

جامعة الملك فيصل

ملخص مادة الإدارة العامة

محاضر المادة: الدكتور محمد الجيزاوي

جدول المحتويات

4.....	المحاضرة 1 : الادارة العامة:
4.....	الإدارة (Administration):
4.....	الإدارة العامة (Public Administration)
4.....	الإدارة العامة والعلوم الأخرى
5.....	مراحل تطور دراسة الإدارة العامة.....
5.....	المرحلة الأولى
5.....	المرحلة الثانية
5.....	المرحلة الثالثة
5.....	مداخل دراسة الإدارة العامة
5.....	المدخل الدستوري القانوني التاريخي
5.....	المدخل الوظيفي
5.....	المدخل الاجتماعي النفسي
5.....	المدخل البيئي أو "الإيكولوجي"
6.....	محاضرة 2: الإطار الفكري للإدارة العامة:
6.....	الإطار الفكري للإدارة العامة.....
6.....	الفكر الإداري في الإسلام
6.....	الفكر الإداري الحديث والمعاصر
6.....	المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).....
7.....	نظرية البيروقراطية
7.....	نظرية الادارة العلمية
7.....	نظرية التقسيم
8.....	سلبيات حركة العلاقات الإنسانية:
8.....	محاضرة 3: التخطيط في مبادئ الادارة العامة:
8.....	مفهوم التخطيط:
9.....	خطوات التخطيط
9.....	مستولية التخطيط
9.....	المقومات
9.....	الاهداف
9.....	التنبؤ.....
9.....	السياسات
9.....	الاجراءات
9.....	تدبير الوسائل و الامكانيات
10.....	انواع التخطيط
10.....	حسب درجة الشمول
10.....	حسب المدة الزمنية
10.....	حسب مجال الخطة
10.....	حسب المستوى التنظيمي.....
10.....	اعداد الخطة
10.....	معوقات التخطيط
10.....	المحاضرة 4: التنظيم
10.....	فوائد التنظيم:
10.....	المبادئ:
11.....	إعادة التنظيم:
11.....	تصبح إعادة التنظيم ضرورية في الحالات التالية:
11.....	المحاضرة 5 و 7: التمويل الموازنة العامة:
11.....	مفهوم الإدارة المالية
13.....	قاعدة سنوية
13.....	قاعدة الوحدة
13.....	قاعدة الشمول
13.....	قاعدة عدم التخصيص
13.....	مراحل اعداد الموازنة
13.....	أنواع الموازنات
13.....	محاضرة 6 و 9: ادارة الموارد البشرية:
13.....	تعريف ادارة الموارد البشرية.....
14.....	وظائف ادارة الموارد البشرية.....
14.....	محاضرة 8 و 11: القيادة الادارية:
15.....	السلطة الرسمية
15.....	السلطة غير الرسمية
15.....	نظريات القيادة
15.....	أنماط القيادة:
16.....	عوامل فعالية القيادة
16.....	المحاضرة 10: الرقابة في الادارة العامة:
16.....	اهمية الرقابة

16.....	تعريف الرقابة.....
16.....	اهداف الرقابة.....
16.....	عناصر الرقابة.....
16.....	مبادئ الرقابة.....
17.....	وسائل الرقابة.....
17.....	أنواع الرقابة.....
17.....	المحاضرة 12: اتخاذ القرار.....
17.....	أهمية اتخاذ القرارات.....
17.....	مراحل اتخاذ القرارات:.....
17.....	المشاركة في اتخاذ القرارات.....
17.....	أنواع القرارات.....
18.....	المحاضرة 13: الاتصالات الادارية:.....
18.....	مفهوم الاتصالات الادارية.....
18.....	انواع الاتصالات.....
18.....	وسائل الاتصالات.....
18.....	فعالية الاتصالات.....
18.....	وليكون فعال.....
18.....	معوقات الاتصالات.....
19.....	المحاضرة 14: الالكتروقراطية:.....
19.....	المسببات (التي مهدت) الدوافع.....
19.....	الاستراتيجيات و المراحل.....
19.....	التحولات اللازمة للأجهزة الحكومية.....
19.....	الاهداف.....
19.....	المعوقات.....
19.....	بعض الأمثلة.....
20.....	خطوات التخطيط.....

ملاحظات:

تم عمل هذا الملخص اعتمادا على محتوى المادة الخاص بالدكتور ، الا انه تم اضافة بعض الملاحظات من المحاضرات بالأحمر، و ايضا اسئلة الواجب في مربعات برتقالية، واسئلة اختبار سابقة في مربعات خضراء.

يجدر الاشارة الى ان في نهاية الملخص تم تجميع خطوات لمواضيع مختلفة ليسهل الرجوع اليها و مراجعتها و ايضا موقف الاسلام من عمليات مختلفة للادارة العامة.

نسأل الله ان تجدو الفائدة في هذا العمل و بالتوفيق للجميع

المحاضرة 1 : الإدارة العامة:

*أدى الاتجاه في العصر الحديث نحو الدولة الايجابية أو دولة الرفاهية الى اتساع نطاق العمل الحكومي و امتداد نشاط الدولة الى المجالات كافة

الإدارة (Administration): *أصلها لاتيني و تعني الخدمة

النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. (أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري)

* على الإدارة الحسنة ان تكون رشيدة

مهم جدا

علم الأشياء بطريقة صحيحة يصف الكفاءة، بينما الفعالية تصف عمل الأشياء الصحيحة

- علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في بعض المجالات المهمة، مثل: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.
- فن لكونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية لوضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة وفعالية.

الإدارة العامة (Public Administration): *كلمة عامة تعني حكومية

تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع عبر تنسيق الجهود الجماعية، وهي بذلك تمثل تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات.

*الحكومة تأخذ صورة تنفيذية.

*وظيفة الإدارة العامة ليست التنفيذ، وإنما هي توجيه الجهود من أجل التنفيذ.

الإدارة العامة والعلوم الأخرى:

الإدارة العامة	العلوم الأخرى	
تقوم على تنفيذ السياسات العامة للدولة وترجمتها إلى خدمات عامة عبر جهود جماعية منسقة	إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل على اشباع حاجات مادية ومعنوية للمجتمع كافة أو لقطاعات دون سواها <u>يهدف تحقيق الربح</u>	ادارة الاعمال
العامة ليست مستقلة عن السياسة بقدر ما هي أداة من أدواتها وموضوعاً من موضوعاتها، ونظام فرعي للعمل السياسي تقوم بدور استشاري غالباً، وتقريرياً أحياناً		علم السياسة
	بدراسة سلوك الفرد والجماعة كأجزاء في المجتمع، وبالتالي فإنه يمد الإدارة العامة بأنواع متعددة من الدراسات مثل التقسيمات المختلفة للمجتمع والجماعة والتنظيم والبيئة، كما يغذيها بمفاهيم التعاون الإنساني وعلاقات العمل بين الجماعات المختلفة	علم الاجتماع
	لدراسة الإنسان بوصفه كائناً بشرياً معقد التركيب متنوع الحاجات ويحمل العديد من الانطباعات والمشاعر التي تلعب دوراً إيجابياً أو سلبياً في إنتاجه ونشاطه وعمله الوظيفي. حيث أن للبيئة الوظيفية دور فعال في التأثير على هذه الأمور. قدم (بحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري).	علم النفس
	العلاقة بينهما شديدة الصلة على اعتبار أن عمل الإدارة العامة يجب أن يكون دائماً متوافقاً مع مضمون القانون، ومنسجماً مع أحكامه، وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية، وأصبحت محلاً للمسؤولية	علم القانون
يقع على عاتق الإدارة العامة النهوض بتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة خاصة، والتنمية الشاملة بصورة عامة	يُعنى بتحديد عوامل الإنتاج وتحليل العلاقات بينها، بحيث تخرج أكبر عائد ممكن، وتوزع هذا العائد بين عوامل الإنتاج المختلفة. كما ويعنى علم الاقتصاد بالتنمية الاقتصادية	علم الاقتصاد

- العلم الذي قدم مفاهيم للإدارة العامة مثل: قياس الكفاءة، الترقية، الجوائز و بواعث السلوك الإداري هو: علم النفس.
- أدى توسع دور الحكومة في العصر الحديث الى اتساع نطاق عمل الحكومة ليصبح هدفها تحقيق: التنمية الشاملة.

