء - تخفيض التكلفة الانسانية		

مدرسة العلاقة الانسانية	المدرسة السلوكية	مدرسة اتخاذ القرارات
التون مايو	ابراهيم ماسلو	سيمون و تشستر بارنارد
ظهرت كرد فعل على نظريات المدرسة التقليدية وبسبب اعتبارات منها زيادة وعي العمال وكبر المشروعات و مستوى الحياة والحركات النقابية و زيادة تكاليف العمل	تختلف عن المدارس السابقة وتشارك في التاكيد على الكفاية - واهمية العلاقات الانسانية	النظيم نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات وأضاف بارنارد ان التنظيم نشاط تعاوني تحتم المدرسة بالعلوم السلوكية
قام التون مايو بأجراء تجارب في مصنع هوثون عام ١٩٢٤ في مدينة شيكاغو واثبت ان الإنتاجية مرتبطة بالظروف الاجتماعية والنفسية والتي من نتائجها : (١) الميل لتكوين التنظيمات الغير رسمية (١) الجوائز المعنوية مهمه (٢) طاقة الفرد تتأثر بالعوامل النفسية (٣) القيادة الغير رسمية مهمه في التأثير على سلوك الافراد (٥) يتأثر تصرف الفرد بالجماعة	مدرسة علمية تطبيقية تعتمد على الفرضيات في السلوك التنظيمي واثره على الإنتاج ✓ هي مدرسة معيارية ✓ تقوم على التفاوض ✓ تهدف الى تحقيق التوازن بين اهداف العاملين واهداف المنظمة ✓ ذات نظرية شمولية ✓ تعزز المشاركة الفعالة	تقوم نظرية برنارد للنظام التعاوني على ٣ عناصر (١) هدف مشترك لأعضاء التنظيم (٢) إمكانية الاتصال بينهم (٣) الرغبة في العمل والمساهمة كما انه اهتم بالتنظيم الغير رسمي و اول من قدم مفهوم قبول السطوة (قبول القرار من المرؤوسين) وركزت نظريته على الابعاد التالية : (١) العلاقات الانسانية (٢) اتخاذ القرارات (٣) نظرية التنظيم
اثار هذه التجربة (٤) • ظهور إدارة الافراد والعلاقات الانسانية في المشاريع • حصول العمال على اجازة سنوية وتحديد ساعات العمل • بدء الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية • تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الانسانية	افتراضات نظرية ماسلو: (٣) • كل الناس تحركهم الحاجات الطبيعية وعدد اقل لحاجة الأمان وهكذا • الحاجات مرتبطة مع بعضها كلما اشبعت احدها انتقلت الى الأخرى • ينصح ماسلو بالتعرف على حاجات العمال للعمل على تحفيزهم سببها : (١) لا يفترض بالمدير ان يكون عالم نفس لاكتشاف الحاجات (٢) ليس هناك دليل عملي مثبت على صدق هرم الحاجات وترتيبها (٣) لا يستطيع الانسان الا ان يحقق حاجه واحده بالتسلسل بسبب هذه الانتقادات جاء الدرفر واستبدالها بثلاث حاجات : (١) حاجات البقاء (٢) حاجات الارتباط (٣) حاجات النمو واختلف عن ماسلو بان الفرد اذا فشل في الوصول الى الاعلى عاد الى ما قبلها ويمكن له ان يحقق حاجتين معا	سيمون واتخاذ القرارات : ركز على القرارات واهميتها وان القرار يجب ان يتحلل الى عنصرين (١) عنصر التكلفة (٢) نتائج القرار تناول سيمون صفة الرشده في القرارات والاكتفاء بالحلول المقبولة بدل المثالية وميز بين : (١) القرار الهادف (يرتبط بالهدف النهائي) (٢) القرار الرشيد (يعتمد على وجود بدائل) (٣) القرار المبرمج (يخضع لحسابات) (٤) غير المبرمج (يعتمد على الابتكار) سيمون من الذين تنبهوا لضرورة استخدام الآلات الحاسبة واثرت التقنية في الادارة

مدرسة النظم	مدارس أخرى (التجربة اليابانية Z)
المنظمة نظام ممن مجموعة أجزاء مترابطة وتتفاعل مع بعضها المنظمة الإدارية : نظام من مجموعة عناصر في حالة تفاعل لتحقيق اهداف المنظمة	وليم اوشى كثير من المشاكل التي تواجه المنظمات الامريكية هي انسانية وفضل استثمار هو الانسان
انواع الأنظمة (١) نظام مفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئة (٢) نظام مغلق	تقوم نظريته على التالي: (١) الثقة: بين الفرد والمنظمة (٢) الحدق والمهارة : من خلال الخبرة (٣) الألفة والمودة : من خلال دعم الاخرين
النظام المفتوح يمثل اتجاه حديث في حقل الإدارة ويعتمد على التبادلية والتأثير المتبادل	إدارة الجودة الشاملة : مدخل الإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة بما يحقق رضا الزبون

المحاضرة الثالثة : التخطيط

- **التخطيط** هو " **اتخاذ قرار** مسبق **حول ماذا نفعل** ؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل ؟

فوائد التخطيط	أهمية التخطيط	خطوات التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الأهداف • تحديد الموارد • التنسيق بين الأعمال والأفراد • تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية • توقع المستقبل والابتعاد عن الصدف • الاستثمار الأمثل للموارد • تنمية مهارات المديرين 	<ul style="list-style-type: none"> • وسيله فعالة لتنفيذ • تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية • الاستخدام الأمثل للموارد • يساعد المديرين في تحقيق أهدافهم • قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والابتعاد عن المفاجئات • ضروري لكل المنظمات 	<ul style="list-style-type: none"> • التحديد المسبق للأهداف • وضع السياسات • تحديد واختيار البديل الأفضل • تحديد الإمكانات المتاحة • وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف (تحديد النشاطات وفق برامج زمنية واضحة)

- مسؤولية التخطيط : وسيله لتنفيذ الأعمال - مسؤولية الجميع - تختلف المسؤولية حسب المستوى الإداري



الأهداف في المستقبل القريب تكتيكي وإذا بعيد استراتيجي	
<ul style="list-style-type: none"> • الوصوح • القناعة بالهدف : تتولد القناعة من خلال أهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له • الواقعية : إمكانية التنفيذ • التناسق والإنسجام : تناسق الأهداف وعدم التعارض • مشروعية الهدف : مدى الملائمة للأهداف والقيم والقوانين • قابلية الهدف للقياس كقيا ونوعيا وزمنا 	صفاتها
<p>حسب النطاق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهداف عامة على مستوى المنظمة • اهداف جزئية لكل قسم 	أنواعها
<p>وفق الزمن :</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهداف طويلة الاجل (استراتيجية) • اهداف متوسطة الاجل (خطط خمسية) • اهداف قصيرة الاجل (سنوية او فصلية او شهرية) 	

الإدارة بالأهداف : اشراك الرئيس والمرفوس في التخطيط

التنبؤ هو توقع وقوع الأحداث في المستقبل و الأمر التي يجب مراعاتها في التنبؤ	
• الدقه	• حدثات البيانات
• أن يكون مفيد	• غير مكلف
• أن يكون واضح	

السياسات : القواعد التي تحكم سير العمل ويسترشد بها العاملون	
مزايا السياسات	<ul style="list-style-type: none"> • مرشد للعاملين • تساعد في الثبات من خلال توضيح منهاج العمل • تحقيق التناسق فتقلل من الإنحرافات • الإختصار في الوقت والجهد • إيجاد نوع من الرقابه على التنفيذ
الشروط الواجب توفرها في السياسات	<ul style="list-style-type: none"> • الوضوح • التناسق والإنسجام • الإقتناع والقبول • المرونه • المشروعيه • الشموليه • الكتابه

أنواع السياسات	
السياسات الأساسية	هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الإستراتيجيه ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقره
السياسات العامه	هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ لفرص وكيفية تقديم الخدمات
السياسات الوظيفيه	تتعلق بنشاط (النشاط المالي ، التعليمي وهي تفصيليه)
السياسات الضمنيه	غير مكتوبه ومتعارف عليها

الإجراءات : هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الاعمال		
شروط الإجراءات السليمه (٥)	فوائد الإجراءات	المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات
<ul style="list-style-type: none"> • الدقه والوضوح • البساطه والسهوله • المرونه • التناسق والإنسجام • الرقابه 	<ul style="list-style-type: none"> • منع التضارب والتعارض • التقليل للوقت والجهد • تعاون الأفراد • الإرتياح النفسي وطمأنينة الأفراد • الرقابه • تسهيل التدريب • تقليل الأخطاء 	<ul style="list-style-type: none"> • جمود التفكير • صعوبة تغييرها بسبب التعود عليها • ملل الموظف = انخفاض الانتاجية • ملاحظه : لكسر تلك السلبيات الأفضل تدوير الوظائف أو التغيير بين الوظائف عندها يشعر الموظف بالتجديد ويطور من قدراته الذهنيه والعقليه

