

## الاولى الثانية الثالثة: في شكل نقاط

مفهوم الادارة: النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة العاملة من اجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

-محور العملية الادارية:العنصر البشري،تحقيق التعاون بين الافراد والتنسيق بين جهودهم لتحقيق الاهداف المنشودة عبر الاستغلال الامثل للموارد وتغير بيئة عمل مناسبة.

-الادارة العامة:يقصد بكلمة عامه(حكوميه) تمييزا للادارة العامه عن انواع الاداره الاخرى وبخاصه ادارة اعمال وادارة المنظمات الدوليه.

-الادارة العامة:تنفيذ السياسات العامه للدوله واخراجها الى حيز الواقع عبر تنسيق الجهود الجماعيه وهي بذلك تمثل تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو الخدمات لجميع المواطنين على السواء طبقا للقوانين والاجراءات.

-الادارة العامة:علم وفن.

-ادارة الاعمال:ادارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل على اشباع حاجات مادية ومعنوية للمجتمع كافة او لقطاعات دون سواها بهدف تحقيق الربح،اما الادارة العامه فتقوم على تنفيذ سياسات العامه للدوله وترجمتها الى خدمات عامه عبر جهود جماعيه منسقه.

-علاقة الادارة العامه بعلم السياسه: علاقته وثيقه،وهي اداة من ادواتها ونظام فرعي للعمل السياسي كالتفاوض والمساومه والتشاور خاصه في الامور الماليه ورسم السياسات وتقرير نتائج الاعمال،وتقوم الادارة العامه بدور استشاري غالبا وتقريري احيانا.

-علاقته الادارة بعلم الاجتماع:ارتباط وثيق،يختص علم الاجتماع بدراسه سلوك الفرد والجماعه ويمد الادارة بانواع متعدده من الدراسات مثل التقسيمات المختلفه للمجتمع والجماعه والبيئه ويغذيها بمفهوم التعاون الانساني.

-علاقته الادارة بعلم النفس:يهتم بدراسه الانسان بوصفه معقد التركيب متنوع الحاجات والانطباعات والمشاعر تلعب دورا سلبييا او ايجابيا في انتاجه ونشاطه،فقد قدم علم النفس المفاهيم:القيادة وقياس الكفاءه والترقيه والحوافز(بحث العوامل السلوكيه في التنظيم الاداري).

-علاقته الادارة بالقانون:شديدة الصلة ان عمل الادارة يجب ان يتوافق مع مضمون القانون ومع احكامه والا تعرضت لعدم الشرعيه.

-علاقته الادارة بالاقتصاد:علم الاقتصاد يعنى بتحديد عوامل الانتاج وتحليل العلاقات بينا بحيث تخرج اكبر عائد ممكن وتوزيع العائد بين عوامل الانتاج ويعنى بالتنميه حيث على الادارة النهوض بالتنميه الاقتصاديه بصورة خاصه والشامله بصورة عامه وهناك عوامل مشتركه مثل:الميزانيه والحسابات الختاميه والماليه العامه واختيار الموظفين وتحديد الرواتب والاستعانه بالخبرات.

-رودرو ويلسون: اب الادارة العامه ومؤسسها كنظام دراسي.

-مراحل تطور الادارة العامه:المرحلة الاولى: انفصلت فيها الاداره العامه عن السياسه واصبحت تدرس كمادة مستقله،وزاد اهتمام العلماء بها والكتاب بها وظهرت النداءات حول ضرورة البحث عن المبادئ العامه للادارة.

-المرحلة الثانيه:اخذت الادارة العامه تتبلور وتكون هيكلها المستقل وصارت هناك مدارس وكليات خاصه لتدريسها،المرحلة الثالثه:انشئت

معاهد الادارة العامه لتقوم بالبحوث والدراسات والاستشارات وحل المشكلات وتدريب العاملين بالخدمه المدنيه ورفع مستوى الادارات الحكوميه فكان لها اثر كبير بزيادة عدد المؤلفات والدوريات المتخصصة.

-مداخل الدراسه الادارة العامه: ١- المدخل الدستوري القانوني:ساد في اواخر القرن 19 واوائل القرن ٢٠ وتركز على الحقوق الدستوريه

والقانونيه للحكومه ووظائفها وسلطاتها وبالنواحي الاداريه والسوابق القضائيه والعلاقه بين السلطات المركزيه والهيئات المحليه،(يعتبر هذا القانون قاصرا) ويمثل نظرة ضيقه للادارة العامه للأسباب:اقتصاره على سرد النصوص وتفسيرها،اغفاله للجوانب الفنيه للادارة العامه،

اقتصاره على العوامل التاريخيه للمجتمع،اغفاله للمؤثرات السياسيه والاجتماعيه والاقتصاديه،اغفاله للعوامل البيئيه التي تؤثر على

النظام،اقتصاره على الناحيه الفقهيه،٢- المدخل الوظيفي:ظهرت في القرن ٢٠ :ان المنظمات العامه مثلها مثل المنظمات الخاصهبالقيام بعدد من العمليات والوظائف الاداريه والتي تتمثل ب(التخطيط،التنظيم،التوجيه،الرقابه،ادارة الافراد،ادارة التمويل الميزانيه (اهتم هذا المدخل بالادارة في

شكلها الرسمي واعتباراتها التقليديه واغفل النظر للادارة كنشاط ذو جوانب سلوكيه تتصل بالعنصر البشري والاعتبارات الانسانيه واهمل

المؤثرات البيئيه،٣- المدخل الاجتماعي النفسي:خرج هذا المدخل نتاج لدراسات علم النفس والاجتماع،يركز هذا المدخل على الظائف العامه باعتبارها ادارة العنصر الانساني في المنظمه وقد ساعد على تفهم الادارة كاساس علمي،واهتم المدخل بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي

والاتصالات الرسمي وغير الرسمي والقيادة والسلطه والعلاقات الانسانيه وسلوك الجماعات الصغيره،ولايعد كافيا كونه يهمل:اثر القوى

الاقتصاديه والنظام السياسي،٤ -المدخل البيئي(الايكولوجي):يهتم بالبيئه المحيطة ويبرز العلاقه بين المنظمه وبينتها من دراسة اثر العوامل البيئيه على الادارة العامه وبذلك يؤكد عدم انفصال النظام الاداري عن الانظمه البيئيه الاخرى.

=====

-الفكر الاداري في الاسلام: عرفت مفاهيم الوظيفة العموميه وتوصيفها والاسس السليمه للخدمه المدنيه وطبقت مبدأ التكافؤ الفرص واختيار الاصلح وفرقت بين وظيفة التفويض(الوظائف الاستشاريه)في الادارة الحديثه التي تتطلب الاجتهاد والراي ووظيفة التنفيذ(الوظائف

التنفيذيه)التي لاجتهاد فيها.

-مبدأ التفويض: اعطاء الولاة السلطه الكامله،نظام الحوافز وتحديد المسؤوليه ووسائل التدريب وتنمية الاداريين العاملين في الدواوين.

