

## الإدارة العامة

الملخص عبارة عند تعداد وهذا الملخص الثاني

### المحاضرة الاولى

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
<ul style="list-style-type: none"><li>• مرونة في العمل .</li><li>• القرار يعود لمجلس الإدارة أو المدير .</li><li>• الرقيب هو المدير المباشر</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع</li><li>• صعوبة تغيير النظام</li><li>• الخضوع للسلطة القضائية</li></ul>	١. الإطار القانوني
الهدف تحقيق الربح	تقديم خدمات عامه للوصول إلى رضا المواطنين	٢. الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحة العامة من : "سياسه - أمن - دفاع"	٣. طبيعة النشاط
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسييه	٤. درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المنافسه من شركات أخرى	محكومة بالرقابه الداخليه والخارجيه وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	٥. المنافسه

### مراحل تطور الادارة العامه

<ul style="list-style-type: none"><li>• انفصلت عن السياسه</li><li>• الإهتمام بالنواحي الإداريه والتنظيميه</li></ul>	المرحلة 1
وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الإدارة العامه	المرحلة 2
<ul style="list-style-type: none"><li>• إنشاء معاهد للإدارة العامه</li><li>• إجراء الدراسات والإستشارات</li><li>• قيام برامج تنمية الإداريين وجود تخصصات منها :</li></ul> <p>أصول الإدارة العامه - أساليب العمل - التخطيط الإداري - العلاقات العامه إدارة التنميه - تخطيط المدن.</p>	المرحلة 3

### مداخل دراسة الإدارة العامة

1-الدستوري القانوني التاريخي 2- الوظيفي 3- الاجتماعي النفسي 4- المدخل البيئي

## المحاضرة الثانية

جاء الفكر الإداري يصلح في كل زمان ومكان من خلال التالي:

- 1- الأخذ بمبدأ الشورى ( وشاورهم في الأمر .. )
- 2- الإهتمام بالرقابه الذاتيه.
- 3- مبدأ ( : الأجر ، تقسيم العمل ، مبدأ الجداره ..
- 4- التحفيز الإداري...

المدرسه التقليديه ( الكلاسيكيه ) تتكون من

- 1- النظرية البيروقراطية
- 2- نظرية الإدارة العلميه
- 3- نظرية التقسيم الإداري

الأسس [ الخصائص ] التي يقوم عليها [ التنظيم البيروقراطي ] لماكس فيبر

- 1-وجود مجالات وظيفيه متخصصه
- 2- توزيع النشاطات والأعمال على أعضاء التنظيم الرسمي.
- 3-تحديد السلطه لكل موظف في العمل الإداري.
- 4-تعيين الأکفأ لكي يتمكن من تنفيذ المهام بدقه.
- 5-ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات على شكل هرم تشرف المستويات الأعلى على الدنيا
- 6-الإعتماد على عدد كبير من المستندات والوثائق.
- 7-الفصل التام والواضح بين نشاط الموظف وحياته الخاصه.
- 8-العمل الرسمي والتفرغ له يأتي بالمقام الأول.
- 9-تطبق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته.

مهمه) مزايا التنظيم [ البيروقراطي ]

- 1-السرعه.
- 2- الإنضباط.
- 3-الإستقرار.
- 4-الإستمراريه.
- 5-الدقه في تطبيق مبدأ التخصص.
- 6-تقسيم العمل
- 7-الإعتماد على المستندات.
- 8-التسلسل الهرمي.
- 9-الخضوع الكامل للروؤساء.
- 10تخفيض التكلفه الإنسانيه والإقتصاديّه

ايضاً مزايا التنظيم [ البيروقراطي ]

- احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات والتركيز على القواعد والإجراءات
- النتائج غير المقصوده قد تصل إلى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون

نقاط نظرية تايلور

- 1تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضروريه. 2 اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم
- 3.استخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء.
- 4.التعاون بين الإدارة والعمال

## نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول

- الفنيه - التجارية - التمويليه - الأمنيه - المحاسبية - الإداريه  
مساهمات هنري فايول

- صفات الإداريين وتدريبهم - الأسس العامه للإداره

## وظائف الإدارة وهي

- التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابه

## الإعتبرات التي ساعدت على ظهور مدرسة [ العلاقات الإنسانية]

1. ظهور الحركة النقابيه وتوسعها. 2. زيادة ثقافة ووعي العمال
3. كبر حجم المشروعات 4. تحسن مستوى الحياة 5. زيادة تكاليف العمل

## من أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب [ هوثورن]

1. ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسميه.
2. يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعه.
3. تلعب الحوافز المعنويه
4. طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمر الفيزيولوجيه وإنما النفسيه والإجتماعيه.
5. تلعب القياده غير الرسميه دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم.

## الآثار العمليه لتجارب [ الهوثورن]

1. ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية
2. حصول العمال على إجازات سنويه وتحديد ساعات العمل الأسبوعيه.
3. بدأ الإعتراف بحقوق العمال في الرعايه الصحيه والإجتماعيه.
4. بدأ تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعامله الحسنه للأفراد.