* تدبير الوسائل والإمكانات : يحتاج تنفيذ الخطه لإمكانات ماديه وبشريه وهنا يجب مراعاة مجموعة معايير تنفيذ الخطه منها :

- الدقه في تحديد الإحتياجات
- الواقعيه : مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق
- تحديد المصدر : من أين من الخارج أو الداخل (الجهات)
- الفتره الزمنيه : الوضوح في تحديد الفتره الزمنيه
- التكلفه الماليه التقديرية : التكلفه منطقيه في حدود الموازنه المحدده

المحاضرة الرابعة : التخطيط

أنواع التخطيط		
مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة	التخطيط القومي الشامل	وفقاً لدرجة الشمول
في منطقة معينة بهدف تنميتها ، يهتم بالسكان والزراعة والمواصلات	التخطيط الإقليمي	
يخص مدينة - قرية ويشمل توفير موارد لتطوير مجال خدمي	التخطيط المحلي	
مجال كالتعليم	في مجال خاص ومحدد	
١٥ - ٢٠ سنة والثمار متأخرة	تخطيط طويل المدى	وفقاً للزمن
خمس	تخطيط متوسط المدى	
سنة واحدة (الموازنة العامة للدولة)	تخطيط قصير المدى	
تخطيط النظام السياسي (مصادر التشريع)	السياسي	وفقاً لمجال الخطة : ليس له حدود ونذكر منها
الإهتمام بالعائلة و التعليم و تثقيف المجتمع	الاجتماعي	
النمو السكاني	البشري	
استغلال الأرض - توزيع المرافق	الطبيوغرافي	
الإنتاج القومي الزراعي - الميزان التجاري - الموارد البشرية ، الزراعي ، الصناعي	الاقتصادي	
السيولة النقدية - نسبة الفائدة	المالي	
وضع السياسات - إعطاء الصوء الأخضر	السياسي	
على مستوى الوزارة	الإستراتيجي	وفقاً للمستوى التنظيمي
إضافه للطوارئ	التخطيط للتوارئ	
لفترة إمته قصيره	التكتيكي	
كيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق الربح وتحديد المشروعات ومواعيد تنفيذها	التخطيط للتطبيق	

الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اعداد الخطة	
بعيده عن العموض	الوضوح
التأقلم مع الظروف	المرونة
عمل مشترك وجهد جماعي للجميع وكل الآراء	المشاركة بوضع الخطة
فعدم مراعاة ذلك يؤدي لكثير من النتائج غير المرغوبه . ومنها : • التقليل من طموح الأفراد واندفاعهم لتحقيق الهدف • زيادة معدل دوران العمل بسبب عدم الرضا عن الخطة • الصراع بين الإدارة العليا والإشرافيه لعدم معرفة ظروفها • تقليل التعاون • زيادة استخدام أساليب الرقابه بسبب عدم تقييد العمال بأنظمة العمل	مراعاة الجانب الإنساني
هي الأساس في بناء الخطة ، الجدائنه والواقعيه وأن لا تكون متفادمه (المعلومه تموت بعد فترة)	دقة المعلومات والبيانات
شرحها بكل تفاصيلها على مستوى الدولة وكذلك الاهداف	الإعلان عن الخطة

مراحل اعداد الخطة		
تحديد الأهداف	جمع وتحليل البيانات	مرحلة الإعداد الاولى (٦ خطوات)
حسب مستوى التخطيط	وضع الافتراضات	
بقصد معرفة الوضع الحالي والانطلاق للمستقبل	وضع البدائل وتقويمها	
أسئلة وعلاقات حول الظروف الداخلية والخارجية واتجاهات التغيير	اختيار البديل الأنسب	
مجموعة خطط بديلة وتوضيح مزاياها وعيوبها	تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة	
	بمعنى الاذن والسماح بالبدء بتنفيذ الخطة	
مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة		مرحلة التنفيذ
إرسالها للوزارات المعنية بالتنفيذ		مرحلة المتابعة (من خلال جهاز مركزي خاص - رقابة)
هل فيها مبالغة ام لا	مراجعة الخطة نفسها	
هل هناك مشكلة في التنفيذ	مراجعة التنفيذ	
ظروف خارجة عن إرادة المخطط او المنفذ مثل الكوارث	الظروف الخارجيه	

معوقات التخطيط		
• عدم صحة التنبؤات والإفتراضات صعب التنبؤ بالمستقبل	• اتجاهات العاملين	• عدم الدقه في البيانات والمعلومات
• القيود الحكوميه	• الإعتماد على الجهات الخارجيه في وضع الخطة	• إغفال العامل الإنساني
• أسباب متعلقه بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط : من الأفضل إتباع خطوات البحث العلمي	• التغييرات المستمره : إن مسايرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى توفير جهد إعادة تصميم كثير من خطوات العمل وبالتالي إعادة تقدير الإمكانيات	

المحاضرة الخامسة : التنظيم

- * مفهومه : وظيفة المدير لتجميع أوجه النشاط ووضع علاقات إدارية لتحقيق الهدف
- * تذكر !! : التنظيم وسيلة لتحقيق الهدف والوصول اليه وليس هدف

مبادئ التنظيم : (٧)														
وحدة الهدف	اهداف ملائمة للظروف ومقبولة موزعة الى المستويات الادارية													
التخصص	<ul style="list-style-type: none"> فوائد : الاستفادة من الافراد - انسجام - زيادة المهارة - توفير الوقت سلبياته : الملل - تجزئة الاعمال والربط تصبح صعبة - التأثير على الطموحات والمواهب 													
وحدة القيادة	وجود رئيس واحد للمرؤوس													
نطاق الاشراف	<ul style="list-style-type: none"> عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس (٤ - ٨ في العليا ، ٨ - ١٥ في المستويات الاخرى) بتحدد عدد المرؤوسين ب : 													
	* طبيعة النشاط (التصييق في حالة النشاط المعقد)	* طبيعة عمل المرؤوسين	* مهاراتهم											
تكاثر السلطة والمسئولية	<ul style="list-style-type: none"> السلطة : الحق الرسمي للرئيس والممنوح له في اعطاء الاوامر والتوجيهات المسئولية : الالتزام بتنفيذ الاعمال والاوامر التي تصدر من الرؤساء مصادر القوة : الاتابة - العقاب - قوة الشخصية - الخبرة - المعلومات - المنصب الوضع الامثل : التوازن بين السلطة والمسئولية وعدم مسائلة العاملين الا في حدود صلاحياتهم انواعها : 													
	سلطات تنفيذي	السلطة الوظيفية	السلطة الاستشارية											
تفويض السلطة	<ul style="list-style-type: none"> نفوض السلطة لكن المسئولية فلا ويجب ان تكون مكتوبة 													
	يخفف من الابعاء	ايجاد صف ثان	رفع المعنويات وزيادة الولاء											
المركزية واللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> مركزية: الصلاحيات لدى شخص لامركزية: انتشار الصلاحيات في اتخاذ القرار 													
	عوامل يتوقف عليها الاستخدام المركزية او اللامركزية	<table border="1"> <tr> <td>تعدد النشاط</td> <td>الانتشار</td> <td>تعدد الخدمات</td> <td>نوعية النشاط</td> </tr> <tr> <td>اهمية النشاط</td> <td>فلسفة الادارة تجاه العاملين</td> <td>نوعية الرؤساء</td> <td>نوعية المرؤوسين</td> </tr> <tr> <td colspan="2">درجة التوسع في الاعمال</td> <td colspan="2">الانظمة والقوانين</td> </tr> </table>		تعدد النشاط	الانتشار	تعدد الخدمات	نوعية النشاط	اهمية النشاط	فلسفة الادارة تجاه العاملين	نوعية الرؤساء	نوعية المرؤوسين	درجة التوسع في الاعمال		الانظمة والقوانين
تعدد النشاط	الانتشار	تعدد الخدمات	نوعية النشاط											
اهمية النشاط	فلسفة الادارة تجاه العاملين	نوعية الرؤساء	نوعية المرؤوسين											
درجة التوسع في الاعمال		الانظمة والقوانين												
مزايا المركزية	<ul style="list-style-type: none"> العدالة سهولة الرقابة سهولة التنسيق وتوحيد السياسات الاستغلال الامثل للموارد اطلاع المدير عدم ازدواجية القرارات استخدام الاستشارات المتخصصة 													
	لا يوجد صف ثاني	قتل طموح العمال والروح المعنوية	تعطيل الاعمال											
مزايا اللامركزية	رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار	سرعة الانجاز	تخفيف اعباء المدير											
	زيادة خبرة المرؤوسين	رفع الروح المعنوية للادارة الدنيا	سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة											
عيوب اللامركزية	تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسئوليات	ظهور أفكار ابتكارية نتيجة الحماس	تنافس القرارات											
	ضعف الفروق الفردية	طول الوقت والجهد	ضعف اقتراحات المستوى الادنى											
عيوب المركزية	تناقض القرارات	ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف	صعوبة الاتصال افقيا وعموديا											
	اضعاف السلطة المركزية	بعض الاعمال المالية لا تنفع فيها الا المركزية	عدم توافر المهارات والافراد للامركزية											
فوائد التنظيم														
وسيلة للتنسيق	الاستفادة من خبرات الافراد	تحديد العلاقات بين الافراد والادارات	تسهيل نقل المعلومات											
تسهيل الرقابة	وفرة الموارد وزيادة الانتاج	العمل كفريق	توزيع السلطات											

