

المحاضر الاولى

- * كلمة ادارة من أصل لاتيني وتعني خدمه.
- * الإدارة عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة اخرى.
- * الادارة العامة تعني الإدارة الحكومية.
- * تعريف الادارة العامة هي تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع ، فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي لأداء الخدمات العامة للمواطنين.
- * الادارة علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي ، **وفن** لأنها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية.
- * إدارة الأعمال : هي تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- * الإدارة العامة أده من أدوات السياسة. وهي **نظام فرعي** من النظام السياسي العام.
- * يوجد علاقة وثيقة بين الادارة العامة وسائر العلوم الاجتماعية الأخرى ، لكن الادارة العامة مؤخراً أصبح لها بعض الاستقلالية كفرع من فروع العلوم الاجتماعية.
- * مراحل تطور الإدارة العامة:-
- المرحلة الاولى : انفصلت عن السياسة ، اهتمت بالنواحي الإدارية والتنظيمية.
- المرحلة الثانية : وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الاداة العامة.
- المرحلة الثالثة: وجود معاهد وإجراء الدراسات ووجود تخصصات منها أصول الإدارة العامة، تخطيط المدن

*مداخل دراسة الإدارة العامة:-

اولاً : المدخل الدستوري او القانوني او التاريخي.

ثانياً : الوظيفي.

ثالثاً : الاجتماعي النفسي.

رابعاً : البيئي.

المحاضر الثانية

تطور الفكر الاداري

اولاً : المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

النظرية البيروقراطية:

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

*نظرية السلطة قسمها إلى ثلاث اقسام:-

* السلطة البطولية تحلي القائد بمواصفات غير عادية للتأثير على الأفراد
* السلطة التقليدية (ممارسة القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الاعراف

* السلطة القانونية الرشيدة) ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات

سلبيات النظرية البيروقراطية:

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

(2)نظرية الإدارة العلمية:

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

*نظرية مهمة بالإدارة الدنيا (خط الانتاج).

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

نقاط نظرية تايلور:

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

(3)نظرية التقسيم الإداري:

*صاحب النظرية : هنري فايول مؤلف كتاب الإدارة الصناعية والعامة

*نظرية مهمة بالإدارة العليا.

*مساهمات فايول:

-صفات الإداريين وتدريبهم (كلما ارتقى المدير بالسلم الاداري احتاج لصفات ادارية ، المهارات الفنية في المستويات الدنيا.)

-الأسس العامة للإدارة.

-وظائف الإدارة:

التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة.

ثانياً : (مدرسة العلاقات الإنسانية)

*صاحب النظرية : التون مايو.

*اوضحت النظرية أن الإنتاجية ترتبط الظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر

من ارتباطها بالتغيرات المادية.

*تجارب النظرية أنجزت بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو.

*النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن :

* ميل الافراد لتكوين تنظيمات غير رسميه.

*يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعة.

*تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في التحفيز للعمل.

*طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمور الفيزيولوجية وانما النفسية والاجتماعية.

*القيادة غير الرسمية لها تأثير على سلوك الفرد.

*سليبيات مدرسة العلاقات الانسانية:

*ركزت على العنصر البشري.

*ليس بالضرورة وجود تناقض بين العمال والإدارة.

*ليس بالضرورة أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم.

*الصراع والمنافسة غير مقبول.

* تهمل الحوافز المادية.

ثالثاً (المدرسة السلوكية)

من رواد هذه النظرية : ابراهام ماسلو

خصائص المدرسة السلوكية:

* مدرسة علمية تطبيقية *مدرسة معيارية * مدرسة تقوم على التفاؤل

*تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة والعاملين.

نظرتها شمولية تهتم بالجماعات * تعزز المشاركة الفعالة

* -هرم ماسلو للحاجات:



سلبيات نظرية ماسلو:

*تفترض أن المدير عالم نفس.

* لا يوجد دليل عملي قطعي على هرمية الحاجات.

الدفتر استبدل الحاجات الخمس لماسلو بثلاث حاجات هي:

* حاجات البقاء * حاجات الارتباط * حاجات النمو.