-نظام الدواوين:اجهزة اداريه تقوم على تنفيذ اوامر الخلفاء في الاقاليم،تنقسم الى ٤ مجموعات:دواوين المراسلات والشئون الاداريه والرقابيه كديوان البريد والطرق والانشاءات،دواوين الشئون الماليه والضرائبيه مثل ديوان الخراج،دواوين الشئون العسكريه كديوان الجيش،دواوين

تعنى بشئون البلاد والخليفه كديوان الحوائج والخدم والرقيق والخزائن السلطانيه.

-المبادئ العامه للفكر الاداري في الاسلام:مبدأ التحفيز الاداري الذي يوافق بين الجهود والمكافاه،مبدأ تقسيم العمل حسب الاختصاص، مبدأ الجدارة أي اسناد المهام لمن ينجزها على احسن وجه.

-تطور الفكر الاداري الحديث: المدرسة الكلاسيكيه -1:نظريه البيروقراطيه:سلطة المكتب او حكم المكتب الاداريه والقوانين المسيره للعمل،هي

تنظيم اداري يتسم بتقسيم الاعمال وتوزيعها بشكل واجبات رسمية ويتم تنطيك العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق اكبر قدر من الكفاية الادارية لانجاز اهداف المنظمة، عالمها: ماكس ويبر.

-قسم ويبر السلطة الى ثلاث انواع:السلطة البطولة(الكريزما):نابعه من شخصية القائد،السلطة التقليدية:نابعه من العادات والتقاليد والسلطة الموروثة،السلطة القانونية الرشيدة:نابعه من تطبيق القانون والقواعد والاجراءات ويطلق عليه اسم:البيروقراطية.

-ويبر: يعتبر البيروقراطية اكثر السلطات شعبيه لانها تخضع لقانون متفق عليه مسبقا وهي اكثر فعالية في تحقيق لاهداف.

-يقوم التنظيم البيروقراطي على الخصائص التاليه:التخصص الوظيفي:يعني تقسيم واضح للعمل بحيث لا يوجد تداخل بين الاعمال،توزيع الواجبات والاعمال بشكل رسمي،هيكله واضحه للسلطة:توزيع السلطه بشكل رسمي وثابت وفقا للقانون، تنفيذ المهام حسب الاساليب والطرق القانونيه، هرمية السلطه:تقسيمها الى مستويات يشرف اعلاها على ادائها،التوثيق الكتابي:الاعتماد الكلي على المستندات في التعامل واتخاذ الكتابيه وسيله اتصال رسميه بين الاعضاء،الفصل بين الحياه الشخصيه ودوره الرسمي في الادارة:الفصل بين املاكه الشخصيه والوسائل التي تسند له في الوظيفه، العمل الرسمي:ياخذ المقام الاول وقت العمل ولايمكن تاخيرها لاداء امور شخصيه، تطبيق قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشموليه والعموميه والثبات النسبي يمكن للموظفين تعلمها وفهمها.

-الاتجاهات الحديثه للبيروقراطية:الرقابه المشدده التي تفرضها تجعل الموظفين يركزون على قانونية الاجراءات ويعتبرون انها هدف ويعطونها الاولويه امام خدمة المواطنين(سيلزنيك،ميرتون،جولندر)، التنظيم الاداري يحوي جانب غير رسمي يؤثر على سيره ويبعد البيروقراطية عن اهدافها(بيتر بلاو)، تغفل الجانب الانساني وتجعل السلطه تركز في ايدي فئة من الموظفين دون غيرهم مما يكون تنظيمات غير رسميه تمارس الضغط وتستغل نفوذها لحماية مصالحها(مايكل كروزر)

-تتميز الاتجاهات الحديثه للبيروقراطية:بادخال العنصر الانساني والبيئه المحطه كمحددات اساسيه للسلوك البيروقراطية.

-2- نظرية الادارة العلميه:تسعى لرفع الانتاجيه عن طريق تجنب الاسراف واطاعة الوقت كفكرة محوريه لها.

-اسهامات تايلور :اعداد قواعد علميه لكل وظيفه تشمل دراسه الحركة والوقت القياسي لازم لانجازها، اختيار العاملين الذين يملكون المهارات المطلوبه للوظيفه وتدريبهم بطرق علميه، تحفيز العاملين عن طريق الربط بين الاداء والاجر، الاشراف الدقيق على العاملين والقضاء على الاسراف.

-سلبيات الادارة العلميه: اهمال العامل الانساني، القضاء على روح المبادرة وجعلها امرا مملا للموظفين.

-3- نظرية التقسيم الاداري: هنري فايول، تقسيم النشاط الاداري الى 6 مجموعات:نشاطات فنيه:انتاج السلع والخدمات، نشاطات تجاريه: شراء المواد الاوليه وبيع البضائع، نشاطات ماليه:توفير السيوله أي الموارد الماليه في الوقت المناسب، نشاطات امنيه: حماية الممتلكات والاشخاص، نشاطات محاسبية: توثيق جميع العمليات الماليه والتكاليف والاحصاءات، نشاطات اداريه: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابه.

-المبادئ 14لفايول:1- تقسيم العمل: تجزئة العمل الى اجزاء صغيرة وبسيطة وتكليف عامل بجزء لكي يتقنه، 2- السلطه والمسئوليه:السلطه هو حق اصدار الاوامر بينما المسئوليه: مرتبطة بالنتيجه أي ان صاحب القرار مسؤل عن قراراته، 3- الالتزام بالقواعد المنظمه للعمل:ماتم الاتفاق عليه من طرق العمل يجب تطبيقها، 4- وحده الامر: تلقي العامل الامر من جهة واحده، 5- وحدة التوجيه: تركز جهود المنظمه في اتجاه واحد، 6- خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمه: في حالة الخلاف بين المصلحتين فان الاولويه للمنظمه، 7- المكافاه العادله: تحفيز الموظفين بالاجور، 8- المركزيه: القرارات الهامه بيد الادارة العليا-9، تسلسل القيادة: تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي، 10- النظام: وضع كل شيء وشخص في المكان المناسب، 11- العداله: معاملة العاملين بموضوعيه ومساندتهم، 12- الاستقرار الوظيفي: المحافظة على نفس تشكيله العمال لاطول وقت، 13- المباداه:تشجيع العاملين لتقديم الافكار، 14- العمل بروح الفريق.

-فايول:صفات الاداريين وتدريبهم: فالمدبر يجب ان تتوفر فيه صفات جسميه وذهنيه واخلاقية تساعده لانجاز مهامه ويجب ان تتوفر لديه سعة الاطلاع والثقافه.

-مدرسة العلاقات الانسانيه :عوامل ظهورها: ظهور الحركة النقابيه وتزايد قوتها، زيادة ثقافه العمال، صعوبة الرقابيه والاتصال بين العاملين لكبر حجم المشاريع، ارتفاع مستوى المعيشه،زيادة تكاليف عنصر العمل.

-تجارب هوثرورن :التون مايو، تهدف الى معرفة ان كان هناك علاقه بين الحوافز الاقتصادية وظروف العمل الماديه وانتاجية العمال وادت الى اكتشاف العلاقه بين الحالة النفسيه للعاملين وانتاجهم.