تزداد الحاجة الى اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والاقسام الادارية

المحاضرة السادسة : التنظيم

* **التنظيم الرسمي** : وجود هيكل تنظيمي و وسائل اتصال بين مستويات المنظمة مع توضيح لقواعد العمل و تقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات و تحديد السلطات و المسؤوليات

اسس التنظيم الرسمي (٣)		
قواعد وقوانين مكتوبة	وجود مجموعة ادارية (وحدة الامر - نطاق الاشراف تقسيم العمل - السلطة والمسئولية الخ)	ياخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي

يحقق التدرج الهرمي	
تقسيم العمل على اسس واضحة	• تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى اداري
سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعة	• تحديد شبكة اتصالات هابطه واخرى صاعدة

المستويات الادارية في التنظيم الرسمي		
الادارة العليا	الادارة الوسطى	الادارة الدنيا
المستوى الاعلى ويضم مجلس الادارة والمدير العام ونائبه	مديرو الادارات العامة ومديرو الادارات	رؤساء الاقسام و الادارات الفرعية و رؤساء المجموعات

عملية بناء الهيكل التنظيمي (٥) مراحل				
١. تحديد الاهداف التفصيلية	٢. تحديد اوجه النشاطات	٣. تجميع النشاطات في وظائف	٤. تجميع الوظائف وتنشطات في تقسيمات ادارية	٥. تحديد العلاقة بين الاقسام دال كل ادارة والعلاقات

مبادئ البناء التنظيمي لتحقيق الهدف منه (٤)			
١. توجه نحو تحقيق الاهداف الأساسية بكفاءة وفعالية عالية	٢. بساطة وسهل	٣. مرونة	٤. توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الادارية

الخرائط التنظيمية									
شكل بياني يوضح النشاطات والوظائف والاقسام والوحدات الادارية ووظائف تلك الوحدات في التنظيم									
مزايها	<ul style="list-style-type: none"> توضح كيفية تقسيم العمل توضح نطاق الاشراف توضح حجم ومستويات الاعمال الادارية تساعد الافراد في معرفة ما يمكن عمله توضح أنواع السلطات في المنظمة 								
أنواعها	<ul style="list-style-type: none"> خرائط تقليدية (عمودية) : هي خرائط موحدة في المنظمات الكبيرة و خاصة الحكومية مزايها : توضح انسياب خطوط السلطة من اعلى لاسفل سلبياتها : تترك اثر سلبي عند المستويات الدنيا خرائط افقية من اليمين الى اليسار : مزايها لا تترك اثر سلبي عن صغار الموظفين 								
الدليل التنظيمي	<p>هو الدخول في تفاصيل الخريطة التنظيمية وجميع الأنشطة والاعمال والإدارات والاقسام وتفصيل كل وظيفة وشرح أنظمة العمل .</p> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">فوائده</th> </tr> <tr> <td>✓ إعطاء صورة كاملة عن نشاطات واهداف المنظمة</td> <td>✓ تعريف عملاء المنظمة بانظمة المنظمة</td> </tr> <tr> <td>✓ يساعد على توفير وسائل رقابية</td> <td>✓ مرجع لحل الخلافات بين الإدارات</td> </tr> <tr> <td>✓ يساعد الموظف في انجاز عمله وتحديد الجهة المنسوب اليها</td> <td></td> </tr> </table>	فوائده		✓ إعطاء صورة كاملة عن نشاطات واهداف المنظمة	✓ تعريف عملاء المنظمة بانظمة المنظمة	✓ يساعد على توفير وسائل رقابية	✓ مرجع لحل الخلافات بين الإدارات	✓ يساعد الموظف في انجاز عمله وتحديد الجهة المنسوب اليها	
فوائده									
✓ إعطاء صورة كاملة عن نشاطات واهداف المنظمة	✓ تعريف عملاء المنظمة بانظمة المنظمة								
✓ يساعد على توفير وسائل رقابية	✓ مرجع لحل الخلافات بين الإدارات								
✓ يساعد الموظف في انجاز عمله وتحديد الجهة المنسوب اليها									

* **التنظيم الغير الرسمي** : هو عبارته عن مجموعة اتصالات وعلاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة وجودهم تحت سقف واحد في العمل وتتعترف به الإدارة وتتعامل معه

العوامل التي تساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي	
• رغبة الإنسان في الإنتماء	• رغبة الإنسان في الأمن والحماية
• النصح والمشورة	• النظرة الحديثة إلى التنظيم
	• التخلص من الملل
	• الإنتماء للمهنة

خصائص التنظيم غير الرسمي	
• وجود هدف تسعى إليه المجموعة	• صغر الحجم
• وجود معايير للمجموعة	• مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محددة
	• القيادة غير الرسمية

فوائد التنظيم غير الرسمي	
يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي	يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي
يؤمن معلومات مرتده (شائعات) تتدركها الإدارة مسبقاً	هو نوع من الرقابه الذاتيه على التنظيم الرسمي
يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفرديه ورفع الروح المعنويه	تقليل حالات التوتر عند الأفراد والتخفيف من حدة المشكلات
يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي	

إعادة التنظيم	
تظهر الحاجه لإعادة التنظيم في الحالات التاليه	
عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ	تصرف الموظفون بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم
عند حدوث تغييرات داخلية أو خارجيه مهمه	عندما تضعف كفاءة التنظيم (كثرة الشكاوى ، كثرة دوران العمل ..)
عند حدوث تغييرات في إدارة المنظمه (إدارة جديده)	

المحاضرة السابعة : التمويل والموازنة

- * **الإدارة المالية** : مجموعة **الانشطات الإدارية** التي **تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها** والتأكد من حسن استخدامها
- * **وظيفة الإدارة المالية** : **تحديد مصادر الإيرادات** و **أوجه النفقات وفق أنظمة ورقابة** - هي **أحد فروع الإدارة العامة** تهدف الى تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم خدمات للمواطنين.
- * **النفقات العامة** : هي **مبالغ نقدية دفع لاشباع الحاجات العامة**. وهي **عنصر مهم في موازنات الدول** ويتم توظيفها **لتحقق فوائد للإقتصاد** و **المجتمع** من خلال **زيادة النفقات** و **تحريك الوضع الإقتصادي** و **زيادة الدخل للأفراد**

انواع النفقات العامة وتقسيمها	
تقوم الدولة بتوزيع بنود نفقاتها وفقاً للغرض من كل نفقة : • وظائف التعليم والصحة والدفاع هذا التقسيم تأخذ به الدول ويعطي صورة اجمالية عن النفقة بغض النظر من ينفذها مثال : قطاع التعليم يقدم من قبل اكثر من وزارة	اساس الخدمات والوظائف
إذا كانت تقدم : • نفع عام : فيتم تمويلها من الضرائب والرسوم • نفع خاص : لبعض الأفراد كالخدمات الاجتماعية والصحية فيتم تمويلها من المستفيدين أنفسهم	على اساس نوع الانتفاع منها
• نفقات عادية : متكررة كالرواتب وتمول من الإيرادات العامة (املاك الدولة - الضرائب والرسوم) • نفقات الغير عادية : الكوارث الطبيعية في تمول بشكل استثنائي (قروض -سندات حكومية- تبرعات)	على اساس نفقات عادية وغير عادية
• نفقات جارية : ضرورية لتسيير المرافق العامة للدولة مثل الرواتب والصيانة وشراء السلع والخدمات فهي لا تزيد من تكوين رأس المال بل تغطي النفقات • النفقات الاستثمارية (الرأسمالية) : تزيد من تكوين رأس المال كالتشييد والاستثمار - وتختلف كل دولة في تقسيمها	على اساس الآثار الاقتصادية