## سليبات مدرسة [ العلاقات الإنسانية]

1. لم تقدم نظرية كامله للتنظيم فقط ركزت على العنصر البشري.
0. ليس بالضروره وجود تناقض بين العمال والإداره بل العكس يجب أن يكون هناك تكامل.
3. ليس بالضروره أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم.
4. الصراع والمنافسه بين الأفراد تعتبره أمر غير مقبول
5. في مجال التحفيز تهمل المدرسه الحوافز الماديه

أهم إسهامات هذه المدرسة هي مساهمة ( ابراهام ماسلو A.Maslow هرمية الحاجات)



جاء ألدرفر واستبدل تلك الحاجات بثلاث فقط هي:

- 1- حاجات البقاء ( ضرورات الحياة).
- 0- حاجات الإرتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئه.
- 3- حاجات النمو ( حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات).

تعود هذه النظرية التنظيميه إلى كل من:

- 1- تشستر بارنارد ، صاحب كتاب ( وظائف المديرين ) عام 1938 م.
- 2- هيربرت سيمون ، صاحب كتاب ( السلوك الإداري ) عام 1947 م

تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر:

1. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.
0. إمكانية الإتصال بين الأعضاء.
3. الرغبة في العمل والمساهمه من جانب الأعضاء.

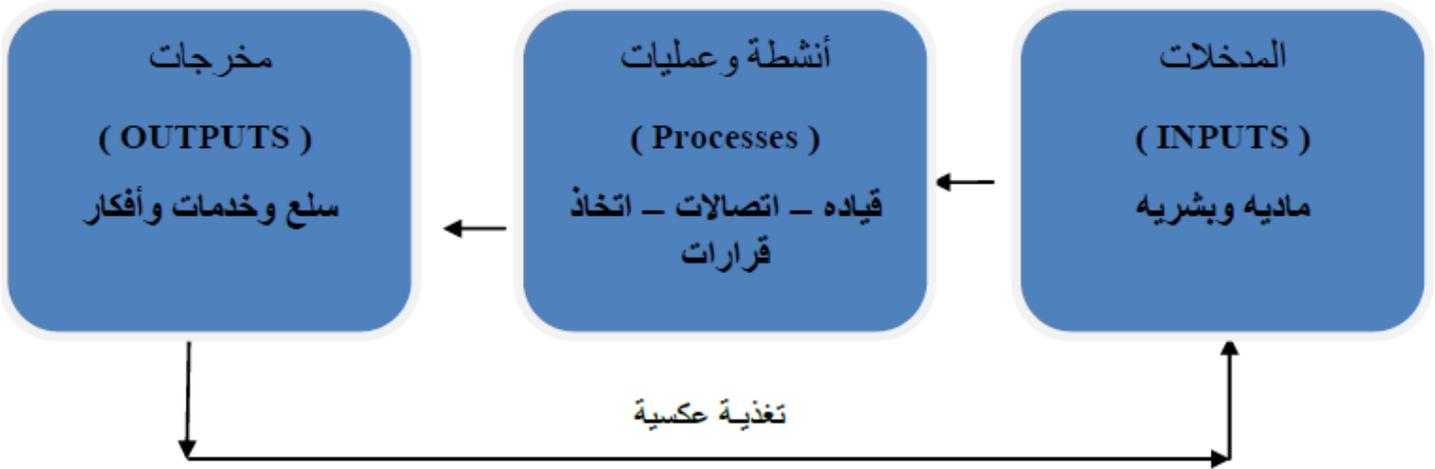
نظرية بارنارد هي : إتراؤه الفكر الإداري في ثلاثة أبعاد:

- 1- العلاقات الإنسانيه
- 2- اتخاذ القرارات
- 3- نظرية التنظيم

القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى عنصرين اثنين:

- 1- عنصر التكلفة أي هي تكلفته من وقت وجهد ومال.
- 2- نتائج القرار سواء تحقيق الربح أوصورة الخدمات العامه وانسجام القرار مع السياسه العامه والخطوط العريضه للمنظمه.

## العلاقه بين [المنظمه والبيئه] توضح بالشكل :



نظرية أوشي أسماها نظرية Z هي جمع بين النظرية الأمريكية واليابانية وتقوم على الأسس التاليه

- الثقة
- الحدق والمهارة
- الالفه والموده

العناصر الأساسية للجوده:

- الرؤيه الإستراتيجيه للجوده
- مشاركة الجميع في إدارة الجوده الشامله
- قياس الجوده
- مدخل الزبون
- التحسين المستمر

## المحاضرة الثالثة

### خطوات التخطيط

1-التحديد المسبق للأهداف 2- وضع السياسات والقواعد 3-تحديد البدائل 4-تحديد الإمكانيات 5-وضع برامج زمنية

### أهمية التخطيط

- 1-التخطيط وسيلة فعالة لتنفيذ الأعمال
- 2-يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية.
- 3-يؤدي التخطيط إلى الاستخدام الأمثل للموارد.
- 4-يساعد التخطيط المديرين في تحقيق أهدافهم.
- 5-يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل.
- 6-التخطيط ضروري لكل المنظمات الصغيره والكبيره العامه والخاصه.