-نتائج الدراسه: ميل العمال لتكوين تنظيمات غير رسميه،تأثر سلوك الفرد بسلوك الجماعه، الحوافز المعنويه مهمة للموظفين، الطاقة الاجتماعيه للفرد تحدد ادائه مثل الطاقة الفسيولوجيه، وجود قيادات غير رسميه تؤثر على العمل.

-ادت الدراسه هوثرورن الى الاهتمام بالنواحي النفسيه والاجتماعيه بالسلوك الانساني في التنظيم والعلاقات بين العاملين في مختلف المستويات وادى الى الاعتراف بحقوق العمال ومنح امتياوات واجازات مدفوعة الاجر.

-سلبيات حركة العلاقه الانسانيه:اغفال الحوافز الماديه، تركز بشكل مبالغ فيه بالجانب الانساني، اعتبار مصالح الادارة والعاملين متناقضه، التركيز على ايجابيات جماعات العمل ولاعلاقات الانسانيه دون التطرق لسلبياتها في النتاجيه واثبتت التجارب ان جماعه العمل اكثر سعادة ليس بالانتاجيه فقط ،، اغفال الآثار الايجابيه للتفاعلات الاجتماعيه بين الافراد بما تحويه من صراعات وتنافس وتعارض، الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي واغفال التنظيم الرسمي.

-المدرسة السلوكية :تتفق مع المدرسه الكلاسيكيه في الاهتمام باداء الادارة كما تتفق مع مدرسة العلاقات الانسانيه في اهتمامها بالجانب الانساني للعمل.

-خصائص المدرسه السلوكيه: مدرسه تطبيقيه تقوم على وضع الفرضيات على السلوك التنظيمي وثره على الانتاجيه ثم تفحص الفرضيات

باسلوب علمي ثم تطبيق النتائج، 2- مدرسه معياريه تقوم على معايير قيميه لاحداث تغيير في اتجاهات سلوكيه محدده فهي لاكتفي بالجانب

الوصفي بل بتقييم السلوك وتوجيهه، 3-مدرسة انسانيه تعتبر ان الحوافز المعنويه توجه سلوك العامل لاداء المطلوب(ماسلو) وتؤمن بقدرات الانسان على الابداع، 4- تهدف لتحقيق التوازن بين اهداف العمال والمنظمه، 5- ايجاد حلول جذرية للمشاكل بتحقيق نظام اشراف فعال(دوجلاس

ماكروجر) ودراسة حاجات العاملين ومساعدتهم لاشباعها(ديفيد ميكلاند)، ٥- تعنتي بالمجموعات ككتل ديناميكية توجه لتحقيق اهداف المنظمه(كورت ليون)، ٦- استخدام المشاركة الفعلية كاداه للعمل الاداري(هيربرت سيمون وتومسون)، ٧- الاهتمام بتنمية المهارات الانسانية والعلاقات المبنية على الثقة والافتتاح بين الافراد والمجموعات، ٨- الاهتمام بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة تتناول موضوع الدافعية(فروم، هيرزبرج، الدرفر)، ٩- الاهتمام بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة تاتي كردة فعل على التغيرات في بيئه المؤسسه.

-مدرسة اتخاذ القرارات: تشستر برنارد، تنظر للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات، وتتمحور اسهاماته حول اعتبار التنظيم نظام تعاوني يقوم على اساس تعاون شخصين او اكثر لتحقيق هدف معين.

-نظرية النظام التعاوني: تركز على ٣ شروط: هدف مشترك يجمع اعضاء التنظيم، امكانية الاتصال بين الاعضاء، الرغبة في العمل والاسهام لدى الاعضاء.

-يرى برنارد ان التنظيم الرسمي ينتج عنه حتما تنظيم غير رسمي أي مجموعة علاقات وتفاعلات غير محده.

-التنظيم الغير رسمي لبرنارد: تنمية وتدعيم الاتصالات بين اعضاء المنظمه، تحقيق التماسك والترابط بين اجزاء التنظيم الرسمي، تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات لدى اعضاء الهيكل الرسمي.

-نظرية قبول السلطة: برنارد: انه لا يكفي للسلطة اصدار القرار بل يجب ان يقبلها المرؤسين، ووضح اهمية الحفاظ على العطاء والعمل وانعكاس ذلك على تماسك النظام واستمراره.

-اسهامات هيربرت سايمون: اتخذ عملية اتخاذ القرار كمدخل لدراسة الادارة.

-يفرق سايمون بين: لاقرار الهادف في اتجاه تحقيق هدف المنظمه والقرار غير الهادف للمنظمه، القرار الرشيد الذي يتجه لتحقيق الكفاه والفعالية والقرار غير الرشيد، القرار المبرمج الذي يخضع لحسابات وخطط تبعا للظروف والقرار غير المبرمج.

-مدرسة النظم: الادارة ككتله واحده ولايركز على جزء دون الاخر، ان المنظمه تتكون من اجزاء مترابطه اذا تآثر جزء تآثر باقي الاجزاء، والمنظمه نفسها جزء من نظام اكبر وهيالبيئه المحيطة، المنظمه نظام مفتوح يحصل على المدخلات من بيئته ويجري عليها عمليات معينه ويعيدها في شكل مخرجات، المنظمه مجموعة عناصر في حاله تفاعل قد تكون ماديه او بشريه.

-المدرسه اليابانيه: يرجع نجاحها الى اعتمادها على العنصر البشري كعنصر ارتكاز مهم اسهم في تطور العمل الجماعي، تقوم هذه الاداره على الاعتناء بالعنصر البشري والعمل الجماعي في الكثير من الممارسات الاداريه، مما جعل الادارة اليابانيه تتفوق على الامريكيه.

-نظرية: زيوليام اوتشي: اطلق هذا الاسم على نموذج الادارة اليابانيه التي تعتمد على العنصر الانساني الجماعي.

-اسس نظريه: زالثقه بين الفرد والمنظمهكذاف لزيادة الانتاجيه، الحذق والمهاره يجب ان يكتسبها العامل من الخبرة والممارسه الطويله(علاقه الفرد بالمنظمه المبنية على النقه توفر هذا الشرط)، الالفه والموده تتوفر في المعاملات داخل المجتمع الياباني لاتترك مجالا كبيرا للثانيه، تساعد العوامل السابقه على اقامة علاقات متينه في المنظمه ويشعر الفرد انه اكثر ارتباطا بالمنظمه وتسهل العمل الجماعي والنكاتف في اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف والشعور بالمسئوليه والرقابه الذاتيه وتساعد في تطوير مستوى الخدمات والانتاجيه والارتقاء.

- =====

-التخطيط: اتساع نشاطات الدوله وتزايد حاجه المواطنين لزيادة مسؤليه الدوله لتحقيق مجموعته كامل من الاهداف الترابطه شامله استنادا للتخطيط العلمي.

-يعتبر التخطيط احد الوظائف المهمه للحكومه في المستوى اليومي للاجهزة الحكوميه.

-التخطيط وسيله فاعله لتحقيق اهداف التنميه الشامله ويجب ان يكون مفهوما ومقبولا من القيادات السياسيه والتنفيذيه.