رابعاً : (مدرسة اتخاذ القرارات)

اصحاب النظرية : تشستر بارنارد . مؤلف كتاب (وظائف المديرين).

هربرت سيمون ، مؤلف كتاب (السلوك الإداري)

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

* نظرية بارنارد:

إثراؤه الفكر الإداري في ثلاثية أبعاد:

-العلاقات الإنسانية - . اتخاذ القرارات - . نظرية التنظيم.

* نظرية سيمون:

القرار الإداري يتحلل إلى عنصرين هما:

عنصر التكلفة - نتائج القرار

*تناول سيمون صفة الرشد في القرارات وأن على المدير الاكتفاء بالحلول المقبولة

بدل من المثالية.

*ميز سيمون بين:

* القرار الهادف وغير الهادف * القرار الرشيد وغير الرشيد

-المبرمج-

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

خامساً : (مدرسة النظم)

***جوهر النظرية:**

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

***أنواع الانظمة:**

النظام المفتوح * يؤثر ويتأثر بالبيئة.

النظام المغلق * لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة.

سادساً : مدارس أخرى حديثه:

(1)نظرية أوشي (نظرية:) Z

صاحب النظرية: **وليم أوشي.**

***جوهر النظرية : إن الاستثمار في الإنسان هو أفضل استثمار.**

أسس (نظرية:) Z

***الثقة*الحذق والمهارة*الألفة والمودة**

(2)نظرية ادارة الجودة الشاملة:

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

العناصر الأساسية لنظرية الجودة الشاملة:

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

المحاضرة الثالثة

((تنويه مهم))

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

التخطيط الحكومي

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

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

خطوات التخطيط:

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

العلاقة بين المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها:

المستوى الإداري _____ نوع الخطة _____ فترة الخطة
الإدارة العليا _____ استراتيجية _____ طويلة الأجل
الإدارة الوسطى _____ تكتيكية _____ متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا _____ تشغيلية _____ قصيرة الأجل

مقومات التخطيط:

الأهداف ، التنبؤ ، السياسات ، الإجراءات ، الوسائل والإمكانيات.

أولاً : الأهداف:

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، إذا كانت قريبة تسمى تكتيكية ، وإذا كانت بعيدة تسمى استراتيجية.

صفات الأهداف:

* الوضوح : يجب التعبير عنه بشكل رقمي حتى يمكن قياسه.

* القناعة بالهدف : من خلال أهمية الهدف.

* الواقعية : إمكانية التنفيذ.

* التناسق والانسجام : أي عدم تعارض الأهداف.

* مشروعية الهدف : الالتزام بالقوانين.

* قابلية الهدف للقياس.

ثانياً : التنبؤ:

* هو توقع وقوع الأحداث في المستقبل.

أمور يجب مراعاتها في التنبؤ:

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

ثالثاً : السياسات:

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

*السياسات تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد السلوك.

انواع السياسات:

* السياسات الأساسية : ترتبط بالأهداف الاستراتيجية.

* السياسات العامة : لتحقيق العدالة.

* السياسات الوظيفية : تتعلق بالنشاط.

*السياسات الضمنية : غير مكتوبة ومتعارف عليها.

رابعاً : الإجراءات:

هي الخطوات التوضيحية لكيفية تنفيذ الأعمال.

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات:

*جمود التفكير . *صعوبة التغيير لتعود الادارة والموظفين عليها . * احساس الموظف بالضيق والملل

خامساً : تدبير الوسائل والإمكانات:

يحتاج تنفيذ الخطة لإمكانات مادية وبشرية

المحاضرة الرابعة

تابع التخطيط الحكومي

أنواع التخطيط:

اولاً : وفقاً لدرجة الشمول.

ثانياً : وفقاً للزمن.

ثالثاً : وفقاً لمجال الخطة:

* السياسي : مصادر التشريع . *الإجتماعي : الاهتمام بالعائلة وتثقيف المجتمع.