مهم جدا

- هم اللذين يديرون العمل من خلال موظفيهم المرتبطين مباشرة بالإنتاج: مدراء الادارة الاشرافية
- يمكن تعريف الادارة بانها عملية : توظيف الأفراد و الامكانيات المتاحة لتحقيق الاهداف

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	السمة
<ul style="list-style-type: none"> يخضع العاملون لقرارات مجلس الإدارة وتعليمات المديرين (درجة من المرونة في العمل). سرعة وحرية في التصرف عند تغيير وتعديل الأنظمة لكون ذلك يتطلب فقط موافقة مجلس الإدارة أو صاحب رأس المال. خضوع تصرفات العاملين لرقابة الرئيس الإداري فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> يخضع العاملون للقواعد والإجراءات المحددة بموجب نظام الدولة وأجهزتها التشريعية (عدم الحرية في العمل). البطء وعدم المرونة في تغيير وتعديل الأنظمة بحكم الرجوع للهيئة التشريعية. خضوع تصرفات العاملين لرقابة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية والرقابية. 	الاطار القانوني
أقصى قدر من الأرباح وتوسيع الحصة السوقية، ويتم تقييم العمل على أساس المعيار المادي.	تقديم خدمات عامة، ويتم تقييم العمل على أساس رضا الجمهور المستفيد من الخدمة.	الهدف
نشاطات يغلب عليها الطابع الاقتصادي والتجاري.	نشاطات تحقق المصلحة العامة كالأمّن والدفاع والعلاقات الدولية.	طبيعة النشاط
تأثر القرارات بالرشد والموضوعية لتحقيق مزيد من الأرباح.	تأثر القرارات باعتبارات سياسة واجتماعية	درجة الرشد
نشاطات تحكمها المنافسة بحكم التعددية.	نادراً ما تتعرض للمنافسة.	المنافسة

- تتميز الإدارة العامة عن إدارة الأعمال بكون الإدارة العامة: تتصف بالبطء و عدم المرونة عند تغيير الأنظمة
- العلم الذي يمد علم الإدارة العامة بالمعلومات الخاصة بالعوامل السلوكية في التنظيم الإداري هو: علم النفس
- أي من المداخل التالية يعتبر المرحلة الأولى في دراسة الإدارة العامة: المدخل الدستوري القانوني التاريخي

مراحل تطور دراسة الإدارة العامة:

يعتبر وودرو ويلسون (Woodrow Wilson) أبا الإدارة العامة ومؤسسها كنظام دراسي. وهو صاحب المقال الشهير "دراسة الإدارة".

- ❖ **المرحلة الأولى:** انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة وأصبحت تدرس كمادة مستقلة. يعني أساسا بالنواحي الادارية و التنظيمية.
- ❖ **المرحلة الثانية:** أخذت الإدارة العامة تتبلور ويتكون هيكلها المستقل، وأصبحت هناك مدارس وكليات خاصة لتدريسها ومنح شهادات متخصصة بها.
- ❖ **المرحلة الثالثة:** أنشئت معاهد الإدارة العامة لتقوم بإجراء الدراسات والبحوث والاستشارات وحل المشكلات، ناهيك عن تدريب العاملين بالخدمة المدنية، ووضع برامج لتنمية القادة بغية رفع مستوى الإدارة الحكومية.

مداخل دراسة الإدارة العامة:

<p>(أ) أول المداخل (ب) تركزت الدراسة هنا على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة ووظائفها وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها</p> <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اقتضاره على سرد النصوص وتفسيرها. • إغفاله للجوانب الفنية في العملية الإدارية. • اقتضاره على تناول العوامل التاريخية للمجتمع. • إغفاله المؤثرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية. • إغفاله العوامل البيئية التي تؤثر على النظام الإداري. • اقتضاره على الناحية الفقهية. 	<p>المدخل الدستوري القانوني التاريخي</p> <p>وودرو ولسون: أب الادارة العامة و مؤسسها كنظام دراسي، صاحب مقال دراسة الإدارة)</p>
<p>(أ) اهتم هذا المدخل بالإدارة في شكلها الرسمي واعتباراتها التقليدية (ب) من العمليات والوظائف الإدارية والتي تتمثل بعمومها بين دعاة هذا المدخل ب (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وإدارة الأفراد، وإدارة التمويل والميزانية).</p> <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أغفل النظر إلى الإدارة كنشاط ذي جوانب سلوكية مهمة تتصل بالعنصر البشري والاعتبارات الإنسانية • كما وقد أهمل المؤثرات البيئية 	<p>المدخل الوظيفي</p> <p>ليونارد هوابت</p>
<p>(أ) يعد هذا المدخل نتاجاً لتأثير دراسات علم الاجتماع وعلم النفس. (ب) ويركز هذا المدخل على الوظائف العامة</p> <p>العيوب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يهمل أثر القوى الاقتصادية • وأثر النظام السياسي 	<p>المدخل الاجتماعي النفسي</p>
<p>الذي يقوم على الاهتمام بالبيئة المحيطة، ويُبرز العلاقة بين المنظمة وبيئتها وذلك من خلال دراسة أثر العوامل البيئية على الإدارة العامة في المجتمع</p>	<p>المدخل البيئي أو "الإيكولوجي"</p> <p>جون جاوز</p>

المدخل الحديث للإدارة العامة هو الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية و النفسية و الانسانية و يسمى مدخل: البيئي.

الإطار الفكري للإدارة العامة	
الفكر الإداري الحديث والمعاصر *نشأت بداية المجتمع الصناعي	الفكر الإداري في الإسلام
<ol style="list-style-type: none"> 1. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية). 2. مدرسة العلاقات الإنسانية. 3. المدرسة السلوكية. 4. مدرسة اتخاذ القرارات. 5. مدرسة النظم. 6. المدرسة اليابانية. 	<p>تستند الإدارة الإسلامية إلى القرآن والسنة النبوية كمصدر للتشريع</p> <p>(أ) مفاهيم الوظيفة العمومية وتوصيفها والأسس السليمة للخدمة المدنية، كما طبقت مبدأ تكافؤ الفرص، واختيار الأصلح في طلب الوظيفة العامة، كذلك فرقت بين وظيفة التفويض (الوظائف الاستشارية) في الإدارة الحديثة والتي تتطلب الاجتهاد والرأي ووظيفة التنفيذ (الوظائف التنفيذية) في الإدارة الحديثة التي لا اجتهاد فيها.</p> <p>(ب) مبدأ التفويض: بإعطاء الولاة السلطة الكاملة كوسيلة لتحقيق كفاءة الإدارة المحلية في الأقاليم التي يقومون عليها.</p> <p>(ج) نظام الحوافز وتحديد المسؤولية، ووسائل التدريب وتنمية الإداريين العاملين في الدواوين.</p> <p>نظام الدواوين: وهي "أجهزة إدارية تقوم على تنفيذ أوامر الخلفاء في أقاليم الخلافة". وتنقسم إلى أربعة مجموعات هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • دواوين المراسلات والشؤون الإدارية والرقابية كديوان البريد والطرق والإنشاءات. • دواوين الشؤون المالية والضرائبية مثل ديوان الخراج. • دواوين الشؤون العسكرية كديوان الجيش. • دواوين تعنى بشؤون البلاد والخليفة كديوان الحوائج والخدم والرقيق والخزائن السلطانية.

الفكر الإداري الحديث والمعاصر					
المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).	مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة السلوكية.	مدرسة اتخاذ القرارات	مدرسة النظم	المدرسة اليابانية (النظرية z)
وهي الرافد الأول للفكر الإداري.	التون مايو	كثيرون	تشستر برنارد و هيربرت سايمون		وليام اوتشي
وكان محور تفكير رواها يجور حول تقسيم العمل، و ما يجب أن يكون ليتحقق الكفاءة الانتاجية	العلاقة بين الحالة النفسية للعاملين و انتاجيتهم.	تتفق المدرسة السلوكية مع المدرسة الكلاسيكية في الاهتمام بأداء الإدارة، كما وتتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية في اهتمامها بالجانب الإنساني للعمل.	تنظر هذه المدرسة للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات	ينظر هذا المدخل للإدارة ككتلة واحدة، ولا يركز على جزء دون الآخر.	يرجع نجاح المدرسة اليابانية إلى الاعتماد على العنصر البشري كعنصر ارتكاز مهم أسهم في تطور العمل الجماعي.
ثلاث نظريات			*أول من قدم مفهوم قبول السلة (قبول القرار من قبل المرؤوسين)		