-التخطيط يؤدي الى استخدام افضلالموارد لتحقيق الاهداف بكفاه وفاعليه.

-مفهوم التخطيط: مسؤليه العظائف القياديه للادارة العامه، والقاعده الاساسيه الاولى للادارة تستند عليها كافة مكونات العمليه الاداريه تنظيم وقيادة ورقابه لتحقيق الاهداف(التخطيط اساس الادارة).

-تعريف التخطيط: عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤيه الصانبه التي يستخدمها المخطط في رؤيه حاضره ومستقبله.

-تعريف التخطيط ٢: اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومن يعمل؟ فهو بمثابة الجسر الموصل للحاضر والمستقبل.

-خطوات عمليه التخطيط: تحديد الاهداف، وضع السياسات والقواعد، وضع واختيار بديل من عدة بدائل، تحديد الامكانات المتاحة، تحديد كيفية توفير الامكانات الغير متاحه، وضع البرامج الزمنيه لتنفيذ الهدف.

-اهمية التخطيط: زادت اهميته بتعدد الاجهزة الحكوميه واتساعها وتنوع مهامها واجهزتها واهدافها.

-مزايا عمليه التخطيط: المساعدة على تحديد الاهداف، تحديد الامكانات اللازمه، التنسيق بين جميع المهام بغية تجنب تضارب التنفيذ، التخطيط وسيله فاعله للرقابه الداخليه والخارجيه(معيار المقارنه)، تحقيق الامن النفسي لافراد والجمعات، استشعار المستقبل ووضع سيناريهات لاحداث، الاستثمار الافضل للموارد، تنميه مهارات وقدرات المديرين.

-مسؤليه التخطيط: مسؤليه المديرين باختلاف مستوياتهم التنظيميه رغم اختلاف اساليب التخطيط، حيث تزداد اهميته كلما ارتفعنا في المستوى الاداري، وينصف التخطيط بالتنسيق والشموليه الاكبر في المستويات العليا.

-التخطيط طويل الاجل: رسم السياسات والاهداف العامه، تحديد الاهداف المطلوبه، تحديد الامكانات اللازمه.

-التخطيط متوسط الاجل: ترجمه الاهداف الى برامج عمل، توزيع المهام على الادارات المختلفه.

-التخطيط قصير الاجل: وضع برامج التنفيذ.

-مقومات التخطيط 1- الاهداف: النتائج المطلوب تحقيقها فاذا كانت في المستقبل البعيد سميت غايات او اهداف استراتيجيه واذا كانت في المستقبل القريب سميت اهداف تكتيكيه، وقد تكون اهداف عامه للمنظمه او اهداف جزئيه لقسم معين، على مستوى الدوله هناك اهداف قوميه تحدها السلطات التشريعيه واقليمييه محليه تحدها السلطات التنفيذيه، تختلف الاهداف من حيث المده الزمنيه فالاهداف طويله الاجل من اختصاص الادارة العليا او السلطة التشريعيه وتنصف بالشموليه، والاهداف قصيره الاجل اقل عموميه وهي اهداف تكتيكيه لتنفيذ الاهداف الاستراتيجيه.

-العوامل التي يجب مراعاتها في الاهداف :درجة الوضوح: ان يكون الهدف واضح ويعبر عنه في صورته كميته دقيقه،القناعه بالهدف،الواقعيه في الهدف،التناسق والانسجام بين الاهداف،مشروعية الهدف،القابليه للقياس:من خلال مقاييس كميح ونوعيه وزمنييههدف التاكيد من الانحراف ومدى التحقيق والعمل على اجراءات اللازمه

-مزايا الاهداف الواضحه :توحيد الجهود، القيام بوظائف المنظمه،وضع المعايير الازمه للاداء وسرعه تحديد الانحراف والتصحيح، تنسيق العمل بين الافراد والاقسام .

2- التنبؤ:نشاط ذهني مرتبط بالوجود الانساني(توقع التغيرات التي قد تحدث مستقبلا وتوثر باسلوب مباشر وغير مباشر على النشاط)(تقدير احتمالات المستقبل والاحتياطات لمواجهة)

-التنبؤ الذي يدخل في التخطيط ليس التنبؤ العشوائي بل التنبؤ الدقيق.

-امور يجب مراعاتها في التنبؤ:الدقه، الوضوح، بيانات ومعلومات حديثه،الفائدة،تجنب التكاليف العاليه.

-مهما كان التنبؤ دقيق لن يصل لحد الكمال بسبب غموض المستقبل.

-التنبؤ:توقع ماسيحدث على اساس الاتدلال بما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر.

3- السياسات:مجموعة المبادئ والقوانين والقواعد التي تحكم سير العمل والمحدد مسبقا بمعرفة الادارة ويستترشد بها العاملون في المستويات المختلفه عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بالاهداف.

-السياسات اما ان تكون مكتوبه كما في المنظمات الكبيره،او غير مكتوبه ومعروفه ضمنا لدى العاملين في المنظمه.

-التخطيط غالبا مايكون نتيجة التغير في السياسات او نظم العمل او الاجراءات.

-مزايا السياسات:تصريح عن الاتجاهات التي تتبناها الاداره،تحقق نوع من الثبات والاستقرار في العمل،تحقق نوع من التناسقوالانسجام بين الجهود،توفر الوقت والجهد للعاملين،تساعد فيا لرقابه على اساليب التنفيذ.

-الشروط الواجب توفرها في السياسات:الوضوح، التناسق،الانسجام،الافتناع والقبول،المرونه،المشروعيه،الشمولييه،الكتابه.

-انواع السياسات:سياسات اساسيه:تتصف باتساع نطاقها واستقرارها وثباتها.والحاجة لوقت طويل لتعديلها،تتصف بالشمولييه للدوله او

المنظمه،ترتبط بشكل وثيق بالاهداف الاستراتيجيه،وتوضع من قبل اعلى السلطات كالمجالس التشريعيه والقيادات السياسييه وقرارات مجلس الوزراء.

-السياسات العامه:ثبات واستقرار نسبي،تحقيق العداله الاجتماعيه،تكافؤ الفرص بين المواطنين وانواع الخدمات،وانها اكثر تفصيل وتحديد لكيفية سير الامور داخل التنظيم،تقع على عاتق الادارة الوسطى.

-السياسات الضمنييه: ليس بالضرورة ان تكون مكتوبه او معلنه،توضع لتجنب الاحراج،مؤقته،ولم تتبلور بعد.

-الاجراءات:خطوات منطقيهوتفصيليه توضح اسلوب اتمام الاعمال وكيفية تنفيذها والمسؤولين عن التنفيذ والمدة اللازمه للتنفيذ(مثل اجراءات التعيين)..اذا هي اعمال روتينيه متكرره تتصف بالثبات النسبي وتختلف باختلاف العمل،عادة الاجراءات الحكوميه تكون اطول ذات طابع

روتيني اكبر مما هو عليه في منظمات الاعمال.

-شروط الاجراءات السليمه :الدقه والوضوح،البساطه والسهوله،المرونه،التناسق والانسجام،الرقابه.