الإيرادات العامة	
هي مصدر تغطية النفقات العامة وتقسم الى	
طرق - مرافق عامة - جسور - مارات - نפט - غاز	املاك الدولة العامة
مبلغ نقدي يدفع الفرد للدولة مقابل خدمة معينة (رسم مغادرة المطار)	الرسوم
مبلغ نقدي تقوم الدولة باقنطاعه من اموال الاشخاص دون مقابل وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول لذا يخصص لها جهاز مالي	الضرائب
لجوء الدولة لإصدار كمية اضافية من النقود مع التأكيد على تضيق حدود الاصدار بسبب الآثار السلبية على الادخار والاستثمار	الإصدار النقدي
• حصول الدولة على أموال عبر اكتتاب الافراد بسندات مع تعهد بردها مع الفوائد (القرض العام يجب ان يكون محدود القيمة) • إذا لم تحدد قيمته تقبل الدولة كل المبلغ ويتحدد مقدار المبلغ بنهاية الاكتتاب . إذا كان حاجتها مستمره للنقود كالحروب • تكون اسميه او لحامله او مختلطة بين اسمي و لحامله ولكن الفائده تدفع لمن تقدم بالقسائم دون التأكد من شخصيته	إصدار القروض العامة عبر السندات
الاقترض من الخارج او صناديق عالميه وتلجأ لها في حالة وجود ضائقه ماليه لايمكن الخروج منها	القروض الخارجيه

- * **الموازنة العامة** : هي **عمل اداري ومالي وفني** ووثيقة تفصلية لنفقات الدولة وإيراتها **خلال سنه كامله** وتكون ملتزمة بتنفيذه وهو **برنامج عمل محدد متفق عليه**
- * ماهي أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنه العامه للدوله والموازنات الخاصه للمنشآت ؟ **التشابه** : كلاهما مجموعة نفقات وإيرادات خلال سنه وكلاهما تهدف لتقديم خدمات بأقل التكاليف

الموازنة الخاصه	الموازنة العامه	مجال المقارنه
قائمة خصوم وأصول منجزه فعلاً	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	عمل توقعي أو فعلي
القدره على تحقيق الربح	عام وشامل	الهدف
التأثير محصور على مستوى المنشأه	أشمل وتؤدي لتحولات اقتصاديه واجتماعيه	الآثار الإقتصادي والاجتماعيه
محدودة (المراجع القانوني ومجلس الإدارة)	جهات رقابيه متعدده ومنها خارجيه	الرقابيه
موافقة صاحب المنشأه فقط أو مجلس الإدارة أو الجمعيه العموميه	خطوات معقده وتحتاج لوقت وموافقة السلطه التشريعيه	خطوات الإعداد

القواعد الأساسية للموازنة العامة (٤) (جميعها فيها استثناءات ماعدا قاعدة الشمول)		
القاعدة	الشرح	الاستثناء
قاعدة السنوية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سنة كاملة منطلقين من الاعتبارات التالية : كل دولة تختار بداية ونهاية السنة صعوبة تقديرات الإيرادات والنفقات لاكثر من سنة • اعداد الموازنة لاقل من سنة يحتاج لوقت وجهد اكبر • صعوبة عمل السلطة التشريعيه في اقل او اكثر من سنة 	<ul style="list-style-type: none"> موازنة الدعم - حروب وكوارث الاعتمادات الشهرية الموقفة الى ان تنتهي الميزانية البرامج الإنمائية التي تستمر لاكثر من سنة
قاعدة الوحدة	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات (يسهل المقارنة والرقابة) 	<ul style="list-style-type: none"> الموازنة المستقلة: لبعض الهيئات والموازنات من أجل سرعة العمل و لا تخضع لمراقبة وزارة المالية الموازنات الملحقة: مؤسسات وهيئات ذات شخصية اعتبارية تعطي موازنة خاصة و لا تخضع لرقابة المالية موازنات غير عادية: على أساس التفرقة بين النفقات العادية والغير عادية كحلات الحرب
قاعدة الشمول	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة اظهار كافة نفقات وإيرادات الدولة في وثيقة واحدة بحيث لا يتم خصم نفقات أي جهة حكومية من إيراداتها ، وهذا يساعد السلطة على الرقابة من خلال النظر الى إجمالي الإيرادات والنفقات وليس الصافي 	
قاعدة التخصيص	<ul style="list-style-type: none"> هي عدم جواز تخصيص إيرادات معين لانفاق معين بل يجب ادراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات. 	<ul style="list-style-type: none"> تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها كالكهرباء تخصيص إيرادات معين لتغطية نفقه معين (رسم الطرق العامة لصيانة الطرق) تخصيص بعض القروض والاعلانات لمشاريع معينة تخصيص إيرادات لسداد ديون مستحقة

المحاضرة الثامنة : التمويل والموازنة

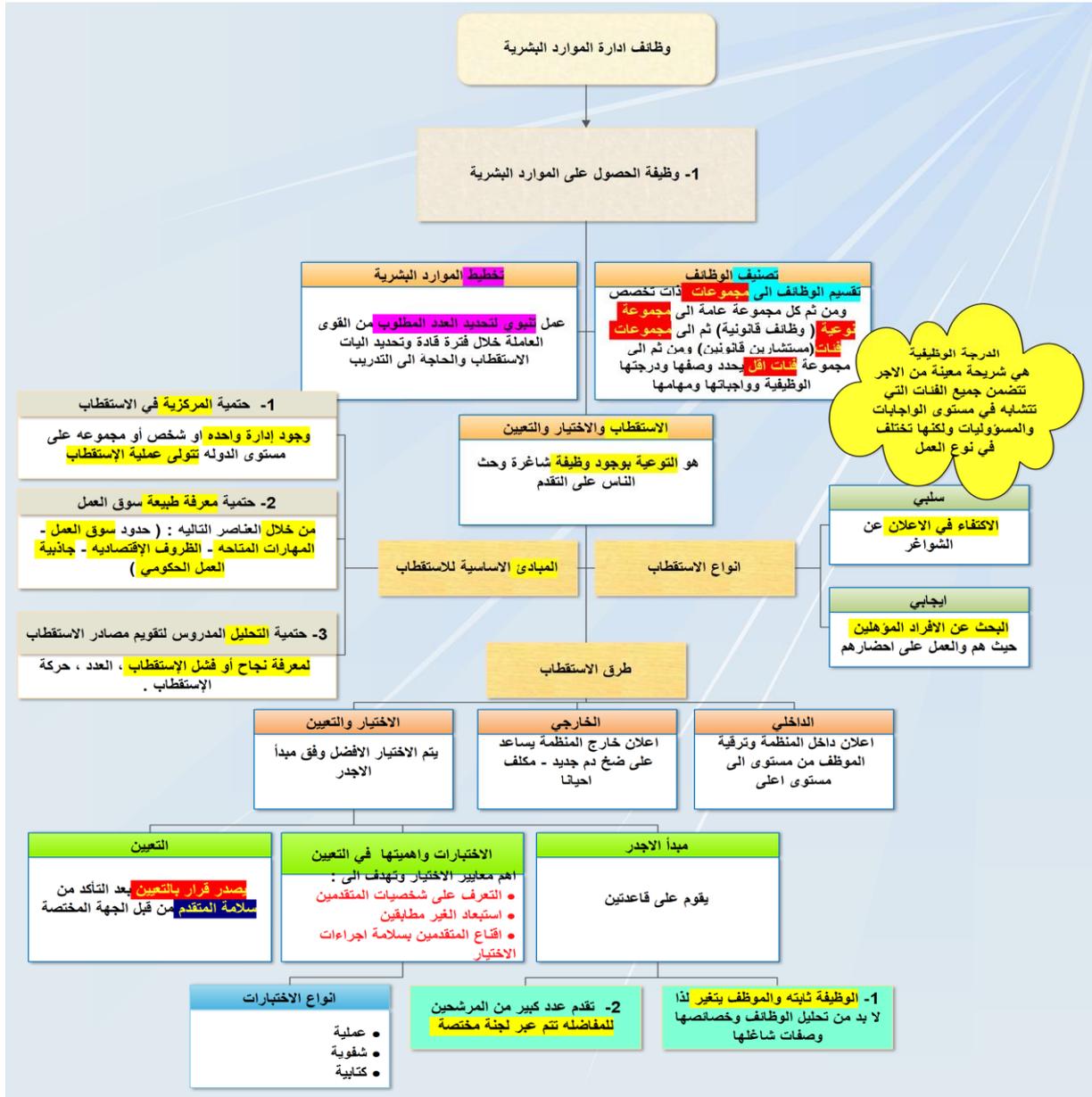
مراحل اعداد الموازنة (٥ خطوات)	
مرحلة الأعداد	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة : من خلال دراسة الوضع الاقتصادي والاتجاهات السياسية والاجتماعية وتأثيرها على النفقات والإيرادات المتوقعه وقياس نتائج العام الماضي مضاف اليها ١٠-١٥ % • اصدار المنشور الدوري : يتضمن طرق تقدير النفقات والإيرادات وموعد تقديم مشروع الموازنة للمالية والنماذج المستخدمه في تقدير بنودها • دور الوزارات والمصالح الحكومية: من خلال قسم ادارات الموازنات في كل وزارة ومن ثم يرسلها الوزير الى وزير المالية • دور وزارة المالية في دراسة الموازنات: تسقبل مشروع موازنة كل وزارة وتناقشه مع مندوب الوزارة وبعد تجميع المشاريع لكل وزارة ترفع المشروع بصورة كاملة الى وزير المالية مع تقرير مفصل عن الإيرادات والنفقات العامة للدولة من كافة النواحي
مرحلة الاقرار او المصادقة (الموافقة)	<ul style="list-style-type: none"> • يعرض وزير المالية المشروع على مجلس الوزراء الذي يشكل لجنة وزارية لتقديم تقرير مفصل عن مشروع الموازنة ويكون شامل بعدها تتم مناقشته واقراره من قبل المجلس والذي يحيله للسلطة التشريعية لاقراره بشكله النهائي
مرحلة التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم وزارة المالية بإرسال موازنة كل وزارة أو مؤسسه مرفقاً بها التعليمات والإرشادات الواجب التقيد بها عند التنفيذ والتي تشمل على المراحل التالية : • تحصيل الإيرادات • صرف النفقات الشهرية والسنوية من كل باب من الأبواب فكل نوع من النفقات له باب نفقه محدد
مرحلة الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> • مرحلة مهمه وعملية مستمره منذ ظهور الاستحقاق حتى عملية صرف النفقة • وتطمئن من خلالها السلطة التشريعية ان السلطة التنفيذية تمارس عملها ولا يوجد تجاوزات او تبذير • وزارة المالية تمارس الرقابة باسلوبين (سابقة للصرف) لمنع وقوع أخطاء وأخرى لاحقة بعد التنفيذ • جهة الرقابة تكون اما داخلية او خارجية
مرحلة الحساب الختامي	<ul style="list-style-type: none"> • كل وزارة تعمل الحساب الختامي لها وفق أنظمة وتعليمات المالية وهو مجموعة جداول وبيانات عن نتائج اعمال العام المنصرم ، ويرسل للمالية والتي تراجع ومن ثم اعداد الحساب الختامي للدولة • الحساب الختامي هو صورة كاملة عن الوضع المالي للدولة خلال العام المنصرف من حيث الفعلي للإيرادات والنفقات ويغيد بمقارنة ماهو مقدر وماهو منجز بالفعل