*البشري *الطبوغرافي : استغلال الأرض ، توزيع المرافق *الاقتصادي *المالي : السيولة النقدية ، نسبة الفائدة

رابعاً : وفقاً للمستوى التنظيمي.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة:

*الوضوح *المرونة * المشاركة بوضع الخطة *مراعاة الجانب الإنساني *دقة المعلومات

والبيانات *الإعلان عن الخطة.

مراحل إعداد الخطة:

اولاً : مرحلة الإعداد

1- تحديد الأهداف . 2- جمع وتحليل البيانات . 3- وضع الافتراضات

4- وضع البدائل وتقويمها . 5- اختيار البديل الأنسب . 6- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة

ثانياً : مرحلة الإقرار أو الموافقة على الخطة.

ثالثاً : مرحلة التنفيذ.

رابعاً : مرحلة المتابعة.

معوقات التخطيط:

*عدم الدقة في البيانات والمعلومات.

*اتجاهات العاملين :اتخاذ العاملين موقف سلبي من الخطة.

* عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

* إغفال العامل الإنساني.

*الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة.

*القيود الحكومية : صدور تعليمات حكومية تعيق عملية التنفيذ.

*التغيرات المستمرة.

*أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

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

المحاضرة الخامسة

التنظيم

مفهوم التنظيم: هو وسيلة توزيع الأعمال وتدرج السلطات والصلاحيات

مفهوم آخر للتنظيم: وظيفة المدير لتجميع أوجه النشاط ووضع علاقات إدارية لتحقيق الهدف.

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

مبادئ التنظيم:

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

2- مبدأ التخصص وتقسيم العمل

سلبيات التخصص:

* الملل *حصر طموحات ومواهب الأفراد في مجال ضيق.

3- مبدأ وحدة القيادة (الأمر)

4- مبدأ نطاق الإشراف

5- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

السلطة الإدارية هي الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه

المرؤوسين.

المسؤولية هي الالتزام بتنفيذ الأعمال والأوامر التي تصدر من الرؤساء.

أنواع السلطات:

- * السلطة التنفيذية : هي صلاحيات إصدار الأوامر واتخاذ القرار.
- * السلطة الوظيفية : هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى.
- * السلطة الاستشارية : هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة.

6- تفويض السلطة

- الصلاحيات تفوض والمسؤولية يجب أن لا تفوض.
- عدم جواز تفويض السلطة في الأمور التالية:
 - *القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم.
 - * الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
 - *الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة.
 - * التعيين في الوظائف العليا.
 - * المسائل المالية وأمر الميزانية.

7- المركزية واللامركزية:

تزداد الحاجة للامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع.

مساوئ اللامركزية:

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

المحاضرة السادسة

التنظيم

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

أسس التنظيم الرسمي:

- *قواعد وقوانين مكتوبة تحكم تصرف الأفراد * مبادئ ادارية * شكل هرمي
- يحقق التدرج الهرمي في التنظيم الرسمي المزايا التالية:
- *تقسيم العمل على اسس واضحة . * تحديد السلطات والمسؤوليات . *سهولة التنسيق * شبكة اتصالات هابطة وصاعده.

الخرائط التنظيمية:

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

انواع الخرائط التنظيمية:

1- الخرائط التقليدية (العمودية) من سلبياتها انها تترك اثر سلبي عند المستويات الادارية الدنيا.

2- الخرائط الأفقية من اليمين لليساار من ايجابياتها انها لا تترك اثر سلبي عند المستويات الادارية الدنيا.

الدليل التنظيمي:

هو وثيقة رسمية توضح الأمور التفصيلية في العمل.

التنظيم غير الرسمي:

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

خصائص التنظيم غير الرسمي:

* وجود هدف تسعى اليه المجموعة * صغر الحجم * القيادة غير الرسمية * وجود معايير للمجموعة * مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محده

فوائد التنظيم غير الرسمي:

* يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي * يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي * يؤمن معلومات مرتدة شائعات * نوع من الرقابة الذاتية * يساهم في اشباع الحاجات الفردية * تقليل حالات التوتر * يساعد في سرعة نقل المعلومات

إعادة التنظيم:

* عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطى * تصرف الموظفين بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم

* عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مهمة * عندما تضعف كفاءة التنظيم * عند حدوث تغييرات في إدارة المنظمة.