### فوائد التخطيط

- 1-يساعد في تحديد الأهداف
- 2-يساعد في تحديد الموارد المادية والبشرية الكمية والنوعية.
- 3-يساعد في التنسيق بين الأعمال والأفراد لتحقيق الأهداف.
- 4-يساعد في تحقيق الرقابه الداخليه والخارجيه.
- 5-يتناول محاولة توقع أحداث المستقبل.
- 6-يساعد في الإقتصاد في التكاليف
- 7-يساعد في تنمية مهارات المديرين

### مقومات التخطيط هي:

- 1-الأهداف.
- 2-التنبؤ.
- 3-السياسات.
- 4-الإجراءات.
- 5-الوسائل والإمكانيات.

### أنواع الأهداف

- 1- أهداف عامه على مستوى المنظمه.
- 2- أهداف جزئيه لكل قسم أو إداره.
- 3- وفق للزمن:
  - أهداف طويلة الأجل ( استراتيجيه ).
  - أهداف متوسطة ( خطط خمسيه ).
  - أهداف قصيره ( سنويه أو فصليه وحتى شهريه ).

## العلاقه بين المستويات الإداريه وأنواع الخطط ومدتها

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإداره العليا	استراتيجيه	طويلة الأجل
الإداره الوسطى	تكتيكيه	متوسطة الأجل
الإداره الدنيا	تشغيليه	قصيرة الأجل

- 1-الوضوح                      2- القناعه بالهدف                      3- الواقعيه                      4-التناسق والإنسجام  
5- مشروعية الهدف                      6- قابلية الهدف للقياس

الأمور التي يجب مراعاتها في التنبؤ

- الدقه في التنبؤ - حدائة البيانات المستخدمه بالتنبؤ. - أن يكون مفيد  
- غير مكلف. - أن يكون واضح

قد تأخذ أشكال مختلفه منها " المكتوب أو غير المكتوب" هي ( السياسات)

( مهمه ) مزايا السياسات

- 1- هي مرشد للعاملين.                      2- تساعد في الثبات  
3- تحقيق التناسق والإنسجام                      4- الإختصار في الوقت والجهد                      5- المساعدة في إيجاد نوع من الرقابه

الشروط الواجب توفرها في السياسات

-الوضوح - التناسق والإنسجام - الإقتناع والقبول - المرونه - المشروعيه - الشمولية - الكتابة

أنواع السياسات

- السياسات الأساسيه - السياسات العامه -السياسات الوظيفيه -السياسات الضمنيه

شروط الإجراءات السليمه

- الدقه والوضوح - البساطه والسهوله - المرونه -التناسق والإنسجام - الرقابه

فوائد الإجراءات

- 1- تساعد في منع التضارب والتعارض.                      2-تساعد على التقليل للوقت والجهد.  
3- تساعد في تعاون الأفراد.                      4-تساعد على الإرتياح النفسي وطمأنينة الأفراد.  
5-تساعد في أعمال الرقابه                      6-تسهيل التدريب لأن المسئوليات والواجبات واضحه.  
7-التقليل من احتمال الأخطاء.

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات

- جمود التفكير - صعوبه تغيير الإجراءات -إحساس الموظف بالضيق والملل

يحتاج تنفيذ الخطه لإمكانات ماديه وبشريه وهنا يجب مراعاة مجموعه معايير منها

- الدقة - الواقعيه - تحديد المصدر - الفترة الزمنيه - التكلفة الماليه

## المحاضرة الرابعة

### أنواع التخطيط

- وفقاً لدرجة الشمول - وفقاً للزمن - وفقاً لمجال الخطه - وفقاً للمستوى التنظيمي

### أنواع درجة الشمول /

- التخطيط القومي الشامل - التخطيط الإقليمي - التخطيط المحلي - في مجال خاص ومحدد

### انواع وفقاً للزمن /

- تخطيط طويل المدى - تخطيط متوسط المدى - تخطيط قصير المدى

### انواع وفقاً لمجال الخطه/

- سياسي - اجتماعي - اقتصادي - بشري - طبوغرافي - مالي

### انواع وفقاً للمستوى التنظيمي/

- السياسي - الإستراتيجي - التخطيط للطوارئ - التكتيكي - التخطيط للتطبيق

### الإعتبرات التي يجب مراعاتها عند [ إعداد الخطه ]

- الوضوح : بعيده عن الغموض والتعابير
- المروره : التأقلم مع الظروف.
- المشاركة بوضع الخطه : وضع الخطه هو عمل مشترك وجهد جماعي
- دقة المعلومات والبيانات:
- مراعاة الجانب الإنساني : أمر مهم أن تراعي عواطف ومشاعر الأفراد
- الإعلان عن الخطه:

### مراحل إعداد الخطه

- أولاً : مرحلة الإعداد - ثانياً : مرحلة الإقرار أو الموافقه على الخطه - ثالثاً : مرحلة التنفيذ - رابعاً : مرحلة المتابعه

### مرحلة الإعداد تضم مجموعة عمليات هي :-

- تحديد الأهداف - جمع وتحليل البيانات - وضع الافتراضات
- وضع البدائل وتقويمها - اختيار البديل الأنسب. - تحديد الوسائل والإمكانات اللازمه

### معوقات التخطيط

- عدم الدقه في البيانات والمعلومات - اتجاهات العاملين
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات - إغفال العامل الإنساني
- الإعتماد على الجهات الخارجيه في وضع الخطه - القيود الحكوميه
- التغيرات المستمره - أسباب متعلقه بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط

### التخطيط في الإدارة الإسلاميه يتكون من

- التخطيط للدعوه الإسلاميه - التخطيط الإقتصادي
- التخطيط الإجتماعي - التخطيط العسكري

فوائد التنظيم هي التالية:

- 1- وسيله للوصول إلى التنسيق والإنسجام.
- 2-يساعد في الإستفاده من خيرات وتخصص ومميزات الأفراد.
- 3-يساعد في تحديد العلاقات
- 4-يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات الإداريه.
- 5-يسهل من عملية الرقابه والمتابعه وتقييم الأداء.
- 6-يساعد في تحقيق وفرة في موارد المنظمه
- 7-يساعد على تظافر الجهود والعمل
- 7-يساعد في توزيع السلطات وفق تسلسل الهرم الإداري.

تقسيم العمل يؤدي للفوائد التاليه:

- 1- تحقيق الإستفاده القصوى من قدرة الفرد.
- 2- زيادة المهارة وبالتالي إنجاز العمل ببساطه.
- 3-يساعد في انسجام الأفراد كل يعرف عمله.
- 4- يؤدي إلى توفير الوقت والجهد واستثمار الوقت.

سلبيات التخصص:

- 1- الوصول إلى الملل.
- 2- تجزئة الأعمال ومن ثم إعادة التجميع والتنسيق والربط تصبح عمليه صعبه.
- 3- التأثير على طموحات ومواهب الأفراد وحصرتها في مجال ضيق محدد

مصادر القوه هي:

- الإثابه. - العقاب. - قوة الشخصيه - قوة الخبره. - المعلومات. - القوه المستمده من المنصب.

أنواع السلطات

- السلطة التنفيذية - السلطة الوظيفيه - السلطة الإستشاريه

مزايا تفويض السلطة

- 1- يخفّف من أعباء الرئيس ويسهّل انسياب العمل.
- 2- رفع الروح المعنويه للمرؤوسين وزيادة ولاءهم للمنظمه.
- 3- فرصه لإعداد صف ثانٍ من الرؤساء.
- 4- خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

اعتبارات تنظيميه ينبغي مراعاتها عند [ تفويض السلطة]:

- 1-عدم المساس بمبدأ توازن السلطة والمسئوليه 2- فتح خط مباشر بين الرئيس والمرؤوس 3- التفويض في إطار الخطط

عدم جواز [ التفويض ] في الأمور التاليه:

- 1- القرارات التشريعيه داخل وخارج التنظيم
- 2- الأمور المتعلقة برسم السياسه العامه
- 3- الأمور المتعلقة بتوزيع العمل.
- 4- التعيين في الوظائف العليا.
- 5- المسائل الماليه وأمر الميزانيه.

### مزايا [ المركزيه ]

- 1- تحقيق العدالة والمساواة بين المنظمات والأفراد.
- 2- إطلاع المدير على كل الأمور والمسك بزمام الأمور.
- 3- سهولة التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات.
- 4- سهولة الرقابه واجراءاتها.
- 5- القدره على استخدام الإستشارات المتخصصة.
- 6- عدم حدوث ازدواجيه في القرارات.
- 7- التشغيل الإقتصادي الأمثل للموارد المتاحة.

### مساوى [ المركزيه ]

- 1- عدم تكوين صف ثان من متخذي القرار.
- 2- تعطيل الأعمال لطول الوقت.
- 3- قتل طموح المرؤوسين وانخفاض الروح المعنويه.
- 4- طول الوقت والجهد
- 5- تجاهل الفروق الفرديه بين الأشخاص.
- 6- ضعف مبادرات المستويات الإداريه الدنيا

### مزايا [ اللامركزيه ]

- 1- رضا العاملين بسبب المشاركة بالقرار.
- 2- تخفيف أعباء الإدارة العليا
- 3- سرعة إنجاز الأعمال.
- 4- اتخاذ قرار أفضل بسبب معايشة الأمر.
- 5- مساعدة المرؤوسين في زيادة خبرتهم.
- 6- مساعدة التنظيم على سرعة الإستجابه لمتغيرات البيئه.
- 7- رفع الروح المعنويه للمديرين والمرؤوسين في الإدارة الدنيا.
- 8- التقليل من الفجوه بين المستويات الدنيا والعليا.
- 9- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطات والمسؤوليات
- 10- ظهور أفكار ابتكاريه جديده نتيجة حماس الأفراد.

### مساوى [ اللامركزيه ]

- 1- تناقض القرارات
- 2- ازدواجية الخدمات وزيادة التكاليف
- 3- صعوبة الإتصال أفقياً وعمودياً
- 4- إساءة استغلال البعض للامركزيه بشكل لا يحقق فائدة التنظيم
- 5- يوجد بعض الأعمال الماليه والتي لا تصلح فيها اللامركزي
- 6- إضعاف السلطه المركزيه
- 7- عدم توفر المهارات والأفراد الضروريين للامركزيه.

أسس [ التنظيم الرسمي ]

- 1- مجموعة قواعد وقوانين مكتوبه تحكم تصرفات الأفراد.
- 2- وجود مجموعة مبادئ إداريه مثل " وحدة الأمر ، نطاق الإشراف ، تقسيم العمل ، السلطه والمسؤوليه."
- 3- يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرمي.