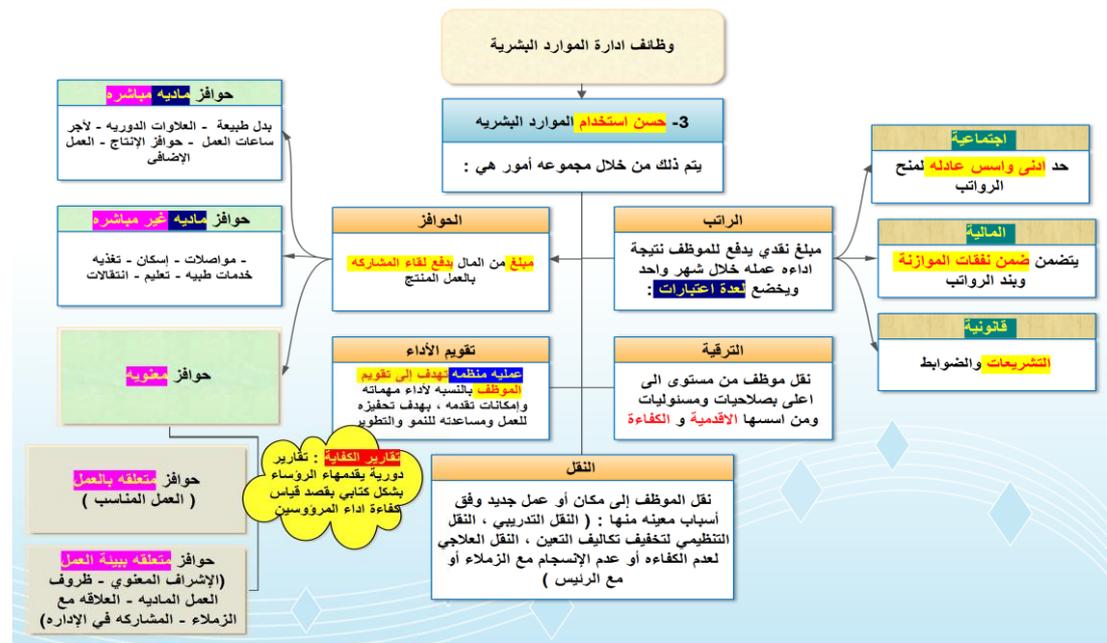
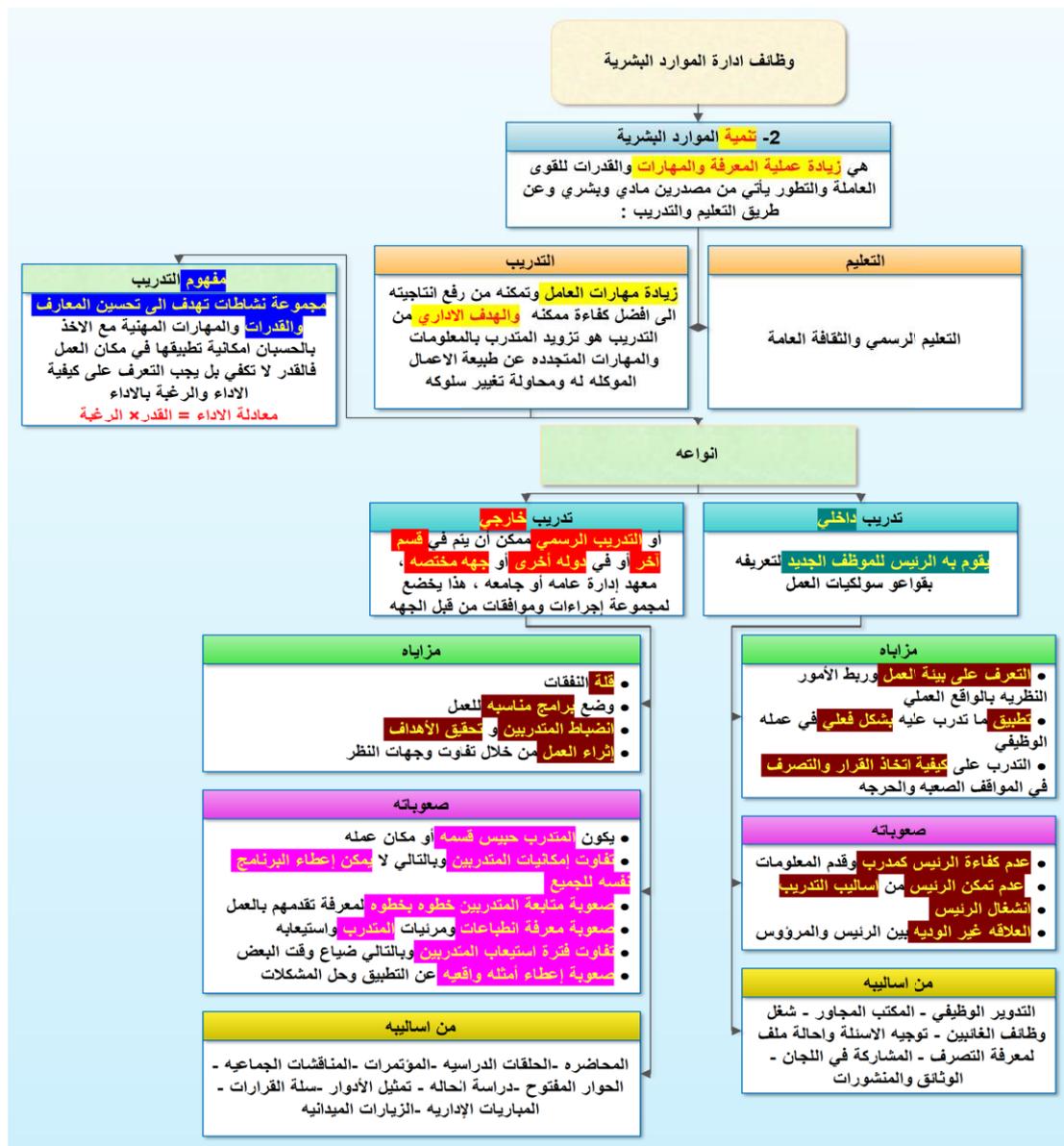
أنواع الموازنات (٤)			
النوع	الشرح	المزايا	العيوب
موازنة البنود	<ul style="list-style-type: none"> التقسيم الإداري: يتم التوزيع وفقا للجهات الإدارية التابعة لقطاع معين ويتم تخصيص مبلغ لكل جهة وفقا لنشاطها واعمالها التقسيم على أساس نوع النفقة: نفقات محدد مثل نفقات الرواتب والاجوب والصيانة (النوع الأكثر استخدام في الدول النامية) 	<ul style="list-style-type: none"> تركز على رقابة مصروفات الدولة وسيلة مقارنة المصروفات بين عام واخر أسلوب سهل في الاعداد والمراقبة سهل اكتشاف الأخطاء والتجاوزات الأكثر استخدام في العالم 	<ul style="list-style-type: none"> رقابتها مستندية صعوبة ربطها بخطة تنمية لانها ترتبط النفقات والبرامج والنشاطات مدعاة للاسراف والتبذير لان الوزارات تصرف كل المبالغ المخصصة لها حتى لا تؤثر على مخصصها السنه القادمة تخصيص مبلغ لكل بند لا يرتبط بالهدف لان الوزارات نبالغ في المبلغ المطلوب من اجل التفاوض عليه مع المالية
موازنة البرامج والأداء	<ul style="list-style-type: none"> أمريكا اول من طبقه والهدف هو تحديد الأسباب والاهداف التي من أجلها الاعتمادات وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف وطرق قياس التقدم وأهدافها كالتالي: التركيز على النتائج وليس المدخلات التركيز على الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ومقارنتها بالأهداف أو العوائد التي تحققها التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة معايير تقييم الأداء 	<ul style="list-style-type: none"> أسلوب علمي في اعداد الموازنة القضاء على الاسراف بسبب الربط مع الهدف التخلص من اجراءات التفاوض والمساومة وسيلة سهلة في عملية الرقابة والمتابعة لنتائج الاعمال اعلام المواطنين عن إنجازات الموازنات والمراحل والاهداف 	<ul style="list-style-type: none"> صعوبة تطبيقها في الدول النامية صعوبة قياس التكلفة ومقارنتها مع الفائدة المحققة منها
موازنة التخطيط والبرمجة	<ul style="list-style-type: none"> طبقت في وزارة الدفاع الامريكية ، تكون بالطلب من كل إدارة تحديد الأهداف المطلوب تحقيقه والبدائل اللازمة لتحقيق كل هدف وتقدير التكلفة و العائد لكل بديل 	<ul style="list-style-type: none"> مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي تختار البدائل الحد من الاسراف والتبذير من خلال الربط بين الانفاق والعائد منابعة الاعمال وفق البديل الذي تم اختياره إعطاء الفرصة لتقدير التكاليف والبرامج واختيار انسب المشروعات لتحقيق الهدف 	<ul style="list-style-type: none"> معقدة ومفهومها غير واضح صعوبة في توفير كم هائل من المعلومات تحتاج لخبرة متخصصة للاعداد والتطبيق
موازنة الأساس الصفري		<ul style="list-style-type: none"> اشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقييم استخدام أسلوب الموازنة بين التكلفة والعائد الاستغناء عن البرامج ذات الكفاءة المنخفضة 	<ul style="list-style-type: none"> صعوبة مشاركة المستويات الإدارية في عملية الاعداد الحاجة لمهارات وخبرات وتكلفة قد لا توازي العائد الحاجة الى جهد ووقت كبير لتبرير طلب الموازنة كل سنه