أول من قدم مفهوم قبول السلة (قبول القرار من قبل المرؤوسين) هو: تشستر برنارد

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) *أفترض أن الحوافر المالية هي كل ما يهم العاملين		
نظرية البيروقراطية *تعني سلطة أو حكم المكتب *ركزت على الجانب الهيكلي	نظرية الادارة العلمية *ركزت على الجانب الاجرائي (اجراءات العمل)	نظرية التقسيم *ركزت على الجانب الهيكلي (الهيكل التنظيمي)
ماكس فيبر *نشأت في ألمانيا	فريدريك تيلور *نشأت في أمريكا	هنري فايول (فرنسي) *نشأت في فرنسا و بريطانيا و أمريكا
*البيروقراطية قد تعني التنظيم الإداري، أو مجموع الإجراءات، أو السلطة، أو نمط السلوك، أو التنظيم، أو الروتين و تعقيد الإجراءات. يقسم Weber السلطة إلى ثلاث أنواع يمكن أن تجتمع في تنظيم واحد وهي: 1) السلطة البطولية (الكارزمية) Charismatic Authority: النابعة من شخصية القائد. 2) السلطة التقليدية Traditional Authority: النابعة من العادات والتقاليد كسلطة الأب في العائلة والسلطة الموروثة. 3) السلطة القانونية الرشيدة Rational Authority: النابعة من القانون وتطبيق القواعد والإجراءات، ويطلق على هذا التنظيم الإداري اسم البيروقراطية. *ينقسم التنظيم البيروقراطي متخذا شكلا هرميا. *يسود الشكل الهرمي في جميع أشكال التنظيمات الكبيرة و الصغيرة.	*ركزت على مشكلات الانتاج، أي ركزت على العامل الصناعي أو مستوى الانتاج. تسعى الإدارة العلمية لرفع إنتاجية العاملين عن طريق تجنب الإسراف وإضاعة الوقت كفكرة محورية لها سليبات الإدارة العلمية: إهمال العامل الإنساني. القضاء على روح المبادرة وجعل العمل أمراً مملأً بالنسبة للموظفين.	تقسيم النشاط الإداري إلى ست مجموعات وهي: 1. نشاطات فنية: إنتاج السلع والخدمات. 2. نشاطات تجارية: شراء المواد الأولية وبيع البضائع. 3. نشاطات مالية: توفير السيولة أي الموارد المالية في الوقت المناسب. 4. نشاطات أمنية: حماية الممتلكات والأشخاص. 5. نشاطات محاسبية: توثيق جميع العمليات المالية وتقدير التكاليف والإحصاءات. 6. نشاطات إدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة. تناول فايول أيضاً مواضيع محورية مثل: صفات الإداريين وتدريبهم: فالمدبر يجب أن تتوفر فيه صفات جسمية، وذهنية، وأخلاقية تساعده على انجاز مهامه. كما يجب أن تتوفر لديه سعة الإطلاع والثقافة العامة.

<ul style="list-style-type: none"> تمثل الشخصية الجذابة او المؤثرة التي تمتلك القدرة على التأثير الايجابي في الآخرين/ كاريزما اول من كتب عن وظائف الادارة: هنري فايول يعتبر ماكس فيبر مؤسس: نظرية البيروقراطية 	مهم جدا مهم جدا
---	--------------------

مدرسة العلاقات الانسانية *اهتمت بالعوامل الاجتماعية و الانسانية، أي ركزت على الانسان	المدرسة السلوكية *ركزت على المناخ التنظيمي الداخلي	مدرسة اتخاذ القرار *ركزت على وظائف المديرين
التون مايو	كثيرون	تشستر برنارد و سايمون
تجارب هوثورن: لدراسة أثر العوامل المادية على كفاءة الانتاجية للعاملين. النتائج: • ميل العمال داخل الوحدة الإنتاجية الواحدة لتكوين تنظيمات غير رسمية. • تأثر سلوك الفرد بسلوك الجماعة. • الحوافر المعنوية مهمة لتشجيع الموظفين على الأداء. • الطاقة الاجتماعية للفرد تحدد أدائه مثل الطاقة الفسيولوجية. • وجود قيادات غير رسمية تؤثر على سير العمل	تتفق المدرسة السلوكية مع المدرسة الكلاسيكية في الاهتمام بأداء الإدارة، كما وتتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية في اهتمامها بالجانب الإنساني للعمل الخصائص: 1. هي مدرسة تطبيقية تقوم على وضع الفرضيات حول السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، ثم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي، ثم تطبق النتائج. 2. هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمة تهدف إلى إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي لا تكتفي بالجانب الوصفي بل تقيّم سلوك العمل بقصد توجيهه نحو الأداء المطلوب. 3. هي مدرسة إنسانية تعتبر أن الحوافر المعنوية توجه سلوك العامل للأداء المطلوب	اعتبار التنظيم كنظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد. ترتكز نظرية النظام التعاوني على توفر ثلاثة شروط هي: 1. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم. 2. إمكانية الاتصال بين الأعضاء. 3. الرغبة في العمل والإسهام لدى الأعضاء يفرق سايمون بين: ○ القرار الهادف الذي يصب في اتجاه تحقيق الهدف النهائي للمنظمة، والقرار غير الهادف الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولا
حينما تكون السلطة معطاة و عن اقتناع		

و ليست مفروضة على الجماعة فائنا امام: السلطة الغير رسمية.	<p>(Maslow)، وتؤمن بقدرات الإنسان على الإبداع.</p> <p>4. تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العمال وأهداف المنظمة.</p> <p>5. تهدف لإيجاد حلول جذرية للمشاكل وذلك بتحقيق نظام إشراف فعال</p> <p>(Douglas McGregor) ودراسة حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها (David Mcllland).</p> <p>6. تعتني بالمجموعات ككتل ديناميكية توجه إلى تحقيق أهداف المنظمة (Kurt Lewin)</p> <p>7. استخدام المشاركة الفعلية كأداة للعمل الإداري (Herbert Simon and Thompson).</p> <p>8. الاهتمام بتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات المبنية على الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات.</p> <p>9. الاهتمام بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة في تناولها لموضوع الدافعية (Vroom, Herzberg, Alderfer).</p> <p>10. الاهتمام بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة تأتي كردة فعل على التغيرات المستمرة في بيئة المؤسسة.</p>	<p>يرتبط به.</p> <p>○ القرار الرشيد الذي يتجه لتحقيق الكفاءة والفاعلية، أي يعود لاختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي، والقرار غير الرشيد أي العفوي الذي لا يساعد في الوصول إلى الغاية المرجوة، وبالتالي فهو يفتقد إلى الكفاءة والفاعلية.</p> <p>○ القرار المبرمج الذي يخضع لحسابات وخطط تتبع في ظروف معينة، والقرار غير المبرمج الذي يتطلب الإبداع نظراً لخصوصية ظروف اتخاذه.</p>
---	--	---

سلبيات حركة العلاقات الإنسانية:

1. إغفال دور الحوافز المادية.
2. تركيز كلي على الجانب الإنساني الذي يعتبره معارضو هذا الاتجاه أمراً مبالغاً فيه.
3. اعتبار مصالح الإدارة ومصالح العاملين متناقضة بينما يفترض توافقها لتحقيق الأهداف.
4. التركيز على إيجابيات جماعات العمل والعلاقات الإنسانية دون التطرق لسلبياتها فيما يخص الإنتاجية. حيث أثبتت التجارب أن جماعة العمل الأكثر سعادة ليست بالضرورة أكثر إنتاجية.
5. إغفال الآثار الإيجابية للتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد بما تحويه من صراع وتعارض وتنافس.
6. الاهتمام بالتنظيم غير رسمي، وإغفال التنظيم الرسمي.

مدرسة النظم	المدرسة اليابانية
<p>المنظمة نظام مفتوح يحصل على المدخلات Inputs (مثلا المواد الخام) من بيئته ويجري عليها عمليات معينة Processes (مثلاً التصنيع) ويعيدها في شكل مخرجات outputs (مثلاً البضائع).</p>	<p>ويليام اوتشي</p> <p>يرجع نجاح المدرسة اليابانية إلى الاعتماد على العنصر البشري كعنصر ارتكاز مهم أسهم في تطور العمل الجماعي</p> <p>أسس نظرية z</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الثقة بين الفرد والمنظمة كدافع لزيادة الإنتاجية لدى العامل. ▪ الحذف والمهارة التي يجب أن يكتسبها العامل من خلال الخبرة والممارسة والتجربة الطويلة في الوظيفة. (علاقة الفرد بالمنظمة المبنية على الثقة توفر هذا الشرط). ▪ الألفة والمودة التي تتوفر في المعاملات داخل المجتمع الياباني والتي لا تترك مجالاً كبيراً للأناية.

محاضرة 3: التخطيط في مبادئ الإدارة العامة:

مفهوم التخطيط:

التعريف: يعتبر التخطيط مسؤولية الوظائف القيادية للإدارة العامة. كما ويعتبر القاعدة الأساسية الأولى للإدارة، والتي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم، وقيادة، ورقابة،... لتحقيق الأهداف المنشودة.

ملخص مادة: الإدارة العامة- أنور جني

خطوات التخطيط:

- 1- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 2- وضع السياسات والقواعد المرشدة لتحقيق الأهداف.
- 3- وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف.
- 4- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
- 5- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- 6- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.

الأهمية:

- 1- المساعدة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- 2- تحديد الإمكانيات اللازمة للوصول إلى الأهداف.
- 3- التنسيق بين جميع المهام بغية تجنب التضارب عند التنفيذ.
- 4- يعتبر التخطيط وسيلة فاعلة للرقابة الداخلية والخارجية (معيار للمقارنة).
- 5- تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.
- 6- استشعار المستقبل ووضع السيناريوهات لمواجهة الأحداث.
- 7- الاستثمار الأفضل للموارد والاقتصاد في الوقت والكلفة.
- 8- تنمية مهارات وقدرات المديرين.