المحاضرة السابعة

التمويل والموازنة العامة

الإدارة المالية : هي النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال.

وظيفة الإدارة المالية: تحديد مصادر الإيرادات والإنفاق

تعريف الإدارة المالية: احد فروع الإدارة العامة تهدف إلى الاستخدام الأمثل لهذه الأموال.

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

انواع النفقات العامة وتقسيماتها:

- 1- تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف: * تأخذ به اغلب الدول * يعطي صورته اجماليه بغض النظر عن الجهة المنفذة
- 2 - تقسيم النفقات على أساس نوع الانتفاع منها: * اذا كانت نفع عام فتمول من خلال الرسوم والضرائب * اذا كانت نفع خاص فتمول من المستفيدين
- 3- تقسيم النفقات على أساس نفقات عادية وغير عادية: *العادية مثل الرواتب * الغير عادية مثل الكوارث الطبيعية.
- 4- تقسيم النفقات على أساس الآثار الاقتصادية: * نفقات جاريه لتغطية النفقات ولا تزيد من تكوين رأس المال * نفقات استثمارية وهي تزيد من تكوين رأس المال.

الإيرادات العامة:

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

الموازنة العامة:

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

القواعد الأساسية للموازنة العامة:

- 1- قاعدة السنوية. 2- قاعدة الوحدة.

الاستثناءات على قاعدة الوحدة:

- الموازنات المستقلة والموازنات الملحقه لا تخضع لرقابه وزارة المالية.
- 3- قاعدة الشمول :إظهار كافة نفقات وإيرادات الدولة في وثيقه واحده.
- 4- قاعدة التخصيص : لا يجوز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين.

المحاضرة الثامنة

التمويل والموازنة العامة

مراحل إعداد الموازنة : *الإعداد *الإقرار والمصادقة * التنفيذ * الرقابة * الحساب الختامي.

اولاً : مرحلة الإعداد:

- 1- دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة.

2- إصدار المنشور الدوري

يتضمن طرق تقدير النفقات والإيرادات.

3- دور الوزارات والمصالح الحكومية.

4- دور وزارة المالية في دراسة الموازنات.

ثانياً : مرحلة الإقرار والمصادقة: في هذه المرحلة يقوم وزير المالية بعرض مشروع الموازنة على مجلس الوزراء.

ثالثاً : مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة ترسل وزارة المالية الموازنة الخاصة بكل وزارة مرفق معها (الإيرادات ، المصروفات)

رابعاً : مرحلة الرقابة:

* تبدأ من ظهور الاستحقاق حتى عملية صرف النفقة.

* الرقابة تكون سابقة للصرف لمنع الخطأ ، ولاحقه بعد التنفيذ.

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

أنواع الموازنات:

موازنة البنود - موازنه البرامج والأداء - موازنة التخطيط والبرمجة.

أولاً : موازنة البنود:

فوائد موازنة البنود:

1- التركيز على الرقابة على مصروفات الدولة.

2- وسيله مقارنة أوجه الصرف بين عام وآخر.

3- هي أسلوب سهل في الإعداد والمراقبة.

4- تساعد على سهولة اكتشاف الأخطاء والتجاوزات.

صعوبات موازنة البنود:

* الرقابة مستنديه . * صعوبة ربطها بخطة التنمية * مدعاة للإسراف والتبذير * تخصيص المبلغ لكل بند لا يرتبط بالهدف

ثانياً : موازنة البرامج والأداء:

أهداف موازنة البرامج والأداء:

1- التركيز على المخرجات وليس المدخلات.

2- التركيز على الأساليب القياسية.

3- التركيز على الأداء الفعلي.

مزايا موازنة البرامج والأداء:

* توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنة * القضاء على الإسراف. * التخلص من إجراءات التفاوض والمساومة

* سهولة الرقابة * المواطنين على إطلاع بإنجاز الموازنات.

سلبيات موازنة البرامج والأداء:

* صعوبة تطبيقها في الدول النامية * صعوبة قياس التكلفة.

