

حببت اشارك في تلخيص المحاضرات على شكل نقاط مختصرة ... تكون مفتاح للفهم...

المحاضر الاولى

- * كلمة ادارة من أصل لاتيني وتعني خدمه.
- * الإدارة عملية إجتماعية وإنسانية من جهة وإقتصادية وسياسية من جهة اخرى.
- * الإدارة العامة تعني الإدارة الحكومية.
- * تعريف الادارة العامة هي تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع ، فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي لاداء الخدمات العامة للمواطنين.
- * الادارة علم لانها تعتمد على أساليب البحث العلمي ، **وفن** لانها تعتمد على الموهبه والقدرة الشخصية.
- * إدارة الأعمال : هي تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفاعه 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 :** الإجتماعي النفسي.
- رابعاً :** البيئي.

اولاً : المدرسة التقليدية (الكلاسيكية:)

1) 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 مهتمة بالإدارة الدنيا (خط الانتاج).

*تعريف الإدارة لدى تايلور : المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين اداؤه ، 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 مهتمة بالادارة 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 الإجتماعية والنفسية للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات المادية.**

***تجارب النظرية أنجزت بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو.**

***النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن:**

-ميل الأفراد 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 بالامور الفيزيولوجية وانما النفسية والإجتماعية.
-القيادة غير الرسمية لها تأثير على سلوك الفرد.

***سلبيات 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.

الدرفر استبدال 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 الرشده في القرارات وأن على المدير الإكتفاء 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 الإستثمار في الإنسان هو أفضل إستثمار.

أسس (نظرية: Z)

-الثقة.

-الحدق والمهارة.

-الألفه والموده.

(2)نظرية ادارة الجودة الشاملة:

*تعريفها : مدخل الإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجوده 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 والإمكانات.

أولاً : الأهداف:

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

صفات الأهداف:

- 1)الوضوح : يجب التعبير عنه بشكل رقمي حتى يمكن قياسه.
- 2)القناعة بالهدف : من خلال أهمية الهدف.
- 3)الواقعية : إمكانية التنفيذ.
- 4)التناسق والإنسجام : أي عدم تعارض الأهداف.
- 5)مشروعية الهدف : الالتزام بالقوانين.
- 6)قابلية الهدف للقياس.

ثانياً : التنبؤ:

هو توقع وقوع الأحداث في المستقبل.

أمور يجب مراعاتها في التنبؤ:

- الدقة في التنبؤ.
- حدائة 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 بالاهداف 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:

أولاً : وفقاً لدرجة الشمول.

ثانياً : وفقاً للزمن.

ثالثاً : وفقاً لمجال الخطة:

- السياسي : مصادر التشريع.
- الإجتماعي : الإهتمام بالعائلة وتثقيف المجتمع.
- البشري.
- الطوبوغرافي : استغلال الأرض ، توزيع المرافق.
- الإقتصادي.
- المالي: السيولة النقدية ، نسبة الفائدة.

رابعاً : وفقاً للمستوى التنظيمي.

الإعتبرات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة:

- الوضوح.
- المرونة.
- المشاركه بوضع الخطة.
- مراعاة الجانب الإنساني.
- دقة المعلومات والبيانات.
- الإعلان عن الخطة.

مراحل إعداد الخطة:

أولاً : 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:

- 1) عدم الدقة في البيانات والمعلومات.
- 2) اتجاهات العاملين : اتخاذ العاملين موقف سلبي من الخطة.
- 3) عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- 4) إغفال العامل الإنساني.
- 5) الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة.
- 6) القيود الحكومية : صدور تعليمات حكومية تعيق عملية التنفيذ.
- 7) التغيرات المستمرة.
- 8) 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.

-تجزئة العمل وإعادة تجميعه عملية صعبة.

-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 لإستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه المرؤوسين.

المسؤولية : هي الإلتزام 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 الإستشارية : 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.

- الأمر المتعلقة بتوزيع العمل.
- الأمر 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 الإتصال أفقياً وعمودياً.
- بعض الاعمال المالية لا تصلح للامركزية.
- إساءة البعض استغلال اللامركزية.
- إضعاف السلطة المركزية.
- عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزية.

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 إدارية.
- شكل هرمي.