مسئولية التخطيط:

التخطيط مسؤولية المديرين باختلاف مستوياتهم التنظيمية رغم اختلاف الأساليب التخطيطية. حيث تزداد أهميته كلما ارتفعنا في المستوى الإداري، كما وينصف التخطيط بالتنسيق والشمولية الأكبر في المستويات الإدارية العليا

المستويات الإدارية العليا = تخطيط طويل الأجل ، وضع الأهداف الاستراتيجية

المستويات الوسطى = تخطيط متوسط الأجل ، ترجمة الأهداف الى أهداف تكتيكية

المستويات الاشرافية = وضع برامج التنفيذ و التطبيق العملي ، وضع برامج التنفيذ و التطبيق العملي

المقومات: المقومات التي تقوم عليها التخطيط هي: الأهداف ، التنبؤ ، وضع السياسات ، طرق العمل :

التعريف	العوامل التي يجب مراعاتها	
الاهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل	<ol style="list-style-type: none"> 1- درجة الوضوح 2- القناعة بالهدف 3- الواقعية في الهدف 4- التناسق والانسجام بين الأهداف 5- مشروعية الهدف 6- القابلية للقياس 	
التنبؤ توقع التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط	<ol style="list-style-type: none"> 1- الدقة. 2- الوضوح. 3- بيانات ومعلومات حديثة. 4- الفائدة. 5- تجنب التكاليف العالية. 	
السياسات مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة مسبقاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف	<ol style="list-style-type: none"> 1- الوضوح. 2- التناسق والانسجام. 3- الاقناع والقبول. 4- المرونة. 5- المشروعية. 6- الشمولية. 7- الكتابة. 	
الاجراءات خطوات منطقية ومراحل تفصيلية توضح اسلوب اتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن التنفيذ، والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ	<ol style="list-style-type: none"> 1- الدقة والوضوح. 2- البساطة والسهولة. 3- المرونة. 4- التناسق والانسجام. 5- الرقابة. 	
تدبير الوسائل و الامكانيات حيث يُعد توفرها شيئاً أساسياً لبلوغ التنظيم أهدافه، والتي لا بد من تحديدها عند رسم الأهداف	<ol style="list-style-type: none"> 1- الدقة في تحديد الاحتياجات. 2- الواقعية. 3- تحديد المصادر. 4- المدة الزمنية. 5- التكلفة المالية التقديرية 	

انواع التخطيط:

حسب المستوى التنظيمي	حسب مجال الخطة	حسب المدة الزمنية	حسب درجة الشمول
<ul style="list-style-type: none"> سياسي *يختص بوضع السياسات العريضة من قبل الدولة استراتيجي *يتم على مستوى الوزارة حيث تجمع المعلومات و تحلل و تضع البدائل و يتم تقويمها. تكتيكي *أقرب لمرحلة التنفيذ للتطبيق 	<ul style="list-style-type: none"> سياسي *يختص بنظام الحكم بالدولة اجتماعي بشري طبغرافي اقتصادي مالي 	<ul style="list-style-type: none"> طويل *تتراوح بين 10 الى 20 سنة متوسط *مدة زمنية تبلغ عادة خمس سنوات قصير *لسنة مالية واحدة 	<ul style="list-style-type: none"> قومي اقليمي محلي خاص محدد

اعداد الخطة:

1. الوضوح.
2. المرونة.
3. المشاركة في وضعها.
4. مراعاة الجانب الإنساني: بحكم ارتباط ذلك بشكل قوي بعدة أمور هامة منها: درجة الطموح والإندفاع نحو الهدف، ودوران العمل، والصراعات التنظيمية، والتعاون والانسجام بين العاملين، والرقابة المشددة، ...
5. دقة المعلومات والبيانات: تتطلب الشمولية والحدثة والواقعية.
6. الإعلان عن الخطة.

مفوقات التخطيط:

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
2. اتجاهات العاملين.
3. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
4. إغفال العامل الإنساني.
5. الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة.
6. القيود الحكومية.
7. التغيرات المستمرة.
8. عدم اتباع خطوات التخطيط.

مهم جدا

من مؤشرات ضعف النظام الرقابي: كثرة العمل الورقي.

المحاضرة 4: التنظيم:

- التنظيم: الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك.
- التنظيم: وظيفة من الوظائف الإدارية تتمثل في وضع نظام منسق لعلاقات العمل بين عناصر المنظمة بُغية تحقيق الهدف المشترك.

مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة بغرض الوصول الى: التنظيم.

فوائد التنظيم:

1. تحقيق التناسق والانسجام بين الأنشطة وتجنب الإزدواجية والتضارب.
2. إسناد المهام للأشخاص المؤهلين لتأديتها مما يجعل المنظمة تستفيد من قدراتهم وإمكاناتهم.
3. التحديد الدقيق للعلاقات بين الافراد بشكل يجعل كل فرد يعرف واجباته تجاه رؤسائه ومرؤوسيه.
4. تسهيل عملية الرقابة من خلال تحديد الخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل وتحديد معايير الأداء.
5. تسهيل انتقال المعلومات داخل المنظمة بإحداث شبكة تحدد خطوط السلطة والمسؤولية (قنوات الاتصال الرسمية).
6. تمكين المنظمة من استغلال أفضل لمواردها من خلال تحديد مهام كل فرد.
7. تسهيل عمل الأفراد في المنظمة كفريق واحد يتبع نفس الهدف.
8. تحديد مصادر السلطة الرسمية للمنظمة على أساس التسلسل الهرمي.

المبادئ:

وحدة الهدف	الهدف المشترك هو السبب الذي يبرر وجود التنظيم، يجب أن يكون واضحاً، يجب أن يكون هناك هدف رئيس واحد
التخصص	التخصص هو تقسيم العمل إلى أجزاء متعددة وتوزيعها على الأفراد بشكل يناسب قدراتهم ومهاراتهم الشخصية
وحدة القيادة	يجب أن تمر جميع الأوامر التي يتلقاها الموظف من خلال رئيسه المباشر.
نطاق الاشراف	يعبر نطاق الاشراف عن عدد العاملين الذين يخضعون لإشراف مدير واحد
تكافؤ السلطة و المسؤولية	<ul style="list-style-type: none"> السلطة هي قوة تجعل الإنسان قادراً على توجيه سلوك الآخرين، والتي تستمد من على القدرة على منح المكافأة وإيقاع العقاب، أو من الشخصية، أو من الخبرة والعلم، أو من المنصب. المسؤولية تعني الالتزام بالأهداف والقيام بالواجبات المتعلقة بتحقيقها.

تفويض السلطة	يجب أن يتمتع الموظف بالسلطة الكافية التي تجعله يقوم بواجبه على أحسن وجه.
المركزية و اللامركزية	قيام الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى شخص آخر في مستوى أدنى منه في الهرم الإداري. السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض المركزية: هي تجميع صلاحيات اتخاذ القرار في يد شخص واحد. اللامركزية: هي انتشار صلاحيات اتخاذ القرار على جهات متعددة وأشخاص متعددون.

توزع سلطات اتخاذ القرار على جميع المستويات الادارية في المنظمة: اللامركزية
المركزية الادارية تعني: تركيز الصلاحيات لدى الادارة العليا

عدم التوازن بين السلطة و المسؤولية في وظائف الدولة يؤدي الى: فقدان التوازن بين قطاعات الدولة المختلفة

المزايا	العيوب	
المركزية	1. عدم توفر مستوى بديل لاتخاذ القرارات. 2. عدم استغلال المواهب المتوفرة بشكل كامل. 3. استغراق الإجراءات لمدة زمنية طويلة. 4. تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص.	1. تحقيق العدالة في التعامل مع الوحدات الإدارية المختلفة. 2. سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات. 3. تمكين الرئيس الإداري من الاطلاع على كل الأمور. 4. سهولة الرقابة بسبب وجود نظام موحد لها. 5. عدم حدوث ازدواجية في القرارات. 6. الاستخدام الأفضل للموارد والإمكانات.
اللامركزية	1. إمكانية تناقض القرارات التي تصدر من جهات مختلفة. 2. زيادة التكاليف بسبب زيادة الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة. 3. صعوبة الاتصالات بسبب استقلالية الإدارات. 4. إمكانية سوء استغلال السلطة. 5. عدم إمكانية تطبيق اللامركزية في بعض الأعمال. 6. إمكانية إضعاف السلطة المركزية والابتعاد عن الأهداف. 7. الحاجة إلى العديد من الأشخاص من ذوي المهارات الإدارية.	1. تحفيز الموظفين من خلال اشراكهم في القرار. 2. سرعة الإنجاز. 3. تخفيف أعباء الإدارة العليا. 4. اتخاذ قرارات أفضل بسبب التعامل المباشر لصاحب القرار مع المشكلة. 5. إعداد المرؤوسين للقيام بمهام أكبر. 6. تحسين العلاقة بين المستويات الإدارية. 7. تحقيق مبدأ السلطة والمسؤولية. 8. استغلال الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

إعادة التنظيم:

في مجال الإدارة العامة تشير هذه العملية إلى إجراء تعديلات مقصودة في وظائف وهيكل وإدارة الأجهزة العاملة في نطاق الدولة والسلطة التنفيذية.