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجة: تم تطبيقه لأول مره في وزارة الدفاع الأمريكية

مزايا موازنة التخطيط والبرمجة:

1- تساعد في تحديد الوسائل التي تختار البدائل.

2- قدرة الإدارة على تقدير التكاليف.

3- قدرة الإدارة على متابعة الأعمال.

4- الحد من الإسراف والتبذير.

فوائد موازنات الأساس الصفري

* إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم * استخدام الادارة لأسلوب الموازنة بين التكلفة والعائد * الاستغناء عن البرامج ذات الكفاءة المنخفضة.

المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري

* تحتاج وقت وجهد من الادارة * تحتاج لمهارات وخبرات * صعوبة مشاركة المستويات الإدارية في الإعداد.

المحاضرة التاسعة

إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة

إدارة الموارد البشرية: هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة . وهي احدى وظائف المنشأة

1- وظائف إدارة الموارد البشرية:

* الحصول على الموارد البشرية * تنمية الموارد البشرية * حسن استخدام الموارد البشرية.

الحصول على الموارد البشرية:

من خلال : **أ- تصنيف الوظائف ب- تخطيط الموارد البشرية ج- الاستقطاب والاختيار والتعيين**

أ- تصنيف الوظائف: تقسم الوظائف إلى مجموعات عامه ثم مجموعات نوعية ثم مجموعات فئات

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

ب- تخطيط الموارد البشرية: هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة.

ج- الاستقطاب والاختيار والتعيين: هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام.

الاستقطاب الإيجابي: البحث عن الأفراد المؤهلين.

الاستقطاب السلبي: الاكتفاء بالإعلان عن الوظائف.

المبادئ الأساسية في الاستقطاب:

1- حتمية المركزية في الاستقطاب.

2- حتمية معرفة طبيعة سوق العمل.

3- حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب.

طرق الاستقطاب:

استقطاب داخلي - استقطاب خارجي.

الاختيار:

وفق مبدأ الجدارة.

الاختبارات وأهميتها في التعيين:

أهم معايير عملية الاختيار.

أنواع الاختبارات:

* اختبارات عملية ، * اختبارات شفوية ، * اختبارات كتابية.

2- تنمية الموارد البشرية: هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة.

التدريب: هو مجموعة نشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات والمهارات المهنية

معادلة الأداء = القدرة × الرغبة

أنواع التدريب واساليبه:

* التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمة)

*التدريب الخارجي (التدريب الرسمي)

(3)حسن استخدام الموارد البشرية:

- من خلال : *الرواتب* الحوافز * تقويم الاداء * الترقية * النقل
- *الرواتب: مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فتره محدده في الغالب شهر واحد.
- الحوافز: مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركة بالعمل المنتج.
- *تقويم الأداء: تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وإمكانات تقدمه
- تقارير الكفاية: تقارير دورية يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين.

المحاضرة العاشرة

الرقابة في الإدارة العامة

- الهدف الأساسي للرقابة الإيجابية: أن الاعمال تسير في اتجاه الهدف بصورة مرضيه.
- أهمية الرقابة:
- *عملية مستمرة.
 - *لتحقيق أهداف التنمية لابد من متابعة التنفيذ.
 - * التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعدة من قبل.
 - * اكتشاف المشكلات وتصحيح مسار التنفيذ.
- تعريف الرقابة: وظيفة ادارية مستمرة ومتجددة الهدف منها قياس الانجاز ومقارنته مع ما كان متوقعا.
- أهداف الرقابة الإدارية:
- * حماية المصالح العامة* توجيه القيادة الادارية لتصحيح الخطأ * التشجيع على اكتشاف الخطأ من الأفراد وتكريمهم.
- عناصر الرقابة الإدارية:
- 1- تحديد الهدف.
 - 2- مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة.
 - 3- قياس الفروقات والتعرف على أسبابها.
 - 4- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

وسائل الرقابة:

- * الموازنة التقديرية: هي ترجمة فورية للخطة حيث أن ارقامها اهداف لابد من تحقيقها
- * البيانات الإحصائية والرسوم البيانية * السجلات * الملاحظات الشخصية * التقارير الدورية

أنواع الرقابة:

- 1- حسب المعايير * على اساس الإجراءات * على اساس النتائج

2- حسب موقعها من الاداء * سابقه * لاحقه

3- حسب المصدر: * داخلية * خارجية.