يحق التدرج الهرمي في التنظيم الرسمي المزايا التالية:

- تقسيم العمل على أسس واضحة.
- 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 محدد.

فوائد التنظيم غير الرسمي:

- يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
- يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي.
- يؤمن معلومات مرتهه (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 وخاطئ.
- تصرف الموظفين بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم.
- عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مهمة.
- عندما تضعف كفاءة التنظيم.
- عند حدوث تغيرات 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:

أحد فروع الإدارة العامة تهدف إلى الاستخدام الأمثل لهذه الأموال.

النفقات العامة:

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

أنواع النفقات العامة وتقسيماتها:

- 1) تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف:
تأخذ به أغلب الدول ، يعطي صورته اجماليه بغض النظر عن الجهة المنفذه.
- 2) تقسيم النفقات على أساس نوع الانتفاع منها:
إذا كانت نفع عام فتمول من خلال الرسوم والضرائب ، إذا 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 الخارجيه.

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 السنويه.
- 2)قاعدة الوحدة.
- الاستثناءات على قاعدة الوحدة:
- الموازنات المستقلة والموازنات الملحقه لا تخضع لرقابه وزارة الماليه.
- 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 الموازنه:

الإعداد - الإقرار والمصادقه - التنفيذ - الرقابه - الحساب الختامي.

أولاً : مرحلة الإعداد:

- 1) دراسة الوضع الإقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة.
- 2) إصدار المنشور الدوري:
- 3) دور الوزارات والمصالح الحكومية.
- 4) دور وزارة المالية في دراسة الموازنات.

ثانياً : مرحلة الإقرار والمصادقة:

في هذه المرحلة يقوم وزير المالية بعرض مشروع الموازنه على مجلس الوزراء.

ثالثاً : مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة ترسل وزارة المالية الموازنة الخاصة بكل وزارة مرفق معها (الايرادات ، المصروفات).

رابعاً : مرحلة الرقابه:

- *تبدأ من ظهور الإستحقاق حتى عملية صرف النفقه.
- *الرقابه 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 والبرمجيه.

أولاً : موازنة البنود:

فوائد موازنة البنود:

- 1) التركيز على الرقابه على مصروفات الدوله.
- 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:

- 1) الرقابة مستندية.
- 2) صعوبة ربطها بخطة التنمية.
- 3) مدعاة للإسراف والتبذير.
- 4) 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:

- 1) توفر أسلوب علمي في إعداد الموازنه.
- 2) القضاء على الإسراف.
- 3) التخلص من إجراءات التفاوض والمساومه.
- 4) سهولة الرقابه.
- 5) المواطنين على إطلاع بإنجاز الموازنات.

سلبيات موازنة البرامج والأداء:

- 1) صعوبة تطبيقها في الدول النامية.
- 2) صعوبة قياس التكلفة.

ثالثاً : موازنة التخطيط والبرمجه:

تم تطبيقه لأول مره في وزارة الدفاع الأمريكية.

مزايا موازنة التخطيط والبرمجه:

- 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:

- 1) إشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتقويم.

- (2) استخدام الإدارة لأسلوب الموازنه بين التكلفة والعائد.
- (3) الإستغناء عن البرامج ذات الكفاءه المنخفضه.

المشكلات التي تواجه عملية موازنة الأساس الصفري:

- (1) تحتاج وقت وجهد من الإدارة.
- (2) تحتاج لمهارات وخبرات.
- (3) 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 المنشأه.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

- (1) الحصول على الموارد البشرية.
- (2) تنمية الموارد البشرية.
- (3) حسن استخدام الموارد البشرية.

(1) الحصول على الموارد البشرية:

من خلال : (أ) تصنيف الوظائف - (ب) تخطيط الموارد البشرية - (ج) الإستقطاب والإختيار 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) الإستقطاب والإختيار والتعيين:

هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام.

الاستقطاب الإيجابي : البحث عن الافراد المؤهلين.
الاستقطاب السلبي : الإكتفاء بالاعلان عن الوظائف.

المبادئ الاساسية في الاستقطاب :

- 1) احتمية المركزية في الاستقطاب.
- 2) احتمية معرفة طبيعة سوق العمل.
- 3) احتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب.