تصبح إعادة التنظيم ضرورية في الحالات التالية:

1. فقدان التنظيم الأصلي لمفعوله.
2. خروج الموظفين عن أهداف التنظيم وتصرفهم بشكل غير متوقع.
3. حدوث تغييرات داخلية أو خارجية، مثل تغير كمية العمل أو كيفية أداءه.
4. تراجع كفاءة التنظيم.
5. حدوث تغيير على مستوى القيادة.

المحاضرة 5 و 7: التمويل الموازنة العامة:

مفهوم الإدارة المالية: *هي إحدى الوظائف المتخصصة للإدارة العامة.

هي إحدى الوظائف المتخصصة للإدارة العامة التي تهتم بالبحث عن الأموال اللازمة لقطاعات الدولة واستثماراتها وتوفيرها بما يحقق الأهداف العامة والصالح العام وفق لأوجه الانفاق المحدودة

ينص مفهوم الادارة المالية الحكومية على: توفير الاموال اللازمة لقطاعات الدولة و لاستثمارها بما يحقق الصالح العام **مهم جدا**

3) الموازنة العامة

2) الإيرادات العامة

1) النفقات العامة

أولاً: النفقات العامة: *مبلغ نقدي يهدف الى اشباع الحاجات العامة

تتجمع النفقات العامة لدى كل جهاز إداري (الجهاز التعليمي، الصحي..) لتظهر في الموازنة العامة للدولة في بند واحد يمثل إجمالي النفقات في مقابل إجمالي الإيرادات التي ستغطي تلك النفقات. علماً بأن المبالغ المرصودة تظل تقديرية لما سيتم إنفاقه خلال السنة المالية المقبلة، وهو ما قد يزيد أو ينقص عن الانفاق الفعلي.

* هي مهمة في تطور و نمو كثير من مشروعاتها الاقتصادية و الاجتماعية

ثانياً: أنواع النفقات و تقسيماتها:

تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف	حيث تقوم الدولة بتوزيع نفقاتها وفقاً للغرض من كل نفقة بحسب الخدمات التي تقدمها، فمثلاً إن الانفاق على التعليم يظهر بصورة إجمالية بغض النظر عن الجهات التي تقدم خدمة التعليم. *يلاحظ أنه يأخذ بالوظائف التقليدية للدولة إلا أنه في الوقت الحاضر أصبح أكثر شمولية و تفصيلاً.
تقسيم النفقات على أساس المنتفع بها	وذلك بهدف تحديد مصدر النفع من الخدمة، بحيث يتم على أساسه تحديد مصدر التمويل لهذه النفقات، فلو كانت تمثل نفعاً عاماً فإنه يتم تمويلها من جميع أفراد المجتمع، وإلا كان تمويلها بواسطة المستفيدين
تقسيم النفقات إلى عادية وغير عادية	يعتمد هذا التقسيم على مدى تكرار كل نفقة وانتظامها <ul style="list-style-type: none"> • فالعادية هي التي تحدث بصفة مستمرة في كل سنة مالية • بعكس غير العادية التي لا تظهر إلا من فترة لأخرى
تقسيم النفقات على أساس أثارها الاقتصادية	أ- النفقات الجارية أو الإدارية: أي تلك اللازمة لتسيير المرافق العامة للدولة كرواتب الموظفين، والصيانة، وشراء السلع للاستعمال الجاري، ... ب- النفقات الاستثمارية أو الرأسمالية: وهي التي تخصص لزيادة تكوين رأس المال، كنفقات الإنشاء والتعمير والاستثمارات العامة.

النفقات المنجزة عن الكوارث الطبيعية تصنف ضمن: النفقات الغير عادية

ثالثاً: مصادر إيرادات الدولة:

*تعتبر الإيرادات العامة بانواعها المختلفة المصدر الرئيسي لتغطية النفقات العامة.
 *الموارد بشكل عام أما تكون ثروات طبيعية أو رسوم و ضرائب.

أموال الدولة	تمثل أملاك الدولة العامة والخاصة مصدرًا من مصادر الإيرادات، فالأملاك المتاحة للاستخدام العام هي أملاك عامة، أما التي ليست متاحة للاستخدام العام فهي أملاك خاصة كالموارد الطبيعية والزراعية.
الرسوم	هي مبالغ من النقود يدفعها الفرد إلى الدولة أو غيرها من أشخاص القانون العام مقابل خدمة تؤديها له
الضرائب	وتمثل حالياً النسبة العظمى لإيرادات معظم الدول، وتمثل اقتطاعاً إجبارياً بدون مقابل من أجل تغطية النفقات العامة للدولة
الإصدار النقدي	وهو عبارة عن لجوء الدولة إلى إصدار كمية من النقود تؤول إلى الدولة لاستخدامها في تمويل نفقاتها
إصدار القروض العامة	ويقصد به العملية التي تحصل بها الدولة على الأموال من خلال اكتتاب المقرضين نظير تعهداتها بدفع الفوائد ورد مبلغ القرض طبقاً لشروط القروض.
القروض الخارجية	وهي مبالغ طويلة الأجل تقترضها الدولة من جهة خارجية

من مصادر الإيرادات العامة التي لا يلجأ إليها إلا في أضيق الحدود، نظراً لآثارها السلبية على الاستثمار و الادخار: الإصدار النقدي لجوء الدولة الى إصدار كمية اضافية من النقود ينبغي أن يكون: في أضيق الحدود لآثاره السلبية على الادخار و الاستثمار.

رابعاً: السندات أنواع:

- (أ) السندات الإسمية، التي تحمل اسم صاحبها *هي لا تدفع إلا لأصحابها أو لمن ينوب عنهم قانونياً.
 (ب) السندات لحاملها، وتعود ملكيتها لحائزها. *حائز السند هو مالكة
 (ج) السندات المختلطة (وتكون اسمية بالنسبة للمبلغ المكتتب به، ولحاملها بالنسبة للفوائد المستحقة).

خامساً: الموازنة العامة:

هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه، مبيّن فيه تقدير نفقات الدولة ومواردها خلال مدة مقبلة تلتزم به الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه

سادساً: مراحل إعداد الموازنة:



سابعاً: القواعد الأساسية:

القاعدة	الشرح أو التعريف	الاستثناءات
قاعدة سنوية	تقضي بأن تكون جميع إيرادات ونفقات الدولة عن سنة قادمة	<ul style="list-style-type: none"> موازنات الدعم، كموازنة مساعدة لنفقات غير متوقعة، مثل الحروب والكوارث الطبيعية. الاعتمادات الشهرية إذا ما تأخر اعتماد الموازنة حتى لا يتضرر الإنفاق على بعض المشروعات الضرورية. البرامج الإنتمانية في حالة تحميلها تمويل جزء من المشروعات طويلة الأجل.
قاعدة الوحدة	تهدف إلى تكامل جميع النفقات والإيرادات بإدراجها في وثيقة واحدة تمثل الموازنة العامة للدولة	<ul style="list-style-type: none"> الموازنات المستقلة. *هي التي تصدرها المؤسسات العامة حيث تتمتع باستقلالها المالي و تتحرر من بعض القيود المالية المفروضة على الأجهزة الحكومية الأخرى. الموازنات الملحقة. *هي موازنات متعلقة بمصالح حكومية لا تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة. الموازنات غير العادية. *لتمويل النفقات الغير عادية
قاعدة الشمول	ضرورة إظهار كافة النفقات والإيرادات في وثيقة واحدة، بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكومية من إيراداتها	
قاعدة عدم التخصيص	أي عدم تخصيص إيراد معين لإنفاق معين أو مصلحة معينة، بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات	<ul style="list-style-type: none"> تخصيص إيرادات بعض المؤسسات لتغطية نفقاتها. تخصيص إيراد معين لتغطية نفقة معينة. تخصيص بعض القروض الاعانات لمشاريع معينة. تخصيص بعض الإيرادات لسداد ديون مستحقة

مراحل اعداد الموازنة:

- 1) الاعداد
- 2) الاقرار
- 3) التنفيذ
- 4) الرقابة (هناك رقابة سابقة و تنقسم الى رقابة داخلية و خارجية، و رقابة لاحقة)
- 5) الحساب الختامي