المحاضرة التاسعة : ادارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية : هي **تخطيط** و **تنظيم** و **توجيه** و **رقابة** العنصر البشري في المنظمه ، بما يضمن جذب العناصر البشرية الأكفاء وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لإستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمه وأهداف العاملين فيها

تذكر : مجموعة قواعد ومبادئ وأساليب للتعامل مع الأفراد وتضمن المهاره ، تساعد العاملين على استخدام القدرات للوصول إلى أفضل كفاءه ، المعاملة الإنسانية الحسنة تحفز الافراد للعمل بحماس





المحاضرة العاشرة : الرقابة

- * **الرقابة** هي **التأكد من سلامة العملية الإدارية** وخاصة وظيفة التخطيط **فالهدف الأساسي للرقابة الإيجابية** هو **التأكد من ان الاعمال تسير في اتجاه الأهداف** وان هذه الأهداف تتحقق **على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة** والتي تم الموافقة **عليها من الجهات المختصة**
- * **أهمية الرقابة : الرقابة عملية مستمرة** وتحدد كفاءة الإدارة وفعاليتها و تساعد الرقابة على اكتشاف المشكلات وتصحيح مسار التنفيذ
- * **تعريفها : هي عملية قياس ومراجعة الإنجاز وفقا للخطة** ولهذا **يجب ان تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس** ، فهي تشجع الافراد على اكتشاف الخطا وتكريم العنصر البشري و حماية الصالح العام
- * **قدم الإسلام مبدأ الرقابة الذاتية - رئاسية - جماعية**

اهداف الرقابة الإدارية	
تحقيق الصالح العام من خلال	<ul style="list-style-type: none"> التأكد من دقة الأداء كفاءة النشاطات فعالة التخطيط حسن التنظيم العقلانية في اتخاذ القرارات الاستخدام الأمثل للموارد
لا تقتصر على المالية بل تصل الى الشئون التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> الوقوف على المشاكل اكتشاف الأخطاء قبل او بعد لحظة حدوثها التأكد من تنفيذ القوانين

اهداف الرقابة تتمثل في	
حماية المصالح العامة	• توجيه القيادة الإدارية لحماية الصالح العام لتصحيح الأخطاء
تشجيع الافراد	على اكتشاف الأخطاء وبالتالي تكريم العنصر البشري وفق ذلك

عناصر الرقابة الإدارية (٤)	
١ - تحديد الهدف	٢ - مقارنة النتائج مع المعايير المرسومه
٣ - قياس الفروقات والتعرف على أسبابها	٤ - تصحيح الانحرافات ومتابعة التنفيذ

مبادئ الرقابة الإدارية	
توافق نظام الرقابة مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة	• تحقيق الهدف على مستوى عال من الفعالية والكفاءة والإنسانية
الموضوعية في اختيار معايير الرقابة	• الوضوح وسهولة الفهم
إمكانية تصحيح الأخطاء	• توفر المعرفة والقدرة الفنية والإدارية للمراقبين
وضع المسئوليات والواجبات	• الاقتصاد والمرونة
استمرارية الرقابة	• دقة النتائج ووضوحها

وسائل الرقابة	
التقارير الدورية	• البيانات الإحصائية والرسوم
السجلات	• الملاحظات الشخصية
الموازنة التقديرية : هي ترجمة فورية للخطة وارقامها هي اهداف ينبغي تحقيقها وهي معيار رقابي	

أنواع الرقابة (٣)	
رقابة على أساس الإجراءات : كالرقابة على التصرفات ومطابقتها للقوانين والقواعد والإجراءات	حسب المعايير
رقابة على أساس النتائج : قياس النتائج النهائي	الرقابة حسب موقعها من الأداء
رقابة سابقة	الرقابة وفق المصادر
رقابة لاحقة	
رقابة داخلية	
رقابة خارجية	

المحاضرة الحادية عشر : القيادة الإدارية في الإدارة العامة

- * **القيادة الإدارية** : هي القدرة على التأثير في سلوك افراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الهدف
- * **وعناصرها** : **أفراد في تنظيم** - **قائد** - **هدف مشترك**
- * **القيادة في الإسلام ترتكز على** : **حتمية القيادة كضرورة اجتماعية**
- * **سمات القيادة الإسلامية** : البر ، الاخاء الرحمة، القدوة الحسنة
- * **مزايا القيادة الإسلامية** : **وسطية** ، **تنتمي الى الجماعة** ، ذات **مهام سياسية** ، تعمل على **ترشيد سلوك القادة**

القيادة والرئاسة	
• الرئيس يستمد سلطته من القوانين والتشريع	• القائد يستمدها من محبة الافراد له وقدرته على التأثير
يمكن للقائد ان يصبح رئيس ولكن لا يمكن للرئيس ان يصبح قائد	