-فوائد الاجراءات :منع التضارب بين الاعمال، التقليل من الوقت والجهد،التعاون والانسجام،تحقيق نوع من الارتياح النفسي،القيام بالرقابه، تسهيل التدريب،التقليل من احتمال وقوع الاخطاء.

-مشكلات تنتج عن الاجراءات :جمود التفكير نتيجة الروتين،صعوبة تغيير الاجراءات مستقبلا بسبب التكلفة والجهد،احساس الموظف بالضيق والملل والاحباط.

-تدبير الوسائل والامكانات(الموارد):(توفرها شيء اساسي لبلوغ التنظيم اهدافه.

-المعايير يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطه وامكاناتها :الدقه في تحديد الاحتياجات،الواقعيه،تحديد المصادر،المدة الزمنييه،التكلفة الماليه التقديرية.

-انواع التخطيط :وفقا لدرجة شمول الخطه:على مستوى الدوله لتحقيق اهداف التنميه الشامله ورفع مستوى المعيشه والنهضه ،التخطيط

الاقليمي:اهداف وسياسات وبرامج تتعلق بمنطقه معينه من مناطق الدوله لتحقيق النمو المتوازن مثل الثروة الزراعيه، التخطيط المحلي: يخص مدينه واحده او قريه واحده ويشمل على توفير الموارد والامكانات الماليه والطبيعيه ،التخطيط في مجال خاص: يقتصر على خدمات معينه دون غيرها.

-وفقا للمدة الزمنيه :تخطيط طويل المدى:مدة زمنييه طويله من ١٠ الى ٢٠ سنه ويتطلب احصاءات ومعلومات دقيقه وعادة تتكون من خطط متوسطه المدى، تخطيط متوسط المدى: مدة تبلغ ٥ سنوات وبناء على نتائجها تجري تعديلات على الخطه طويله المدى ، تخطيط قصير المدى: تخطيط لسنة ماليه واحده وهو جزء من الخطه المتوسطه وعادة ترتبط بموازنه الدوله وتعد الموازنه اداة رئيسيه من ادوات التخطيط القصير المدى.

-وفقا لمجال الخطه :التخطيط السياسي،التخطيط الاجتماعي،البشري،الطوبوغرافي،الاقتصادي،المالي.

-وفقا للمستوى التنظيمي :التخطيط السياسي: يضع السياسات العريضه من قبل الدوله وهو بمثابة الضوء الاخضر للاجهزة المختلفه لتقوم

بالتخطيط على مستواها، التخطيط الاستراتيجي: على مستوى الوزاره او المنظمه الواحد، التخطيط التكتيكي: اقرب لمرحلة التنفيذ وفترة زمنييه قصيره مثل:وضع خطه عسكريه لتضليل العدو، التخطيط للتطبيق: يحدد المشروعات وموعد تنفيذها وعمليات الارشاد والتنسيق بين الاطراف ويتناول كيفية تطبيق الخطه الاستراتيجيه بحيث نحقق اكبر نجاح،

-اعداد الخطه :العوامل التي يجب مراعاتها: ١- الوضوح، ٢- المرونه، ٣- المشاركة في وضعها، ٤- مراعاة الجانب الانساني:بحكم ارتباطه بذلك بشكل قوي مثل: الاندفاع والطموح،ودوران العمل،والصراعات التنظيميه،والتعاون،والرقابه المشدده، ٥ -دقة المعلومات والبيانات تتطلب الشمولييه والوحداته والواقعيه، ٦-تنفيذ الخطه.

-مراحل اعداد الخطه -1 :اسباب اختلاف المنظمات في تحديد خطوات اعداد الخطه وتفصيليه واجراءاتها٢- طبيعه الاهداف:فالاهداف طويله

الاجل تحتاج الى كم هائل هائل من المعلومات وبالتالي تتطلب مدة اطول لاعداد الخطه، ٣- حجم المنظمه ونوعها: تحتاج الخطه لوقت اطول في المنظمات الحكوميه بحكم كبر حجمها وضخامة اعمالها وتعدد الجهات المسؤله عن اعداد الخطه، ٤- المدة الزمنية اللازمه لتنفيذ الاهداف: كلما قلت المدة الاهداف قلت مدة اعداد الخطه.

-مرحل اعداد الخطه القومي :-مرحلة الاعداد: تحديد الاهداف، جمع وتحليل البيانات، وضع الافتراضات، وضع البدائل وتقويمها، اختيار البديل الاتسب، تحديد الوسائل والامكانيات اللازمه.

-مرحلة الاقرار والموافقه على الخطه :قبل تنفيذ الخطه لابد من الحصول على الموافقه من الجهات المختصه فالخطه القومي الشامله تقتضي موافقه الجهات العليا في الدوله، والخطط الفرعيه تقتضي موافقة الوزير او الوكيل المدير وذلك حسب الخطه.

-مرحلة التنفيذ :بعد الموافقه الرسميه تبلغ الى مختلف الوزارات لتنفيذها وتتولى كل وزارة ومصالحه تنفيذ ما يخصها من خطط وبرامج.

-مرحلة المتابعه :تهدف للتأكد من تنفيذ الخطه مع ملاحظه أي انحرافات والعمل على تلافيها ونسبه الانحرافات المسموح بها.

-من الاساليب للبحث عن الانحرافات :مراجعة الخطه نفسها، مراجعة التنفيذ، مراعاة الظروف الخارجيه:بمعنى ظروف طارئه مثل الظروف المناخيه المفاجئة غلابد من وجود خطط بديله وتتولى المتابعه عده اجهزة حسب مستوى الخطه.

-التخطيط الاستراتيجي :وسيلة الاعداد الرائد للسياسه الاداريه، يسعى التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المشكلات والحد منها وايجاد اليات تحقيق اهداف المنظمه عن طريق الموائمة بين البيئة الداخليه والمنظمه(جوانب الضعف والقوة) والبيئة الخارجيه(الفرص والتحديات)

-مفهوم التخطيط الاستراتيجي :وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمه لتنفيذ العمل لواقع العمل الاداري الموجه نحو استغلال الفرص ومواجهة التحديات الانيه والمستقبليه وفق اليه تراعي التغيرات البيئيه المحيطه لتحقيق اهداف المنظمه.

-اهميه التخطيط الاستراتيجي :تزويد المنظمه بدليل ارشادي نحو الاهداف، تزويد صناع القرار بأسلوب التفكير للمشكلات، مساعدة المنظمه على توقع التغيرات البيئيه وكيفية الاستجابة لها ،مساعدة المنظمه على توزيع الموارد المتاحة وطرق استخدامها، زيادة وعي وحساسيه القادة لرياح التغيير والتحديات والفرص، تقييم النهج السليم في تقييم الموازنات، تنظيم التسلسل في الجهود التخطيطيه عبر المستويات الاداريه، هذا

التخطيط احد العناصر الرئيسييه للإدارة الاستراتيجيه، تحديد الاولويات حسب اهمية كل مرحلة في ضوء التوقعات المستقبليه والرائهه.

-خصائص التخطيط الاستراتيجي :الشمول، التكامل، تخطيط طويل المدى لحد مناسب، الطابع العلمي، الديناميكيه، المرونه، التنسيق، تكامل الاهداف.

