

## 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 وبيرر 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 واضحه. \* تحديد السلطات والمسؤوليات. \*سهولة التنسيق \* شبكة اتصالات هابطه وصاعده.

### الخرائط التنظيمية:

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

### انواع الخرائط التنظيمية:

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

2- الخرائط الأفقية من اليمين 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 جارية لتغطية النفقات ولا تزيد من تكوين رأس المال \* نفقات استثمارية وهي تزيد من تكوين رأس المال.

## الإيرادات العامة:

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

## الموازنة العامة:

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

## القواعد الأساسية للموازنة العامة:

- 1- قاعدة السنوية. 2- قاعدة الوحدة.

## الاستثناءات على قاعدة الوحدة:

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

## المحاضرة الثامنة

### التمويل والموازنة العامة

**مراحل إعداد 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 بصوره 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 ,,