نظريات القيادة الإدارية		
النقد	الشرح	النوع
<ul style="list-style-type: none"> • عدم الاتفاق على عدد ومفهوم السمات • صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد • صعوبة عملية قياس الصفات • صعوبة نجاح القائد في كل المواقف لذا عليه التغير بشكل دائم 	<p>تركز على وجود سمات وصفات شخصية عند الافراد تميزهم من غيرهم : مثل (الذكاء - الحزم الثقة - المهارة - الأمان - القدرة على فهم الآخرين - مهارات الاتصال) بالإضافة الى مهارات إضافية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • مهارات فنية : معرفة والمام بامور مثل الحاسب • مهارات إنسانية : القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود • مهارات ذهنية : رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط اجزائه وعناصره وعلاقته مع البيئة المحيطة • مهارات إدارية : توزيع العمل ووضع معدلات للداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والرقابة • مهارات سياسية : وضوح الرؤية السياسية ومعالجة المنظمة ضمن اطار المجتمع والقيادة وفق رؤية البلد 	نظرية السمات
<ul style="list-style-type: none"> • تميز النظرية بموقف ديناميكي للقيادة من خلال عدم ربطها بالسمات الشخصية ولكن يوجد عليها بعض الانتقادات : • عدم الاتفاق على عناصر الموقف • عدم الاتفاق على أنماط السلوك القيادي (اوتقراطي ...) • الأفضل هو التوفيق بين النظريتين على اعتبار ان القيادة ثمارة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف والجماعة 	<p>الظروف هي التي تخلق القائد وتبرزهم وبالتالي تختلف القادة باختلاف الظروف والموقع القيادي الذي يتواجد فيه القائد</p>	نظرية الموقف
<ul style="list-style-type: none"> • يجب على النظرية مراعاة المرؤسين كعامل مهم لتحديد صلاحية القائد وكذلك البيئة فالقائد الناجح هو الذي يتفاعل مع بيئته ويراعي التقاليد والمصلحة العليا 	<ul style="list-style-type: none"> • تركز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السابقتين فالقيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع الافراد فالسمات وحدها لا تكفي فالقائد يجب ان يعرف مشكلات الجماعة والعمل على حلها • فالقيادة اذا تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس (سمات القائد-عناصر الموقف - متطلبات الجماعة) 	النظرية التفاعلية

فعالية القيادة (5 عناصر)		
القيادة الصالحة تكون قريبة من الواقع ولكي يكون القائد فعالا :		
• الاقتناع باهداف المنظمة	• التطلع الى الامام	• مراعاة العوامل البيئية
• التصرف على مستوى المسؤولية	• مراعاة المصلحة العامة	

أنماط القيادة الإدارية

أنماط القيادة الإدارية		أنماط القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي	
أنماط أخرى للسلوك القيادي	أنماط القيادة الديمقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية
<p>بيك موتون</p> <p>يسمى بأنماط الإدارة الجماعية والتي يشرك كل العاملين في العمل بحماس وتفاعلي ويركز على درجة اهتمام القائد بالإنتاج والعاملين والعلاقات الإنسانية والأفضل للجميع النقطة ٩-٩ كما في إدارة الجودة</p>	<p>نمط تنظيم وشميت</p> <p>أساس هذا النمط هو أن السلوك القيادي يعتمد على طرفين المرؤوسين والقائد فإذا زادت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تضعف مشاركة القائد في اتخاذ القرار (وبالتالي يتفرع عن ذلك سبع أنماط للسلوك يختار القائد أياً منها وفقاً للمتغيرات التي تواجهه الموافق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه • قائد يتخذ القرار ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين • قائد يقدم أفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها • قائد يقدم قرارات مبدئية قابله للتعديل • قائد يقدم مشكله ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار • قائد يحدد الإطار العام ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار • قائد يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة 	<p>تقوم على المشاركة وتفاوض السلطة والتفاعل مع الجماعة، ترفع المعنويات وخلق الثقة و تزيد التعاون ويجب ان لا يتمسك القائد بالسلطة الرسمية ويركز على السلطة الغير رسمية التي تتولد من الدور الاجتماعي من امثلتها :</p> <ul style="list-style-type: none"> • طرح المشكلة واشراك الجميع في الحل • منح الصلاحيات للمرؤوسين • الموافقه على قراراتهم 	<p>قيادة فردية السلطة بيد القائد ويقوم على الافتراضات التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • طبيعة الانسان سلبية يجب التهرب من المسؤولية • تبني الحوافز السلبية بحرمان الكسول من الحوافز • يجب ان تكون القيادة مباشرة و لصيقة يندرج تحتها : • قيادة اوتوقراطية صالحه : يحاول القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته • قيادة اوتوقراطية لبقه : خلق شعور بمشاركة العمال في اتخاذ القرار

المحاضرة الثانية عشر : اتخاذ القرارات الادارية

- * **اتخاذ القرارات** هو **جوهر العملية الإدارية** والقرار هو **جهد جماعي** وليس فردي وهو **حصيلة مجموعة أفكار** وجهد متكامل .
- * أهمية اتخاذ القرارات : هي **عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة - هي اختيار البديل الأفضل من مجموعة بدائل** ، لذا فنحتاج لمعلومات لتحليلها .

مراحل اتخاذ القرار (٥)		
المرحلة	شرح	تفصيل
١	تحديد المشكلة	
٢	جمع البيانات والمعلومات	<p>تصنف البيانات والمعلومات الى التالي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • بيانات ومعلومات أولية و ثانوية باستخدام الطرق المعروفة (استبيان ...) • بيانات ومعلومات كمية • بيانات ومعلومات نوعية (احكام وتقديرات) • الآراء والحقائق (آراء وخبراء وتوصيات)
٣	تحديد البدائل المتاحة وتقويمها	<p>يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديلة وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذه والوسائل وغير ذلك</p>
٤	اختيار البديل المناسب لحل المشكلة	<p>هل الحل يجب ان يكون الأنسب والأفضل وفق للمعايير (٦ معايير) التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف • اتفاق البديل مع اهداف المنظمة • قبول الافراد للحل المقترح • درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية بين افراد المنظمة • درجة السرعة في الحل البديل • كفاءة البديل والعائد المحقق من اتباعه
٥	متابعة تنفيذ القرار وتقويمه	<p>من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبة ووضع الاحتياطات اللازمة ويجب على المدير تجربة البديل قبل البدء به وان يكون واضح وبسيط وان يختار المدير الوقت المناسب</p>

- * **المشاركة في اتخاذ القرار** : تكون من قبل الجميع وهي من **صفات الإدارة الحديثة** ، **درجة المشاركة** تعتمد على **الفرصة** التي **يتيحها المدير** ولها **فوائد** منها :
 - **تحسين نوعية القرار**
 - **القرار أكثر ثبات وقبول** وحماس
 - **تعزيز الثقة** مع الآخرين وتحسين **العلاقات الإنسانية والروح** المعنوية

- * **أنواع القرارات الإدارية** : **تزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمة** و **تزداد أهمية القرار في الإدارة العامة عن منظمة الأعمال** للأسباب منها :
 ١. **تعكس القرارات اتجاه السلطة التنفيذية**
 ٢. **اثارها اعم واوسع واخطر** لذا **يجب الحذر والتأكد** من نجاحها
 ٣. **أهمية القرارات بالنسبة للدول** النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات

أنواع و أشكال إقرارات الإدارية	
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات تنفيذية : مشكلة بسيطة ويوميه (خروج وانصراف من الدوام) • قرارات تكتيكية : أكثر تفصيل وتتعلق بالإدارة الوسطى وتشمل الأمور المتعلقة بتطور العمل وتقدمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابة وكيفية استخدام الموارد 	قرارات تقليدية (يومية وتقليدية)
<ul style="list-style-type: none"> • قرارات حيوية : تعود لمشكلات حيوية فيدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكلة وتبادل الحلول والرأي (مشاركة جماعية) • قرارات استراتيجية : تعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لاتخاذها وتعتمد على كل الإمكانيات من خبراء ودراسات وبيانات واستشاريين ، وتتمس الاقتصاد القومي واعداد السياسيات 	قرارات غير تقليدية (ظروف غير عادية)

المحاضرة الثالثة عشر : الاتصالات الادارية

- * **الاتصالات الإدارية** هي **عصب المنظمة** وقلبيها النابض وبدونها الإدارة تبقى في حالة جمود
- * مفهومها : اتصالات تعني **محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر**
- * **متطلبات عملية الاتصال** :

- وجود طرفين **مستقبل** و **مبصر**
- أسلوب الاتصال كتابي أو شفوي
- ان يكون للاتصال **هدف** (معلومة أو خبر)