هنا نقول أن التنظيم على أساس التدرج [ الهرمي ] يحقق المزايا التاليه:

- 1- تقسيم العمل على أسس واضحه.
- 2- تحديد السلطات والمسؤوليات ضمن كل مستوى إداري.
- 3- سهولة التنسيق بين النشاطات بسبب وجود مستويات متنوعه.
- 4- تحديد شبكة اتصالات هابطه وأخرى صاعده.

المستويات الإداريه في [ التنظيم الرسمي ]

- 1- الإدارة العليا ( المستوى الأعلى ويضم مجلس الإدارة والمدير العام ونائب المدير العام).
- 2- الإدارة الوسطى ( مديرو الإدارات العامه ومديرو الإدارات).
- 3- الإدارة الدنيا ( رؤساء الأقسام والإدارات الفرعيه ، ورؤساء المجموعات).

تمر عملية [ بناء الهيكل التنظيمي ] بالخطوات التاليه:

- 1- تحديد الأهداف التفصيليه أو التشغيليه.
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمه للوصول للأهداف المنشوده.
- 3- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إداريه.
- 4- تجميع النشاطات في شكل وظائف.
- 5- تحديد علاقه بين الأقسام داخل كل إداره

مبادئ [ البناء التنظيمي ] لتحقيق الهدف منه:

- 1- يجب أن يكون البناء الهيكل التنظيمي موجه نحو تحقيق الأهداف الأساسيه للتنظيم،
- 2- أن يمتاز بالبساطه والسهوله.
- 3- أن يتصف بالمرونه.
- 4- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإداريه.

المزايا التي تحققها [ الخرائط التنظيميه ]

- 1- تعطي صورته عن كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات.
- 2- تعطي صورته واضحه عن نطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
- 3- تعطي فكره واضحه عن حجم ومستويات الأعمال الإداريه.
- 4- تساعد الأفراد في معرفة ما يمكن عمله.
- 5- تعطي صورته واضحه عن أنواع السلطات الوظيفيه والإستشاريه والتنفيذيه في المنظمه.

### يسهم [ الدليل التنظيمي ] في تحقيق عدد من الفوائد:

- 1- إعطاء صوره كامله عن نشاطات وأهداف المنظمه.
- 2- تعريف عملاء المنظمه بأنظمة عمل المنظمه.
- 3- يساعد في توفير وسائل رقايبه عن سير الأعمال.
- 4- مرجع لحل الخلافات بين الإدارات.
- 5- يساعد الموظف في إنجاز عمله وتحديد الجبهه التي ينتسب لها.

### العوامل التي تساعد على ظهور [ التنظيم غير الرسمي ]

- 1- رغبة الإنسان في الإنتماء.
- 2- رغبة الإنسان في الأمن والحمايه.
- 3- التخلص من الملل
- 4- النصح والمشورة
- 5- النظره الحديثه إلى التنظيم
- 6- الإنتماء للمهنه.

### خصائص [ التنظيم غير الرسمي ]

- 1- وجود هدف تسعى إليه المجموعه.
- 2- صغر الحجم.
- 3- القياده غير الرسميه.
- 4- وجود معايير للمجموعه.
- 5- مشاركة أفراد الجماعه في أوجه نشاط محدده.

### فوائد [ التنظيم غير الرسمي ]

- 1- يساعد في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
- 2- يساهم في تقليل متاعب التنظيم الرسمي.
- 3- يؤمن معلومات مرتده " شائعات " تداركها الإداره مسبقاً.
- 4- هو نوع من الرقايبه الذاتيه على التنظيم الرسمي.
- 5- يساهم في تحقيق وإشباع الحاجات الفرديه ورفع الروح المعنويه.
- 6- تقليل حالات التوتر عند الأفراد
- 7- يساعد في سرعة نقل المعلومات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي.

### تظهر الحاجه لإعادة التنظيم في الحالات التاليه:

- 1- عندما يظهر أن التنظيم الرسمي غير فعال وخاطئ.
- 2- تصرف الموظفون بشكل مغاير لما قصده المدير من التنظيم.
- 3- عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجيه مهمه.
- 4- عندما تضعف كفاءة التنظيم " كثرة الشكاوى ، كثرة دوران العمل.." .
- 5- عند حدوث تغيرات في إدارة المنظمه " إدارة جديده."

- 3- تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف - على أساس نوع الإنفاق منها  
4- على أساس نفقات عادية وغير عادية - على أساس الآثار الاقتصادية

← **الإختلاف: " بالجدول التالي "**

الموازنة الخاصة	الموازنة العامة	مجال المقارنة
قائمة خصوم وأصول منجزه فعلاً	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	• عمل توقعي أو فعلي
القدره على تحقيق الربح	عام وشامل	• الهدف
التأثير محصور على مستوى المنشأة	أشمل وتؤدي لتحولات اقتصادية واجتماعيه	• الآثار الاقتصادية والاجتماعيه
محدودة "المراجع القانوني ومجلس الإدارة"	جهات رقابيه متعدده ومنها خارجيه	• الرقابه
موافقة صاحب المنشأة فقط أو مجلس الإدارة أو الجمعيه العموميه	خطوات معقده وتحتاج لوقت وموافقة السلطه التشريعيه	• خطوات الإعداد

استثناءات قاعدة السنويه:

- 1- موازنة الدعم : حروب وكوارث طبيعيه.
- 2- الإعتماد الشهريه لمدة مؤقته إلى أن تنتهي مرحله الموافقه على الموازنه.
- 3- البرامج الإنمائيه : والتي تستمر لأكثر من سنه خلال أكثر من موازنه.