كانت الرقابة في الإسلام:

ذاتيه ، رئاسيه ، جماعية

المحاضرة الحادية عشر

القيادة الإدارية في الإدارة العامة

تعريف القيادة الإدارية: هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم

وتوجيهها لبلوغ الهدف المنشود.

يستمد القائد سلطته:

* بشكل رسمي (سلطة القانون)

* بشكل غير رسمي (محبة المرؤوسين له)

* الرئيس : يستمد قوته من القوانين والتشريعات.

* القائد : يستمد قوته من محبة واحترام الأفراد له.

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

نظريات القيادة الإدارية:

1- نظرية السمات.

2- نظرية الموقف : الظروف والمواقف هي من تخلق القادة.

3- النظرية التفاعلية

نظريات القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي:

1- القيادة الأوتوقراطية يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده

2- القيادة الديمقراطية تقوم على المشاركة وتفويض السلطة

نماذج القيادة الديمقراطية:

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

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

* قائد يتخذ القرار مع محاورة ونقاش المرؤوسين.

* قائد يتخذ القرار ويعطي الفرصة للمرؤوسين في كيفية التنفيذ.

* قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات.

أنماط أخرى للسلوك القيادي:

1- نمط تنبوم وشميت: اذا زادت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تضعف مشاركة القائد.

(2) نمط بليك وموتون: يقوم على اهتمام القائد بالإنتاج أو بالعاملين والعلاقات الإنسانية

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

المحاضرة الثانية عشر

اتخاذ القرارات

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

- 1- تشخيص المشكلة **اهم خطوة في عملية اتخاذ القرار**
- 2- جمع البيانات والمعلومات.
- 3- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها.
- 4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
- 5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه.

انواع القرارات الإدارية:

- 1- **القرارات التقليدية (قرارات يومية)** وتنقسم إلى:
 - * قرارات تنفيذية (الدخول والخروج من الدوام)
 - * قرارات تكتيكية (الامور المتعلقة بتطور العمل)
- 2- **القرارات غير التقليدية (ظروف غير عادية)** وتنقسم إلى:
 - * قرارات حيوية (المشاركة فيها جماعية)
 - * قرارات استراتيجية (تعود للإدارة العليا)

المحاضرة الثالثة عشر

الاتصالات الإدارية

*تعد الاتصالات الإدارية عصب المنظمة وهي قلب الإدارة النابض.

أنواع الاتصالات الإدارية:

1- الاتصالات الرسمية:

* هابطه * صاعده * أفقيه او عرضيه

*كلما زادت الاتصالات الصاعدة عن الهابطة أثر ذلك في كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

2- الاتصالات غير الرسمية.

وسائل الإتصالات:

* الاتصال الشخصي أو الشفوي. * الاتصال الكتابي.

فعالية الاتصالات:

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

معوقات الإتصال:

1- شخصيه: تعود لفرق المستوى والفهم والاستيعاب.

2- تنظيمية:

- * عدم وجود هيكل تنظيمي.
 - * وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفة.
 - * عدم وجود سياسه فعاله للاتصال من الادارة العليا.
 - * الاعتماد على اللجان في كل امر.
 - * عدم نشر البيانات.
- 3- بينية: تعود للمجتمع ومنها اللغة.

المحاضرة الرابعة عشر

الالكتروقراطية

نمط جديد للإدارة يعتمد على التقنية

استراتيجيات ومراحل الالكتروقراطية:

1- النموذج المركزي (النموذج المصري ومركز دعم القرار)

2- النموذج اللامركزي (نموذج كندا وهولندا واستراليا وأمريكا)

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

* تعتبر الالكتروقراطية النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمة.

تجميع لمجهود أبو نايف 55

شكراً أبو نايف55 وجزاك الله عنا كل خير,,

فالكم A+

اخوكم الناطق الرسمي ,,