تتمثل المرحلة الثالثة من مراحل اعداد الموازنة العامة ب: قاعدة التنفيذ

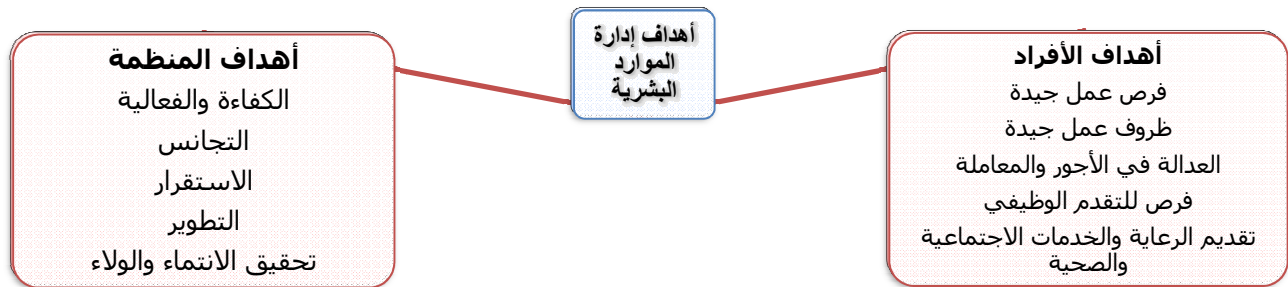
أنواع الموازنات:

- أ) موازنة البنود. *اكثر الموازنات استخداما في دول العالم.
- ب) موازنة البرامج والأداء. *مميزاتها تقضي على الاسراف و التبذير، وسهولة الرقابة.
- ج) موازنة التخطيط والبرمجة. * معقدة و مفهومها غير واضح
- د) موازنة الأداء الصفري. *نفس العيوب السابقة

محاضرة 6 و 9: ادارة الموارد البشرية:

تعريف ادارة الموارد البشرية:

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة



احدى وظائف ادارة الموارد البشرية التي تهدف لتخفيض نسبة دوران العمل هي ايجاد: قوة عمل مستقرة

وظائف ادارة الموارد البشرية		
الحصول على الموارد البشرية	تطوير وتنمية الموارد البشرية	حسن استخدام الموارد البشرية
تصنيف الوظائف تقسيم أعمال المنظمة الى أنشطة مختلفة بحيث يتحدد في ضوء ذلك نوع الوظائف ومستواها ومتطلبات تأهيلها	مفاهيم أساسية فى التدريب والتنمية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل فى جميع المجالات عن طريق <u>التعليم والتدريب</u>	هيكل الأجر <u>الراتب: هو مقابل نقدي يدفع للموظف مقابل عملة</u>
فرز الأنشطة الى مجموعات عامة رئيسة تتفرع منها مجموعات نوعية، ثم سلاسل فئات، وأخيرا الفئة وهي أصغر تقسيم مهني في تصنيف الوظائف	أنواع التدريب: التدريب أثناء الخدمة التدريب الرسمي خارج دوام العمل	الراتب: الراتب الأساسي العلاوات البدلات
تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات والأقسام المختلفة كل على حدة.	تحديد الاحتياجات التدريبية	بناء نظام التحفيز الفعال <u>منافع مادية أو معنوية تشجع النقص فى حاجات الأفراد وتوجه سلوكهم</u>
المراحل: تحديد الأعداد المطلوبة من الأفراد فى الفترة المقبلة تحديد العدد الفعلي الحالي للموارد البشرية تحديد عدد القوى العاملة المطلوب العمل على توفير هذه الأعداد من المصادر المختلفة من داخل أو خارج المنظمة		أنواع الحوافز: حوافز مستمدة من الوظيفة حوافز مالية حوافز مستمدة من علاقات العمل حوافز مستمدة من بيئة العمل
الاستقطاب والاختيار والتعيين البحث عن الموارد والكفايات البشرية المؤهلة وتشجيعها للعمل في المنظمة والاستمرار فيها	تصميم وتقييم البرامج التدريبية	تقويم الأداء <u>عملية تقويم الفرد فيما يتعلق بأدائه ومقدرته على العمل، وإمكانية تطويره مستقبلا</u>
الأنواع: استقطاب سلبي: الاكتفاء بالإعلان عن الوظائف الشاغرة استقطاب ايجابي: البحث عن الأفراد المؤهلين أينما وجدوا وبأساليب متنوعة		
المصادر: المصادر الداخلية التى تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المنظمة المصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المنظمة		
		الترقية شغل الموظف وظيفة ذات مستوى أعلى من <u>الصعوبة والمسؤولية والمركز</u> يغوف مستوى وظيفته الحالية
		النقل <u>نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى لشغل عمل جديد</u>
		انواع النقل: النقل التدريبي النقل التنظيمي النقل العلاجي

- جميع ما يلي من الأنشطة المرتبطة بوظيفة الحصول على الموارد البشرية عدا واحدة وهي: الترقية
- من مساوئ التدريب خارج العمل: عدم تصميم البرنامج التدريبي وفقا لاحتياجات كل متدرب
- يشير المفهوم الايجابي للاستقطاب الى: البحث عن الافراد المؤهلين اينما وجدو بأساليب متنوعة
- من عيوب الاستقطاب الداخلي: نشوء الصراعات و الاحباطات النفسية لدى غير المستقطبين

مهم جدا

محاضرة 8 و 11: القيادة الإدارية:

يعرفها (أوردواي تيد) بأنها:

«النشاط الذي يمارسه شخص في التأثير على الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه».

ويعرفها (ليكرت) على أنها:

«المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة».

ملخص مادة: الإدارة العامة- أنور جنبي

استناداً لمختلف التعاريف المقدمة، نستنتج أن القيادة تعني: «القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة».

ومن هنا نستنتج أن للقيادة ثلاثة عناصر أساسية هي:

(أ) وجود مجموعة من الأفراد (ب) وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم (ج) وجود هدف مشترك

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً يرجع لعدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة

القيادة	الرئاسة
تعتمد القيادة الإقناع والثقة، وتركز على القدرات والاستعدادات الطبيعية الكامنة لدى الفرد في إحداث التغيير	تعتمد في ممارستها لوظائفها على السلطة التي منحها إياها القانون

السلطة الرسمية:

وهي التي يكتسبها القائد من وظيفته الرسمية، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات.

السلطة غير الرسمية:

وهي التي تتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وولائهم وحبهم له. إنها سلطة معطاة عن اقتناع وليست مفروضة على الجماعة كما هو حال السلطة الرسمية.

نظريات القيادة:

نظرية السمات:	نظرية الموقف:	النظرية التفاعلية:
<p>ترى أن القائد هو من يمتلك ويتفرد بمجموعة من الصفات المودعة فيه مقارنة بغيره والتي تؤهله للقيادة</p> <p>إن جملة سمات القائد يمكن تقسيمها إلى:</p> <p>المهارات الفنية: المعرفة المتخصصة للقائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص</p> <p>المهارات الإنسانية: وتعني مقدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم</p> <p>المهارات الذهنية: مهارات إدارية: في قدرة القائد على فهم عمله وإدارته، وتحقيق التنسيق بين مكوناته المختلفة، وتبسيط الإجراءات، وتطوير الكفاءات</p> <p>المهارات السياسية: فتمثل في قدرة القائد على معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة.</p>	<p>الظروف هي من يخلق القادة ويبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها</p>	<p>تفيد هذه النظرية إذن، بأن القيادة عمل تفاعلي، تتحدد خصائصها على ثلاثة أبعاد هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • السمات الشخصية للقائد. • عناصر الموقف. • متطلبات وخصائص الجماعة، أي مدى تفاعل وارتباط القائد بمرؤوسيه.
<p>النقد:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. عدم اتفاق المفكرين في المجال على عدد محدد من السمات. 2. صعوبة توافر هذا العدد الكبير من السمات في شخص واحد إلا إذا كان غير عادي. 3. صعوبة قياس تلك السمات، وعدم الاتفاق على أسلوب محدد للقياس. 4. ثبات تأثير الموقف على نجاح وفشل القيادة. 	<p>النقد:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. عدم اتفاق المفكرين والباحثين حول عناصر الموقف التي على ضوءها يمكن تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا. 2. عدم وجود اتفاق بين المفكرين على أنماط السلوك القيادي (الأوتوقراطي، والديمقراطي، وغير الموجه)، وهي أنماط ذات صلة بالموقف. 	