هناك بعض الإستثناءات ترد على قاعدة الوحده

الموازنات المستقله - الموازنات الملحقه - موازنات غير عادية

يوجد بعض الإستثناءات في قاعدة التخصيص الحالات التاليه:

- 1- تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها "الكهرباء".
- 2- تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينه " رسم الطرق العامه تخصص لصيانة الطرق".
- 3- تخصيص بعض القروض والإعلانات لمشاريع معينه.
- 4- تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقه.

## المحاضرة الثامنة

### مراحل إعداد الموازنة

- مرحلة الإعداد - مرحلة الإقرار والموافقة - مرحلة التنفيذ - مرحلة الرقابة - مرحلة الحساب الختامي

### مرحلة الإعداد تتكون من /

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

### أنواع الموازنات

- موازنة البنود - موازنة البرامج والأداء - موازنة التخطيط والبرمجة - موازنة الأساس الصفري

## المحاضرة التاسعة

### وظائف إدارة الموارد البشرية

- الحصول على الموارد البشرية - التنمية الموارد البشرية - حسن استخدام الموارد البشرية

### وظيفة الحصول على الموارد البشرية تتكون من

- تصنيف الوظائف. - تخطيط الموارد البشرية. - الإستقطاب والاختيار والتعيين.

### المبادئ الأساسية في ( الإستقطاب )

المبدأ الأول : حتمية المركزيه في الإستقطاب

المبدأ الثاني : حتمية معرفة طبيعة سوق العمل

المبدأ الثالث : حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الإستقطاب

تعد الإختبارات أهم معايير عملية الإختيار والتي تهدف إلى التالي:

1- التعرف على الخصائص والمواصفات الشخصية للمتقدمين

2- استبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط

3- إقناع المتقدمين بسلامة إجراءات الإختيار والتعيين.

## أنواع الإختبارات:

- اختبارات عملية.
- اختبارات شفوية.
- اختبارات كتابية.

( مهمة) من أساليب التدريب مكان العمل [ أثناء الخدمة] هذه:

- (التدوير الوظيفي - المكتب المجاور - شغل وظائف الغائبين - توجيه الأسئلة وإحالة ملف لمعرفة التصرف - المشاركة في أعمال اللجان - الوثائق والمنشورات.)

( مهم) أساليب التدريب الخارجي أو [ التدريب الرسمي]:

- المحاضره - دراسة الحالة.
- الحلقات الدراسية.
- تمثيل الأدوار.
- المؤتمرات - سلة القرارات.
- المناقشات الجماعية.
- المباريات الإدارية.
- الحوار المفتوح.
- الزيارات الميدانية.

الإعتبرات التي يمكن الإعتماد عليها للمفاضله بين الأساليب:

- مدى ملائمة أسلوب التدريب للمتدربين والماده التدريبيه.
- توفر الوسائل المساعده للتدريب.
- مدى ملائمة الوقت والمكان للتدريب.
- عدد المشتركين بالتدريب.
- طبيعة المتدربين ومستوياتهم العلميه.
- نفقات استخدام كل وسيله تدريبيه.
- درجة أسلوب المتدرب بأسلوب التدريب.

حسن استخدام الموارد البشريه يتم ذلك من خلال مجموعه أمور هي ( : الرواتب - الحوافز - تقويم الأداء - الترقيه - النقل.)

الراتب الأساسي يخضع لعدة اعتبارات منها:

- 1-الماليه : أي تضمنه ضمن نفقات الموازنه وفي بند الرواتب.
- 2- قانونيه : الخضوع لتشريعات وضوابط.
- 3- اجتماعيه : توفير حد أدنى ووجود أسس عادله لمنح الرواتب.

أنواع الحوافز هي

- 3- حوافز ماديه مباشره - حوافز ماديه غير مباشره - حوافز معنويه

## المحاضرة العاشرة

تستهدف الرقابة الإدارية تحقيق الصالح العام من خلال:

- التأكد من دقة للأداء
- حسن التنظيم
- كفاءة النشاطات
- العقلانية في اتخاذ القرارات
- فعالية التخطيط
- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة

أهداف [ الرقابة ] تتمثل في:

- حماية المصالح العامة.
- توجيه القيادة الإدارية لحماية الصالح العام لتصحيح الخطأ.
- تشجيع الأفراد على اكتشاف الخطأ وبالتالي تكريم العنصر البشري وفق ذلك.

عناصر الرقابة الإدارية

أولاً : تحديد الهدف:

ثانياً : مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة:

ثالثاً : قياس الفروقات والتعرف على أسبابها:

رابعاً : تصحيح الإنحرافات ومتابعة سير التنفيذ:

وسائل الرقابة

- 1- الموازنة التقديرية : هي ترجمة فوريه للخطه وهي وسيله رقابه حيث أرقامها هي أهداف ينبغي تحقيقها خلال مدة
- 2- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.
- 3- السجلات.
- 4- الملاحظات الشخصية.
- 5- التقارير الدوريه : الشفويه أو الكتابيه هذه يجب أن تكون دقيقه وصادقه وصحيحه.