-خطوات التخطيط الاستراتيجي -1 :تحديد رساله اهداف المنظمه: تشير الرساله الى ماتصوب اليه المنظمه في الامد البعيد يتم صياغة الرساله في اهداف مرحليه تحدد نطاق ومجالات عملها، على ضوء هذه الاهداف تتحدد نوعيه القرارات الاستراتيجيه الواجب تنفيذها على المدى الطويل

والمتوسط، ٢- تحديد السمات والخصائص العامه للمنظمه: من خلال التعرف على النشاط الحالي والمستفيدين وحاجاتهم والتعديلات الواجب ادخالها، ٣- تحليل البيئة الخارجيه(تحليل الفرص والتحديات): حيث تقسم عوامل البيئه الخارجيه الى

عوامل(اقتصاديه، اجتماعيه، سياسيه، تقنيه، ديموغرافيه، واخرى)، ٤- تحليل البيئة الداخليه(القوة والضعف): تتكون البيئة الداخليه من(الهيكل التنظيمي، الثقافه، الموارد)، ٥- تحديد البدائل الاستراتيجيه وتشمل عدة استراتيجيات منها: استراتيجيه التخصص والتمركز، التكامل الامامي

والخلفي، التنوع، الابتكار، الدولي.

5- الاختيار الاستراتيجي :اختيار بديل بين عدة بدائل بحيث يمثل: رساله المنظمه واهدافها الاستراتيجيه بأفضل صورة ممكنه. ٦- تطبيق الاستراتيجيه، ٧- اختبار الاتساق: يجمع خطوات الاستراتيجيه مع السمات والخصائص العامه للمنظمه، ٩- الخطط الموقفيه: افتراضات مختلفه تجاه البيئه مثل انقطاع المواد الخام.

-معيقات التخطيط :عدم الدقه في المعلومات والبيانات، اتجاهات العاملين، عدم صحة التنبؤات، اغفال العامل الانساني، الاعتماد على الجهات الخارجيه فيوضع الخطه، القيود الحكوميه، التغيرات المستمره، عدم اتباع خطوات التخطيط.

## هذي ملخصي للمحاضرات ولاحد يدقق على الاخطاء الاملانيه 4 5 6 7 8 9):

-التنظيم ١: الهيكل الذي يضم مجموعه من الافراد بينهم علاقات معينه ويسعون لتحقيق الاهداف.

-التنظيم ٢: وظيفه من الوظائف الاداريه تتمثل في وضع نظام منسق لعلاقات العمل بين عناصر المنظمه بغية تحقيق الاهداف.

-فوائد التنظيم: التنظيم ليس هدف بل وسيلة لتحقيق الاهداف بطريقه افضل واكفا، تحقيق التناسق والانسجام بين الانشطه وتجنب الازدواجيه والنضارب، اسناد المهام لاشخاص مؤهليلتأديتها وتنفيذ من قدراتهم، التحديد الدقيق للعلاقات بين الافراد بشكل يجعل كل فرد يعرف قدراته

واجباته، تسهيل عملية الرقابه من خلال تحديد الخطوات والاجراءات، تسهيل انتقال المعلومات داخل المنظمات بشبكة تحدد خطوط السلطة والمسئوليه(قنوات الاتصال الرسميه)، تمكين المنظمه من استغلال افضل مواردها من خلال تحديد مهام كل فرد، تسهيل عمل الافراد كفريق واحد

يتبع هدف محدد، تحديد مصادر السلطة الرسميه للمنظمه على اساس هرمي.

-مبادئ التنظيم: وحدة الهدف، التخصص وتقسيم العمل، وحدة القيادة، تكافؤ السلطة والمسئوليه، تفويض السلطة، المركزيه ولا مركزيه.

-مبدأ وحدة الهدف: هو السبب الذي يبرر وجود التنظيم ويفقد التنظيم جدواه بدون هدف، الهدف يجب ان يكون واضح، يجب ان يكون هناك هدف رئيس واحد للتنظيم نستخلص منه اهداف فرعيه بشكل يجعلها تتسجم مع بعضها،

-مبدأ التخصص وتقسيم العمل: تقسيم العمل الى اجزاء متعدده وتوزيعها على الافراد بشكل يناسب قدراتهم ومهاراتهم.

-فوائد التخصص: الاستفادة من مهارات عناصر المنظمه، تحقيق الانسجام في اداء العمل وتجنب الاحتكاك، البساطه والسهوله في اداء الفرد بسبب خبره من خلال تكرار العمليات، توفير الوقت والجهد بسبب التركيز على عمل واحد.

-سليبات التخصص: الملل بالتكرار، صعوبة التنسيق بسبب كثرة العمال والعمليات جراء تقسيم العمل الى اجزاء صغيره، سوء استغلال مواهب العاملين بسبب التركيز على عمل واحد.

-مبدأ وحدة القيادة: يجب ان تمر كل الاوامر التي يتلقاها الموظق على رئيسه المباشر.

-مبدأ نطاق الاشراف: الاشراف على عدد العاملين الذين يخضعون لمشراف واحد.

-العوامل التي تحدد نطاق الاشراف: طبيعة نشاط ودرجة تخصص المنظمه، طبيعة العمل ومتطلباته مواهب ومعرفة خاصه ومن رقايله

ورؤساء، قدرة ومهارات الرئيس والمؤوسين، مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يستعين بها رئيس الاشراف، مدى تأثير نطاق الاشراف على سرعة الاتصالات التي تزيد بزيادته، التكاليف التي تزيد كلما قل نطاق الاشراف.

- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية: السلطة هي الحق الرسمي فس اصدار الاوامر، السلطة قوة تجعل الانسان قادر على توجيه سلوك الاخرين تستمد من القوة على منح العقاب والمكافاه او الشخصيه او الخبره او المنصب، المسئولية تعني الالتزام بالاهداف والقيام بالواجبات المتعلقة بها، يجب ان يتمتع الموظف بالسلطة الكافية تجعله يقوم بواجبه باحسن وجه.

- تفويض السلطة: قيام الرئيس بنقل اجزاء من سلطاته الى شخص اخر في مستوى ادنى منه في الهرم الاداري (السلطة تفويض والمسئولية لا تفويض).

- مزايا التفويض: تخفيف اعباء الرئيس، اعداد الرؤسين لمناصب قياديه، تشجيع الرؤسين، تكريس مبدا المشاركة في اتخاذ القرار.

- الشروط العامه للتفويض: اختيار الشخص المناسب، توفر الامكانيات للمفوض، متابعة الرئيس للنتائج.

- الشروط التنظيميه للتفويض: توازن السلطة والمسئولية، المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بين الرئيس والمؤوس، الالتزام بالخطط والسياسات

- لايجوز التفويض في الامور التاليه: الامور المتعلقة بتوزيع العمل، القرارات التشريعيه، رسم السياسه العامه وتعديلها، التعيين في الوظائف العليا، المسائل الميزانيه والماليه في حدود معينه.

- المركزيه والامركزيه: المركزيه: جميع الصلاحيات في يد شخص واحد، الامركزيه: انتشار صلاحيات اتخاذ القرار على جهات متعدده واشخاص متعددون.