طرق الإستقطاب:

استقطاب داخلي - استقطاب خارجي.

الاختيار:

وفق مبدأ الجدارة.

الاختبارات وأهميتها في التعيين:
أهم معايير عملية الإختيار.

أنواع الإختبارات:

(أ) اختبارات عملية ، (ب) اختبارات شفوية ، (ج) 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:

- 1) التدريب في مكان العمل (أثناء الخدمة).
- 2) التدريب الخارجي (التدريب الرسمي).

(3) حسن استخدام الموارد البشرية:

من خلال (الرواتب ، الحوافز ، تقويم الاداء ، الترقيه ، النقل)

الرواتب:

مبلغ نقدي يدفع للموظف نتيجة أداء عمله خلال فتره محدده في الغالب شهر واحد.

الحوافز:

مبلغ من المال يدفع لقاء المشاركه بالعمل المنتج.

تقويم الأداء:

تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبه لأداء مهماته وإمكانات تقدمه.

تقارير الكفايه : تقارير دورية يقدمها الرؤساء بشكل كتابي بقصد قياس كفاءة أداء المرؤوسين.

المحاضرة العاشرة

الرقابة في الإدارة العامه

الهدف الأساسي للرقابة الإيجابية:

أن الاعمال تسير في اتجاه الهدف بصورة مرضيه.

أهمية الرقابة:

- 1) عملية مستمرة.
- 2) لتحقيق أهداف التنمية لابد من متابعة التنفيذ.
- 3) التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعده من قبل.
- 4) اكتشاف المشكلات وتصحيح مسار التنفيذ.

تعريف الرقابه:

وظيفة ادارية مستمرة ومتجددة الهدف منها قياس الانجاز ومقارنته مع ما كان متوقعا.

أهداف الرقابه الإدارية:

- 1) حماية المصالح العامة.
- 2) توجيه القيادة الادارية لتصحيح الخطأ.

(3) 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:

- 1) الموازنه التقديرية:
- هي ترجمة فورية للخطة بحيث أن ارقامها اهداف لابد من تحقيقها.
- 2) البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.
- 3) السجلات.
- 4) الملاحظات الشخصية.
- 5) التقارير الدورية.

أنواع الرقابة:

- 1) حسب المعايير:
 - أ- على اساس الإجراءات ب- على اساس النتائج.
- 2) حسب موقعها من الاداء:
 - أ- سابقه ب- لاحقه.
- 3) حسب المصدر:
 - أ- داخلية ب- 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 السلطه كلها بيده.

(2) القيادة الديمقراطية:

تقوم على المشاركة وتفويض السلطه

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 محاوره ونقاش المرؤوسين.

-قائد يتخذ القرار ويعطي الفرصة للمرؤوسين في كيفية التنفيذ.
-قائد يوافق على ما يتخذه الرؤوساء من قرارات.

أنماط أخرى للسلوك القيادي:

(1) نمط تنبؤ وشميت:

إذا 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 (أهم 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 عاديه) وتنقسم إلى:
-قرارات حيويه (المشاركة فيها جماعية).
-قرارات استراتيجية (تعود للإدارة العليا).

المحاضرة الثالثة عشر

الإتصالات الإدارية

*تعد الإتصالات الإدارية عصب المنظمه وهي قلب الإدارة النابض.

أنواع الإتصالات الإدارية:

(1) الإتصالات الرسمية:

- هابطه.
- صاعده.
- أفقيه او عرضيه.

*كلما زادت الإتصالات الصاعده عن الهابطه أثر ذلك في كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها.

(2) الإتصالات غير الرسمية.

وسائل الإتصالات:

- (1) الإتصال الشخصي أو الشفوي.
- (2) الإتصال الكتابي.

فعالية الإتصالات:

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

معوقات الإتصال:

(1) شخصية:

تعود لفرق المستوى والفهم والإستيعاب.

(2) تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي.
- وجود فنيين يتكلمون لغات مختلفة.
- عدم وجود سياسه فعاله للإتصال من الادارة العليا.
- الاعتماد على اللجان في كل امر.
- عدم نشر البيانات.

(3) بيئية:

تعود للمجتمع ومنها اللغة.

المحاضرة الرابعة عشر

الالكتروقراطية

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.