مبادئ الرقابة الإدارية

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابه.
- تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية
- الوضوح وسهولة الفهم.
- إمكانية تصحيح الأخطاء والإنحرافات.
- توفر القدرات والمعارف الإدارية والفنيه لأعضاء الرقابه.
- وضوح المسؤوليات والواجبات.
- الإقتصاد والمرونه.
- استمرارية الرقابه.
- دقة النتائج ووضوحها.

أنواع الرقابة ( مهمة )

أولاً : حسب المعايير

1- الرقابة على أساس الإجراءات: الرقابة على التصرفات والتأكد من مطابقة القوانين والقواعد والإجراءات.

2- الرقابة على أساس النتائج: قياس النتائج النهائية.

ثانياً : الرقابة حسب موقعها من الأداء

1- رقابة سابقة. 2- رقابة لاحقه.

ثالثاً : وفق المصادر

1- رقابة داخلية. 2- رقابة خارجيه.

وكانت الرقابة:

1- ذاتيه. 2- رئاسيه. 3- جماعيه

### المحاضرة الحادية عشر

نظرية السمات تركز على وجود [ سمات وصفات شخصيه ]

- الذكاء. - القدره على التعلم. - الثقه بالنفس. - مهارة الإتصالات.
- المهاره وحسن الأداء. - الأمانه والإستقامه. - الحزم والسرعه. - دافع للإنجاز.
- القدره على الإقناع. - حب العمل. - الإستعداد لتحمل المسؤوليه. - القدره على فهم الآخرين.

نظرية السمات لديها عدة مهارات وهي

- 4- مهارات فنيه - مهارات إنسانيه - مهارات ذهنيه
- 5- مهارات إداريه - مهارات سياسيه

نقد نظرية السمات:

- عدم الإتفاق على عدد ومفهوم السمات. - صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد.
- صعوبة عملية قياس الصفات. - صعوبة نجاح القائد في كل مواقف الحياة لذلك عليه التغير بشكل دائم.

### تتراوح نماذج هذا النوع ( القيادة الديمقراطية ) بالشكل التالي :

- قائد يطرح المشكله ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار .
- قائد يضع حدود لمرؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك .
- قاد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع المرؤوسين .
- قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصه للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ .
- قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات .

### أهم العوامل والإعتبرات التي تجعل من القائد قائداً فعّالاً:

- الإقتناع بأهداف المنظمه - التطلع إلى الأمام . - مراعاة العوامل البيئيه .
- التصرف على مستوى المسؤوليه . - مراعاة المصلحه العامه .

### القياده في الإسلام تركز على :

- 1- يؤكد الإسلام على حتمية القياده كضروره إجتماعيه .
- 2- أهم سمات القياده في صدر الإسلام هي :  
[القدوة الحسنه - الإخاء - البر - الرحمه - الإيثار . ]
- 3- كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشرع وهو القائد .

### مزايا القياده في الإسلام:

- 1- قياده وسطيه تراعي الحقوق والواجبات .
- 2- قياده تنتمي إلى الجماعه .
- 3- قياده ذات مهام سياسيه .
- 4- قياده تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقاده الإداريين .

## المحاضرة الثانية عشر

### مراحل اتخاذ القرارات ( احفظهم بالترتيب ) ( مهمة )

- 1- تشخيص المشكله
- 2- جمع البيانات والمعلومات
- 3- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها
- 4- اختيار البديل المناسب لحل المشكله
- 5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

### أهمية القرارات في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال لأسباب منها:

- 6- تعكس القرارات اتجاه السلطة التنفيذية.
- 7- أثارها أعم و أوسع و أخطر ، لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها.
- 8- أهمية القرارات بالنسبة للدول النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات اخيرا.

القرارات التقليدية تتكون من / قرارات تنفيذيه - قرارات تكتيكيه  
القرارات غير تقليديه تتكون من / قرارات حيويه - قرارات استراتيجيه

## المحاضرة الثالثة عشر

عملية الإتصال تتطلب مجموعة أفكار أساسيه هي:

- 1- وجود طرفين متصل ومستقبل
- 2- أسلوب الإتصال كتابي أو شفوي
- 3- أن يكون للإتصال هدف

### عناصر الإتصال

هي المرسل ثم الرساله ثم قناة الإتصال ثم المستقبل ثم درجة الإستجابه

الاتصالات الرسميه تأخذ ثلاثة إتجاهات:

1. اتصالات هابطه ( نازله ).
- 2- صاعده.
- 3- أفقيه أو عرضيه.

تتوقف فعالية الإتصالات على العوامل التاليه:

- 1- وجود قنوات اتصال واضح ومنظمه.
- 2- صلاحية هذه القنوات للعمل بشكل فعال.
- 3- استخدام خطوط الإتصال وعدم تخطي الرؤساء.
- 4- عدم توقف قنوات الإتصال بسبب غياب البعض.
- 5- أن تتم الإتصالات في الإطار الرسمي أي تصدر من المسؤول وتكون مقبوله

## العوامل التي تساعد في الوصول إلى اتصالات فعّالة وناجحة

- 1- أن يكون موضوع الإتصال أو الرسالة واضح ومفهوم وعند مستوى فهم المرسل إليه.
- 2- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة للمستقبل.
- 3- وجود معلومات مرتده ليتأكد المرسل من وصول الرسالة وفهمها بشكل صحيح.
- 4- يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح للتعريفات والمصطلحات.