- مزايا المركزيه: تحقيق العدالة مع الوحدات، سهوله التنسيق وتوحيد السياسات، تمكين الرئيس الاداري على الاطلاع على الامور، عدم حدوث ازدواجيه في القرارات، الاستخدام الافضل للموارد والامكانيات.

- عيوب المركزيه: عدم توفر مستوى بديل لاتخاذ القرار، عدم استغلال المواهب المتوفرة، استغراق الاجراءات لمدته زمنيه طويله، تجاهل الفروق الفرديه.

- مزايا الامركزيه: تحفيز الموظفين باشراكهم في القرار، سرعة الاجاز، تخفيف اعباء الادارة العليا، اتخاذ قرارات افضل بسبب التعامل المباشر لصاحب القرار، اعداد الرؤسين للقيام بمهام اكبر، تحسين العلاقه بين المستويات الاداريه، استغلال الطاقات الابداعيه للعاملين.

- عيوب الامركزيه: امكانيه تناقض القرارات، زيادة التكاليف بسبب زيادة الخدمات، صعوبة الاتصال بسبب استقلاليه الادارات، سوء استغلال السلطة، عدم امكانيه تطبيق الامركزيه في بعض الاعمال، امكانيه اضعاف السلطة المركزيه والابتعاد بالاهداف، الحاجة للعديد من الاشخاص ذوي المهارات الاداريه.

- التنظيم الرسمي: يركز على العلاقات الرسميه التي تحكم علاقات العمل وبموجبه ايجاد هيكل تنظيمي يحدد السلطات والمسئوليات وتقسيم الاعمال وقنوات الاتصال.

- يقوم التنظيم الرسمي على الاسس: وجود مجموعه من القواعد والانتظمة القانونيه المكتوبه التي تحكم العمل، الخضوع لمبادئ التنظيم، اخذ النموذج الشكل الهرمي الذي تقل السلطات والمسئوليات في اسفله وتزيد في اعلاه.

- المستويات الاداريه في التنظيم الرسمي - 1: الادارة العليا: الاداء العام، والاستراتيجيات، وتمثيل المنظمه امام الجهات الاخرى (مستوى وزراء ووزكلاء ورؤساء المنظمات)، 2- الادارة الوسطى: تنفذ برامج المنظمه واستراتيجياتها (مستوى المدراء العامون)، 3- الادارة التنفيذي: تشرف على العمل اليومي (رؤساء الاقسام ومدبروا الفروع).

- بناء الهيكل التنظيمي - 1: تحديد الاهداف التفصيليه والتشغيليه، 2- تحديد اوجه النشاط، 3- جميع النشاطات في شكل وظائف، 4- تجميع الوظائف في شكل اقسام، 5- تحديد العلاقه بين الاقسام، 6- وضع الخارطة التنظيميه.

- يجب ان يكون الهيكل التنظيمي موجها للاهداف وبسيط ومرن وقابل للتعديل ومنسجم مع المتغيرات.

- الخارطة التنظيميه: تقسيم العمل، نطاق الاشراف وتوزيع السلطة، اعطاء فكره عن حجم ومستويات الاعمال الاداريه.

- انواع الخرائط التنظيميه: الخارطة التقليديه: تستعمل بكثرة في الادارات الحكوميه وتوضح انسياب خطوط السلمه من اعلى الى اسفل، الخارطة الافقيه: توضح انسياب خطوط السلطة من اليمين لليسار.

- التنظيم غير الرسمي: مجموعه العلاقات والاتصالات (العلاقات الانسانيه) الناشئة عن تواجد الاشخاص في مكان واحد وبيئه واحدة، لا يخضع التنظيم الغير رسمي لقواعد قانونيه مكتوبه بل بتجربة الناس بعضهم البعض.

- العوامل التي تساهم في ظهور التنظيم الغير رسمي - 1: حاجة الانسان للانتماء: يحاول تحقيقها من داخل المجموعه، 2- الرغبه في الحمايه والامان: الحاجة للانتماء لمجموعات يحمي بعضها البعض من التعسف واستغلال السلطة، 3- التخلص من الملل: يحتاج الانسان للخروج من العزله والمشاكل النفسيه، 4- النصح والمشورة، 5- النظرة الحديثه للتنظيم: مؤسسه اجتماعيه وليس فقط اداة تنفيذ. الانتماء للمهنه والمجموعه الواحدة.

- خصائص التنظيم الغير رسمي: وجود هدف مشترك، صغر الحجم: مما يسهل التفاعل، القيادة غير رسميه: شخص يتزعم التنظيم ويقبل به الاخرون دون قانون او سلطه، وجود معايير للمجموعه: قواعد غير مكتوبه غير رسميه تنظم سلوك الافراد، مشاركة افراد الجماعه في نشاطات محدده داخل العمل وخارجه.

- مزايا التنظيم غير الرسمي: المساهمه في بلوغ الاهداف: يظهر في مساندة التنظيم الرسمي لاهداف التنظيم غير الرسمي، حل بعض مشاكل الاتصال التي يعاني منها التنظيم الرسمي نظرا للمشاركة التلقائيه بين العاملين والمدراء، الحصول على المعلومات من مصادر غير رسميه وذلك من الاخبار المتداوله داخل العمل مثل الشائعات وتصحيحها، اشباع الحاجات الاجتماعيه والنفسيه للفرد لرفع انتاجيته، جعل المكان مانتفسا للفرد: بحيث يجد فيه ملاذ عن مشاكل الشخصيه وتركيزه على العمل، سرعة نقل المعلومات بسبب تواجد قنوات اتصال غير رسميه.

- اعداد التنظيم: اجراء تعديلات مقصوده في وظائف وهيكل وادارة الاجهزة العامله في الدله واتسلاطة التنفيذيه.

- اعادة التنظيم ضروريه في الحالات: فقدان التنظيم الاصلي مفعوله، خروج الموظفين عن اهداف التنظيم وتصرفهم بشكل غير متوقع، حدوث

تغيرات داخلية وخارجية مثل كمية العمل وادائه، تراجع كفاءة التنظيم، حدوث تغيير على مستوى القيادة.

**- مبادئ التنظيم في الاسلام:** الامر بالمعروف والنهي عن المنكر: وجود تنظيمات مراقبه ومجاسبه، مبدأ الشورى، تقسيم العمل والتخصص وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، اعتبار السلطة امانه، التفويض اعطاء صلاحيات للولاة على الاقاليم، نظام الدواوين: يعتبر نواة ما يعرف بالوزرات في العصر الحديث.