- مهارات القائد التي تتطلب المعرفة المتخصصة و تعني القدرة على التعامل مع الأشياء: المهارات الفنية.
- تصنف مهارات التنبؤ واتخاذ القرارات لدى مدراء الموارد البشرية ، ضمن: المهارات الادراكية

مهم جدا

أنماط القيادة:

القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة التحويلية	القيادة بالآداء
<p>يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، متخذاً من المركزية أسلوباً للعمل مع سعي دائم لتوسيع دائرة صلاحياته وسلطاته له درجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الأوتوقراطي المتسلط. • الأوتوقراطي الصالح الذي يحاول رغم انفراده بالقرار أن يكون متعاوناً وقادراً على خلق مناخ لتقبل قراراته وتفهمها. • القيادة الأوتوقراطية اللبقة التي تحاول صنع الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركون في القرار دون أن يكون لهم ذلك 	<p>يقوم هذا النوع على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، إذ يتفاعل القائد الديمقراطي مع أفراد الجماعة ويشاركهم في القرار، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يمارس مسؤولياته من خلال جماعية التنظيم.</p>	<p>يركز هذا النمط على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود، من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين</p> <p>*ويمكن أن نطلق على هذا النمط (القيادة بالقيم) أو (القيادة الاستشرافية) أو (القيادة التحويلية).</p>	<p>يقوم القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتحديد أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه</p>

نمط القيادة الذي بموجبه يقوم القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال المكافأة الاستثنائية و تحديد الهدف و تحدي اوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من اعضاء المنظمة هو نمط: القيادة بالآداء

عوامل فعالية القيادة:

- 1- الاقتناع بأهداف المنظمة
- 2- التطلع إلى الأمام.
- 3- العوامل البيئية
- 4- التصرف على مستوى المسؤولية
- 5- مراعاة المصلحة العامة

المحاضرة 10: الرقابة في الإدارة العامة:

اهمية الرقابة:

هي عملية مستمرة و ملازمة لوظائف الادارة الاخرى، تلعب دور مهم في كفاءة الادارة و رفع مستوى فعاليتها.
*دور الرقابة يكمن في التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعدة بشكل مسبق و التي تمت الموافقة عليها من السلطات المختصة.

دور الرقابة هو التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط المعدة بشكل مسبق والتي تمت الموافقة: من قبل السلطات المختصة

تعريف الرقابة: *هي وظيفة ادارية و عملية مستمرة و متجددة

هي عملية قياس الانجاز المتحقق للأهداف المرسومة، و مقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه.

اهداف الرقابة:

- 1) حماية المصالح العامة.
- 2) توجيه القيادة الادارية لحماية الصالح العام لتصحيح الخطأ.
- 3) تشجيع الافراد على اكتشاف الخطأ و بالتالي تكريم العنصر البشري وفق ذلك.

عناصر الرقابة:

- 1) تحديد الهدف
- 2) مقارنة النتائج مع المعايير المرسومة.
- 3) قياس الفروقات و التعرف على اسبابها
- 4) تصحيح الانحرافات و متابعة سير التنفيذ

تتمثل المرحلة الثانية من مراحل عناصر الرقابة ب: مقارنة النتائج مع المعايير.الصاعدة

مبادئ الرقابة:

وسائل الرقابة:

- 1) الموازنة التقديرية
- 2) البيانات الاحصائية و الرسوم البيانية
- 3) السجلات
- 4) الملاحظات الشخصية
- 5) التقارير الدورية

احدى وسائل الرقابة الملائمة للنشاطات التي يصعب تسجيل نتائجها او توضيحها اساس هي: البيانات الاحصائية و الرسوم البيانية

أنواع الرقابة:

حسب المعايير	حسب موقعها من الاداء	وفق المصادر
1) الرقابة على اساس الاجراءات	1) رقابة سابقة	1) رقابة داخلية
2) الرقابة على اساس النتائج	2) رقابة لاحقة	2) رقابة خارجية

من أنواع الرقابة حسب موقعها من الاداء: رقابة لاحقة

المحاضرة 12: اتخاذ القرار:

أهمية اتخاذ القرارات: * هي عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة و نشاطاتها

هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة بدائل لكل مشكلة، وهذا يحتاج لمع معلومات و وضعها بين يدي متخذ القرار لتحليلها و اختيار البديل المناسب و الذي يؤدي للهدف بالشكل الامثل.

مراحل اتخاذ القرارات:

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة	المرحلة الثانية جمع البيانات و المعلومات	المرحلة الثالثة تحديد البدائل المتاحة و تقويمها	المرحلة الرابعة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة	المرحلة الخامسة متابعة تنفيذ القرار و تقويمه
هي أهم خطوة	البيانات الكمية و النوعية و المعلومات	يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديلة او الخطط و تحديد تكاليف كل بديل و ظروف تنفيذه و الوسائل و غير ذلك	هذا الحل هو الانسب و الأفضل وفق المعايير	المدير يجرب البديل قبل البدء به و يجب أن يكون واضح و بسيط و على المدير اتخاذ الزمن المناسب للبدء به

المشاركة في اتخاذ القرارات

المشاركة بين الادارة و المرؤوسين في اتخاذ القرار هو من اساليب الادارة الحديثة.
يؤدي الى (1) تحسين نوعية القرار ، (2) جعل القرار أكثر ثباتا، (3) تعزيز الثقة مع الآخرين

أنواع القرارات

القرارات التقليدية	القرارات الغير تقليدية
*يومية و تقليدية *تعرف ايضا بالقرارات المبرمجة، و القرارات الابداعية	*ظروف غير عادية *تعرف ايضا بالقرارات الغير مبرمجة
أ) قرارات تنفيذية: مشكلات بسيطة و يومية (انصراف خروج و دوام) ب) قرارات تكتيكية: تتعلق بالادارة الوسطى و تشمل الأمور التي تتعلق بتطور العمل.	أ) قرارات حيوية: تعود لمشكلات حيوية، لذلك يدعو المدير المساعدين و المستشارين لدراسة المشكلة. *هي الطريقة الديمقراطية لاتخاذ القرارات ب)قرارات استراتيجية: تعود للادارة العليا و تستغرق بعض الوقت لاتخاذها.

القرارات المتعلقة بتحديد الاهداف و تخطيط السياسة العامة للدولة هي: القرارات الاستراتيجية

المحاضرة 13: الاتصالات الإدارية:

مفهوم الاتصالات الإدارية:

هي محاولة إيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الامكان.

وتتطلب مجموعة أفكار اساسية:

(أ) وجود طرفين متصل و مستقبل (ب) أسلوب الاتصال كتابي او شفوي (ج) أن يكون للاتصال هدف

اما عناصر الاتصال فهي:

المرسل - الرسالة - قناة الاتصال - المستقبل - درجة الاستجابة

انواع الاتصالات:

اتصالات غير رسمية	اتصالات رسمية		
	هابطة	صاعدة	افقية أو عرضية
اتصالات خارج التنظيم الرسمي من خلال اتصالات شفوية او هاتفية او لقاءات اجتماعية	هي من الأعلى للأسفل	من القاعدة الى القمة على شكل تقارير عمل *كلما زادت الاتصالات الصاعدة عن الهابطة كلما أثر ذلك في كفاءة المنظمة و زيادة انتاجيتها.	اتصالات بين الاقسام بهدف التنسيق الضروري

- احدى اتجاهات الاتصالات الرسمية التي تظهر اهميتها بشكل أكبر في المنظمات كبيرة الحجم ذات المستويات الاشرافية المتعددة هي: الاتصالات الصاعدة.
- النزاعات تعتبر من انواع الاتصالات: الصاعدة
- يتميز الاتصال اللامركزي لفريق العمل ب: السرعة في الحالات المعقدة، البطء في الحالات البسيطة.

وسائل الاتصالات:

الاتصال الشخصي او الشفوي	الاتصال الكتابي
اتصال بطريقة مباشرة مما يتيح لوجود اتصال باتجاهين اجتماعات، مقابلات، مؤتمرات)	اتصال رسمي بين المنظمات الحكومية على شكل خطابات أو مذكرات او اوامر أو تقارير دورية او غير ذلك.

فعالية الاتصالات:

تتأثر بحجم المنظمة و طبيعة نشاطها

تتحقق فعالية الاتصالات الرسمية و سلامتها عندما: يتم استخدام خط السلة. مبع العبارات التالية المتعلقة بالاتصال صحيحة ما عدا: يوجد خط فاصل بين عناصر عملية الاتصال في الواقع العملي.

***المعلومات هي عصب المنظمات و الاتصالات الادارية هي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات.**

وليكون فعال:

- (1) ان يكون موضوع الاتصال واضح
- (2) كمية المعلومات تكون بالقدر الذي يمكن استقباله و استيعابه
- (3) يجب ان تركز الرسالة على الحقائق

معوقات الاتصالات:

معوقات شخصية	معوقات تنظيمية	معوقات بيئية
يعود لفرق المستوى و الفهم و الاستيعاب و عدم التعاون و اخفاء المعلومات	لعدم وود هيكل تنظيمي	نعود للمجتمع ومنها اللغة

المحاضرة 14: الاكتروقراطية:

الالكتروقراطية: هي نظام تجتهد كل الدول أن تتحول اليه ولو جزئيا لهما سيفيد و يرفع من معدلات الرفاهية في المجتمع، يقوم التحول على أحدث ما توصلت اليه التقنيات الحديثة في علوم الاتصالات و الادارة عن بعد و تقنيات الحاسب الآلي.