## ملاحظة :

المعلومات هي عصب المنظمات والإتصالات الإدارية، وهي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات.

## معوقات الإتصالات الإتصال الفعّال يؤدي للنتائج التالية:

1. فهم المستقبل للرسالة بشكل جيد.
0. أن تحرك الرسالة المرسل إليه بتغيير سلوكه أو قناعته حول أمر ما.
3. أن يأتي التحرك بالنتيجة التي أرادها مصدر الرسالة.

## المحاضرة الرابعة عشر

### التطورات التي مهّدت لقيام الإلكتروقراطية

- 1-التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته.
- 2- التقدم السريع في شبكة الإتصالات والإنترنت.
- 3-العولمة.
- 4-تزايد شح الموارد والإتجاه نحو التخصص.
- 5-انتشار الثقافة الإلكترونية.

### استراتيجيات ومراحل الإلكتروقراطية

- المرحلة الأولى: عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة
- المرحلة الثانية ( مكتب الإستقبال الإلكتروني ) أي وضع الخدمة بين الموظف والمواطن
- المرحلة الثالثة: إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات
- المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية

## النموذج اللامركزي [ نموذج كندا وهولندا وأستراليا وأمريكا ] ومراحلها:

- 1- تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية.
- 2- تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة لتلديا وإلكتروني أ.
- 3- مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول أخرى.
- 4- القيام بتجربة اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة.
- 5- تحليل نتائج المشروع التجريبي ( على المواطن والموظف والجهة الحكومية ، والرضا العام).
- 6- اختيار البديل الأنسب لنوع التقنيه والأجهزة والسعه والبرمجيات.
- 7- وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة والعائد.

## تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية في التنظيم والإدارة لتطبيق الإلكتروقراطية:

- 1- إعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفرطحة وليست الهرمية والنظر في السلطات والمسؤوليات والأدوار والواجبات.
- 2- تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية بإدخال التقنيه الرقيه على العمل الحكومي.
- 3- استحداث إدارات جديده.

## أهداف الإلكتروقراطية أهداف مباشره تترجم [ لمكاسب ماديه ] مثل:

- 1-إنجاز سريع للأعمال " بلا زمان".
- 2-الإنجاز عن بُعد فتقلص الحاجه لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور.
- 3-تقليل مساحات العمل داخل المنظمات" إداره بلا مكان".
- 4-الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية " بلا ورق".

## أهداف غير مباشره [ يصعب ترجمتها إلى مكاسب ماديه ملموسه: ]

- 1-التقليل من الأخطاء البشرية.
- 2- التوافق مع بقية دول العالم خاصه المتقدمه.
- 3- زيادة وتعزيز القدره التنافسيه.

## معوقات الإلكتروقراطية في الدول الناميه

- 1-قلة عدد مستخدمي الإنترنت " فضلاً عن أمية الحاسب الآلي".
- 2-قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومه الإلكترونية.
- 3-عدم استعداد الإدارة والتنظيم بالأجهزة الحكوميه لعصر الحكومه الإلكترونية.
- 4-الفساد الإداري " الموظفين القدامى - المعارف الشخصيه - عدم قدرة الموظف لإختراق النظام في ظل شفافية العمل الإلكتروني".

## الإلكتروقراطية ونظامها الإقتصادي وأهم أسسه هي:

- 1- تقوم على رأس المال المعرفي.
- 2- بنية تحتية رقميه قويه.
- 3- الشركات الافتراضيه تأخذ دور ريادي في الإقتصاد.
- 4- يعتمد على النقود والشيكات والبطاقات الإلكترونيه لإنجاز أعماله.
- 5- يعتمد على الإستراتيجيات الإلكترونيه بمواصفاتها الخاصه إلا أنه يعتمد في كثير من أمورهِ على الإستراتيجيات التقليديه.

## الإلكتروقراطية ونظامها الإجتماعي وأهم أسسه هي:

- 1- ظهور قيم وعادات جديده وصاحب الثقافه الأقوى هو الذي يفرض نفسه على الجميع.
- 2- ذوبان الطبقات حيث أن التحول الإلكتروني يقوم على الشفافيه وعدم المحسوبيه في تقديم الخدمات.
- 3- تلعب دوراً توعوياً ريادياً للمجتمع لتوحيد وجهته ورؤيته للمستقبل.

## الإلكتروقراطية والعولمه

- 1- تعتبر الإلكترونيقراطية النظام المثالي الذي يتوافق مع العولمه.
- 2- تساهم الإلكترونيقراطية في دعم العولمه كما أن العولمه تساهم في دفع عجلة التطور إلى الإلكترونيقراطية.
- 3- بيئة الإلكترونيقراطية أحد اشتقاقات العولمه ودعم تقنية الإتصالات والحاسب الآلي نحو النمو هو دعم لكليهما معاً