عناصر عملية الاتصال (٥ عناصر)	
• المرسل (مصدر المعلومات)	• الرسالة (المادة المرسله)
• قناة الاتصال (الطريقة)	• المستقبل (المستهدف من الرسالة)
• درجة الاستجابة (ردة فعل المستقبل نتيجة عملية الاتصال)	

أنواع الاتصالات		
<ul style="list-style-type: none"> * اتصالات هابطة : من أعلى الى أسفل تحمل توجيهات وتعليمات وقرارات وبرامج عمل 	الاتصالات الرسمية (تتم من خلال السلطة الرسمية بناء على الهيكل التنظيمي)	
<ul style="list-style-type: none"> * اتصالات صاعدة : من تحت الى أعلى تحمل تقارير عمل عن التنفيذ و أفكار للاستفادة منها في اعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات 		
<ul style="list-style-type: none"> * اتصالات أفقية أو عرضية : ضمن المستويات والاقسام بهدف التنسيق الضروري للعمل من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء 		
خارج التنظيم الرسمي شخصية أو هاتفية أو اجتماعات غير رسمية		الاتصالات غير الرسمية

وسائل الاتصالات	
الاتصال الشخصي او الشفوي	اتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال باتجاهين للوقوف على وجهات النظر والاطمئنان على وصول الرسالة وفهمها بشكل جيد، وهو الأفضل في حالة وجود مشكلة معقدة فنناقش ومن ثم تثبت تلك المناقشة كتابيا كالاتتماعات
الاتصال الكتابي	اتصال رسمي بين المنظمات على شكل خطابات او مذكرات او أوامر او تقارير دورية

فعالية الاتصالات		
• وجود مركز او جهة تقوم بتوصيل المعلومة	• تتأثر الاتصالات بحجم المنظمة ونشاطها في العسكرية يكون النظام الرسمي هو السائد والعلمية او البحثية يقل	• تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات والجغرافيا
• تتوقف فعالية الاتصال على المرسل والمستقبل والمادة وقناة الاتصال	• يعتمد نجاح المنظمة على تبادل المعلومات بين الأفراد عن طريق الاتصالات الإدارية	• وظائف الإدارة كلها تعتمد على البيانات و المعلومات والمقارنات

لكي نصل الى اتصالات فعالة وناجحة	
• ان تكون الرسالة واضحة ومفهومة للمستقبل	• كمية المعلومات مهمه للمستقبل ويمكن استيعابها واستقبالها
• وجود معلومات مرتدة للتأكد من الفهم الصحيح للرسالة	• التركيز على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح للمصطلحات

- * المعلومات هي عصب المنظمات و الاتصالات الإدارية هي شريان التي تسري من خلاله تلك المعلومات
- * تذكر الاتصال الفعال يؤدي الى : فهم المستقبل للرسالة - تغيير سلوك وقناعة المستقبل - الحصول على النتيجة المرجوة من الرسالة

معوقات الاتصال (٣)		
شخصية	تنظيمية	بيئية
• فرق المستوى والفهم والاستيعاب	• عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة	• المجتمع مثل اللغة وصعوبة الكلمات وتعقد معانيها ، بالإضافة الى ان طرق الاتصال تعتمد على التفاهم والتعاون
• إخفاء المعلومات	• وجود عمالة اجنبية	• بين العاملين ولهذا يجب على الإدارة وضع سياسة فعالة للاتصال عن طريق مختصين وتسمى هذه الإدارات اتصالات ادارية
• عدم التعاون	• عدم وجود سياسة فعالة للاتصال من قبل الإدارة العليا	
	• الاعتماد على اللجان في كل امر	
	• عدم نشر البيانات	

المحاضرة الرابعة عشر : الالكتروقراطية

هي نظام جديد تجتهد دول العالم الى ان تتحول له ويقوم على احدث ما توصلت اليه التقنية الحديثة في :

- علوم الاتصالات
- الإدارة عن بعد
- تقنيات الحاسب الالى

* هي نمط جديد لإدارة الدولة يعتمد على التقنية لمزيد من راحة واستقرار المواطن ويمكن تسميتها بـ (

حكم الالكترون) و (حكم الومضات) وتتم عن طريق التالي :

- التحول من نمط الإدارة التقليدية الى الالكترونية
- إتاحة الفرصة للمواطن لانجاز معاملاته بنفسه لا عن طريق الاخرين

التطورات التي مهدت لقيام الالكتروقراطية	
• التقدم في تقنيات الحاسب	• التقدم في شبكات الاتصالات والانترنت
• العولمة	• تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة
• انتشار الثقافة الالكترونية	

استراتيجيات ومراحل الالكتروقراطية

المرحلة الأولى	عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة (كل وزارة لها موقع إلكتروني)	النموذج المركزي (٤) مراحل (النموذج المصري ومركز الدعم واتخاذ القرار)
المرحلة الثانية	مكتب الاستقبال الإلكتروني (وضع الخدمة بين الموظف والمواطن وجعل الانترنت وسيطا في التعامل)	
المرحلة الثالثة	إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات	
المرحلة الرابعة	مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الإلكترونية (يهدف الربط بين كافة الجهات)	
المرحلة الأولى	تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونيا شامله وبسيطه بناء على دراسة البيئة الخارجية	النموذج اللامركزي (٨) مراحل (نموذج كندا وهولندا وأستراليا وأمريكا)
المرحلة الثانية	تعريف ووصف وتحليل طرق أداء الخدمة إلكترونيا وتقليديا	
المرحلة الثالثة	مقارنة كيفية الأداء	
المرحلة الرابعة	القيام بتجربة اختيار شبكة الانترنت في مجال واحد من الخدمة	
المرحلة الخامسة	تحليل نتائج المشروع التجريبي (الرضا العام)	
المرحلة السادسة	اختيار البديل الأنسب لنوع التقنية والأجهزة	
المرحلة السابعة	وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات وتحليل التكلفة والعائد	
المرحلة الثامنة	تحليل بيانات المتابعة ومراجعة الأداء والتكاليف والعوائد	

تحتاج الأجهزة الحكومية الى تحولات جذرية في التنظيم
استحداث إدارات جديدة
إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفرطحة - الافة والنظر في السلطات والمسؤوليات والواجبات

اهداف الالكتروقاطية	
مباشرة لترجم لمكاسب مادية	غير مباشرة بصعب ترجمتها الى مكاسب مادية
<ul style="list-style-type: none"> انجاز سريع للأعمال (بلا زمان) الإنجاز عن بعد فيخف الزحام تقليل مساحات العمل (إدارة بلا مكان) أوراق اقل (بلا ورق) 	<ul style="list-style-type: none"> التقليل من الأخطاء البشرية التوافق ومواكبة الدول المتقدمة زيادة وتعزيز القدرة التنافسية

معوقات الالكتروقاطية في الدول النامية	
قلة عدد مستخدمي الانترنت والامية في الحاسب	قلة استخدام الانترنت في مجالات الحكومة الالكترونية
عدم استعداد الإدارة والتنظيم لعصر الحكومة الالكترونية	الفساد الإداري (موظفين قدامى - معارف شخصية - عدم قدرة الموظف لاختراق النظام في ظل شفافية العمل الالكتروني)

الالكتروقاطية وعلاقاتها بالانظمة التالية		
ونظامها الإقتصادي وأهم أسسه هي	ونظامها الإجتماعي وأهم أسسه هي	والعلومه
<ul style="list-style-type: none"> تقوم على رأس المال المعرفي بنية تحتية رقمية قوية الشركات الإقتراضيه تأخذ دور ريادي في الإقتصاد يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الالكترونيه لإنجاز أعماله يعتمد على الإستراتيجيات الالكترونيه بمواصفاتها الخاصة إلا أنه يعتمد في كثير من أموره على الإستراتيجيات التقليديه 	<ul style="list-style-type: none"> ظهور قيم وعادات جديدة وصاحب ثقافه الأقوى هو الذي يفرض نفسه على الجميع ذويان الطبقات حيث أن التحول الالكتروني يقوم على الشفافيه وعدم المحسوبيه في تقديم الخدمات تلعب دوراً توعياً ريادياً للمجتمع لتوحيد وجهته ورؤيته للمستقبل 	<ul style="list-style-type: none"> تعتبر الالكتروقاطيه النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمه تساهم الالكتروقاطيه في دعم العولمه كما أن العولمه تساهم في دفع عجلة التطور إلى الالكتروقاطيه بيئة الالكتروقاطيه أحد اشتقاقات العولمه ودعم تقنية الإتصالات والحاسب الآلي نحو النمو هو دعم لكليهما معاً