- تعرف الحكومة الالكترونية ب: توفير الحكومة لخدماتها التقليدية للمواطنين و انجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت.
- الأمر الذي لا ينتج عن تطبيق الحكومة الالكترونية هو: كثرة الوساطة و المحسوبية.

*الديمقراطية هو حكم الشرع، الأوتوقراطية و الدكتاتوري هو حكم الفرد، الشيروقراطية هي حكم الدين، الالكتروقراطية هو حكم الاكترون

المسببات (التي مهدت) الدوافع:

1. التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي و تطبيقاته.
2. التقدم السريع في شبكة الاتصالات و الانترنت.
3. العولمة.
4. تزايد شح الموارد و الاتجاه نحو التخصص.
5. انتشار الثقافة الالكترونية.

الاستراتيجيات و المراحل:

النموذج المركزي (النموذج المصري)	النموذج اللامركزية (نموذج كندا و هولندا و استراليا و أمريكا)
المرحلة الأولى: عقد جديد بين الحكومة و المواطنين لتقديم خدمات جديدة.	1. دراسة بيئة المنظمة الخارجية.
المرحلة الثانية: وضع الخدمة بين الموظف و المواطن و جعل الانترنت وسيطا في التعامل.	2. تعريف و وصف كيفية تنفيذ الخدمات الكترونيا
المرحلة الثالثة: اعادة هندسة الاجراءات الحكومية و ميكنة العمليات.	3. مقارنة كيفية أداء الخدمة
المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل الانشطة و الخدمات الحكومية بهدف ربط كافة الجهات و الخدمات.	4. القيام بتجربة اختبار شبكة الانترنت في مجال واحد من الخدمة.
	5. تحليل نتائج المشروع التجريبي
	6. اختيار البديل الأنسب
	7. وضع نظام متابعة و تسجيل البيانات
	8. تحليل بيانات متابعة و مراجعة الاداء و النظام و تكلفته و عائدته.

- عندما يتم تحديد إحدى المؤسسات الحكومية المتخصصة في تقنية المعلومات، و اسناد مسؤولية القرارات المتعلقة بتطبيق الحكومة الالكترونية فنحن أمام: النموذج المركزي لتطبيق الحكومة الالكترونية.

التحولات اللازمة للأجهزة الحكومية:

1. اعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفترحة و ليست الهرمية.
2. تغيير الاجراءات الادارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية.
3. استحداث ادارات جديدة.

الاهداف:

أهداف مباشرة	أهداف غير مباشرة
1. انجاز سريع للاعمال (بلا زمان)	1. التقليل من الأخطاء البشرية
2. انجاز عن بعد	2. التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة
3. تقليل مساحات العمل (بلا مكان)	3. زيادة و تعزيز القدرة التنافسية
4. الحد من استخدام الاوراق (بلا اوراق)	

المعوقات:

1. قلة عدد مستخدمي الانترنت
 2. قلة استخدام الانترنت
 3. عدم استعداد الادارة و التنظيم
 4. الفساد الاداري
- بعض الأمثلة:
1. حكومة دبي الالكترونية 2001
 2. بوابة الخدمات الالكترونية المصرية 2002
 3. بوابة الحكومة الالكترونية السعودية 2007

- التوجه الحديث للحكومات هو التوجه نحو تقديم خدماتها الكترونيا ومن اسباب ذلك: شح الموارد و الاتجاه نحو التخصص.
- النموذج الجيد لتطبيق مراحل التحول الى الالكتروقراطية: بناء نموذج حسب طبيعة الحكومة و ظروف البيئة المحيطة

الالكتروقراطية و نظامها الاقتصادي	الالكتروقراطية و نظامها الاجتماعي
1. تقوم على راس المال المعرفي	1. ظهور عادات و قيم جديدة
2. بنية تحتية رقمية قوية	2. ذوبان الطبقات
3. الشركات الافتراضية تأخذ دور ريادي في الاقتصاد	3. تلعب دور توعوي ريادي للمجتمع
4. يعتمد على النقود و الشيكات الالكترونية	
5. يعتمد على استراتيجيات الكترونية	

<p>مراحل إعداد الخطط القومية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الإعداد: (أ) تحديد الأهداف. (ب) جمع وتحليل البيانات والمعلومات. (ج) وضع الافتراضات. (د) وضع البدائل وتقويمها. (هـ) اختيار البديل الأنسب. (و) تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة. 2. الأقرار 3. التنفيذ 4. المتابعة 	<p>خطوات التخطيط:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. 2- وضع السياسات والقواعد المرشدة لتحقيق الأهداف. 3- وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف. 4- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً. 5- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة. 6- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.
<p>بناء الهيكل التنظيمي:</p> <p>يتم بناء هذا الهيكل بالمراحل التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية. 2. تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف. 3. تجميع النشاطات في شكل وظائف. 4. تجميع الوظائف في شكل أقسام. 5. تحديد العلاقات بين الأقسام. 6. وضع الخارطة التنظيمية. 	<p>خطوات التخطيط الاستراتيجي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد رسالة وأهداف المنظمة 2. تحديد السمات والخصائص العامة للمنظمة 3. تحليل البيئة الخارجية (تحديد الفرص والمخاطر) 4. تحليل البيئة الداخلية (تحديد نواحي القوة والضعف) 5. تحديد البدائل الاستراتيجية
<p>الحصول على الموارد البشرية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تصنيف الوظائف. 2. تخطيط الموارد البشرية 3. الاستقطاب والاختيار والتعيين. 	<p>مراحل إعداد الموازنة:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مرحلة الإعداد 2. مرحلة الإقرار والموافقة 3. مرحلة التنفيذ 4. مرحلة الرقابة 5. مرحلة الحساب الختامي
<p>مراحل النموذج المركزي للالكتروقراطية:</p> <p>المرحلة الأولى: عقد جديد بين الحكومة و المواطنين لتقديم خدمات جديدة.</p> <p>المرحلة الثانية: وضع الخدمة بين الموظف و المواطن و جعل الانترنت وسيطاً في التعامل.</p> <p>المرحلة الثالثة: اعادة هندسة الاجراءات الحكومية و ميكنة العمليات.</p> <p>المرحلة الرابعة: مرحلة تكامل الانشطة و الخدمات الحكومية بهدف ربط كافة الجهات و الخدمات.</p>	<p>مراحل اتخاذ القرار:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تشخيص المشكلة 2. جمع البيانات و المعلومات 3. تحديد البدائل المتاحة و تقويمها 4. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة 5. متابعة تنفيذ القرار و تقويمه
<p>مراحل النموذج اللامركزي للالكتروقراطية:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. دراسة بيئة المنظمة الخارجية. 2. تعريف و وصف كيفية تنفيذ الخدمات الكترونياً 3. مقارنة كيفية أداء الخدمة 4. القيام بتجربة اختبار شبكة الانترنت في مجال واحد من الخدمة. 5. تحليل نتائج المشروع التجريبي 6. اختيار البديل الأنسب 7. وضع نظام متابعة و تسجيل البيانات 8. تحليل بيانات متابعة و مراجعة الاداء و النظام و تكلفته و عائده. 	<p>التنظيم في الإدارة الإسلامية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: وجود تنظيمات إدارية للرقابة والمحاسبة. 2. مبدأ الشورى: ضرورة وجود أجهزة استشارية. 3. تقسيم العمل والتخصص: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. 4. اعتبار السلطة أمانة استودعها الحق تبارك وتعالى في بعض عباده ليتولوا أم الآخرين، وفي ذلك تأكيد على المسؤولية التي ترافق السلطة. 5. التفويض: إعطاء صلاحيات للولاة على الأقاليم. 6. نظام الدواوين: الذي يعتبر نواة ما يعرف بالوزارات في العصر الحديث
<p>القيادة الإدارية في الإسلام:</p> <p>إن من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في الإسلام: القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والإيثار</p> <p>السمات الواجب توفرها في كبار موظفي الدولة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الأمانة حتى لا يخون. • قلة الطمع حتى لا يرتشي. • سلامة الصدر. • الذكاء والفطنة. • الصدق. • البعد عن الأهواء 	<p>أسس اختيار الأصلاح في الاسلام :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تصنيف الوظائف 2. الالتزام بسلوك الإسلام القرعة في حالة تساوى المرشحين
<p>الرقابة في الاسلام:</p> <p>هي ذاتية ، رئاسية، جماعية</p>	<p>اتخاذ القرارات في الاسلام:</p> <p>عرف المسلمون القرار في السياسة و التوجيه و اعداد الجيوش</p>