=====

- الادارة الماليه:** احدى الوظائف المتخصصة للادارة العامه بتوفى الاموال الازمه لقطاعات الدوله واستثمارها بما يحقق الاهداف والصالح العام.
- النفقات العامه:** يتجمع النفقات لدى كل جهاز اداري (التعليمي الصحي) لتظهر في موازنه الدوله في بند واحد يمثل اجمالي النفقات مقابل اجمالي الايرادات التي ستغطي النفقات، والمبالغ المرصوده تقديريه لما سيتم انفاقه للسنة القادمه وهو ماقد يزيد وينقص عن الاتفاق الفعلي.
- التقسيمات الشائعه في الفكر الاقتصادي للنفقات العامه:** تقسيم النفقات على اساس الخدمات او الوظائف، تقسيم النفقات على اساس المنفعة به، تقسيم النفقات الى عاديه وغير عاديه، تقسيم النفقات على اساس اثره الاقتصادي.
- علما انه لا يوجد اتفاق بين الدول في تقسيم النفقات وانما تصنف كل دوله حسب ظروفها.**
- تقسيم النفقات على اساس الخدمات والوظائف:** وظائف الامن والدفاع والصحة والتعليم يتم توزيعها على جهات اداريه تتولى خدماتها وفقا للسياسات والاهداف تحدها الدوله، التعليم (وزارة التربيه والتعليم، وزارة التعليم العالي) يظهر بشكل او بصورة اجماليه بغض النظر عن الجهات التي تقدم التعليم.
- تقسيم النفقات على اساس المنفعة به:** بهدف تحديد مصدر النفع من الخدمه يتم على اساسه تحديد مصدر التمويل، مثلا نفع عام/ يتم تمويله من المجتمع او تمويلها من المستفيدين منها كالضمان الاجتماعي.
- تقسيم النفقات الى عاديه وغير عاديه:** يعتمد على مدى تكرار كل نفقة وانتظامها فالعاديه تحدث بصفة مستمره كل سنة ماليه، الغير عاديه لا تظهر الا من فترة لاخرى، الهدف من التقسيم ادراج مصادر كل نفقة فالعاديه تمول بواسطه الايرادات والغير عاديه كالكوارث يتم تمويلها بالقروض والاعانات او ايرادات غير عاديه كاصدار سندات او جمع تبرعات.
- تقسيم النفقات على اساس اثرها لاقتصادي:** من حيث طبيعتها الاقتصادية واسهامها في تكوين راس المال، تقسم الى قسمين: 1- نفقات جاريه او اداريه: تلك الازمه لتسيير المرافق العامه كرواتب الموظفين والصيانه وشراء السلع، 2- النفقات الاستثماريه او الراسماليه: تخصص لزيادة تكوين راس المال كنفقات الانشاء والتعمير والاستثمارات العامه.
- مصادر الإيرادات العامه:** :: الإيرادات مصدر رئيس لتغطية نفقات الدوله، 1- املاك الدوله: تمثل الاملاك العامه والخاصه مصدرا للإيرادات مثل الجسور والموانئ والعقارات وغيرها من املاك عامه للدول، اما الاملاك الخاصه: هي مجموعه ممتلكات غير قابله للاستعمال العام مثل الطبيعه الزراعيه والمعدنيه التي تعد من اهم المصادر الإيرادات العامه.
- الرسوم:** يتميز بكونه اختياريا أي بطلب من المستفيد منه وان كان دفعه اجباريا.
- الضرائب:** النسبة العظمى لإيرادات معظم الدول وتمثل اقتطاع اجباري بدون مقابل من اجل تغطية نفقات الدوله.
- الاصدار النقدي:** لجوء الدوله الى اصدار كمي من النقود لاستخدامها في تمويل نفقاتها، وهو امر لايلجا اليه الا في اضيق الحدود نظرا لاثارة السلبيه على الاستثمار والادخار واصحاب الدخول الثابته.
- لصدار القروض العامه:** التي تحصل عليه الدوله من الاموال من اكتتاب المقرضين نظير تعهدا بدفع الفوائد ورد مبلغ القرض طبقا للشروط، عادة تلجا الدوله لقروض محدد حد اعلى الا في حالة الحاجة المستمره كالحرب.
- السندات انواع:** السندات الاسميه: تحمل اسم صاحبها، سندات لحاملها: تعود ملكيتها لحازنها، سندات مختلطه (اسميه بالنسبه للمبلغ المكتتب ولحاملها بالنسبه للفوائد المستحقه)
- القروض الخارجيه:** مبالغ طويله الاجل وتلجا لها الدوله الا عندما تكون في حاجة لها.
- الموازنه العامه:** برنامج عمل محدد ومتفق عليه مبين في نفقات الدوله ومواردها خلال مدة مقبله تلتزم به الدوله وتكون مسؤله عن تنفيذه.
- مراحل اعداد الموازنه - 1:** مرحله الاعداد: تتولى الجهات المختصه: دراسته الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات، 2- اصدار المنشور الدوري من الجهة المختصه المتعلق باسس وطرق تقدير الإيرادات والنفقات من قبل الجهات.
- 2- مرحله الاقرار والموافقه:** وزير الماليه يعرض المشروع على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة وزاريه لدراسه المشروع وتقديم تقرير للمجلس لمناقشته، وبمجرد خروج المشروع من المجلس الى السلطه التشريعيه تنتهي مرحله الاعداد وتبدا مرحله المناقشه والاقرار على مستوى السلطه التشريعيه للتنفيذ.
- 3- مرحله التنفيذ:** بعد الموافقه والاقرار تقوم وزارة الماليه بارسال الموازنه العامه الى كل وزارة او مصلحه حكوميه او مؤسسه عامه مرفقه بالتعليمات: تحصيل الإيرادات جبايتها، صرف النفقات من بنودها على المشاريع.
- مرحله الرقابه:** عمليه مستمره بمثابة اعطاء السلطه التشريعيه درجه اطمئنان عاليه بان الجهات التنفيذيه تمارس دورها، تمارس الادارة الماليه المعنيه عدة انواع للرقابه في مجالها المالي والاداري، قد تكون الرقابه الماليه سابقه الصرف وتجرى من قبل جهات داخلية وخارجيه وقد تكون لاحقه له.
- مرحله الحساب الختامي:** وزارة الماليه تتولى اعداد الحساب الختامي مع مذكرة تفصيليه عن اوضلع لبعلم المالي المنصرم، يوضح الحساب الختامي صورة كامله عن الوضع المالي خلال العام المنصرم من حيث الإيرادات والنفقات وقد يفيد في المقارنات.
- القواعد الاساسيه للموازنه العامه - 1:** قاعدة السنويه: ان تكون جميع النفقات والإيرادات للدوله عن سنه قادمه نظرا ل: صعوبه تقدير النفقات والإيرادات في مدة تزيد عن ذلك، لايمكن اعتماد مدة اقل بسبب الكلفه وتعقد الاجراءات، اعتماد مدة اظل يضعف رقابه السلطه التشريعيه.
- استثناءات القاعده السنويه:** موازنات الدعم كموازنه مساعده نفقات غير متوقعه كالكوارث، الاعتمادات الشهرية اذا تاخر اعتماد الموازنه حتى لايتضرر الاتفاق، البرامج الائتمانيه في حالة تحميلها تمويل جزء من المشروعات الطويله.
- 2- قاعدة الوحده:** تهدف الى تكامل الاتفاق والإيرادات بادراجها في وثيقه واحده تمثل الموازنه العامه للدوله يسهل مهمه الرقابه

والمقارنات، يرد على هذه القاعده استثناءات: الموازنات المستقلة، الملحقه، غير العاديه.

**3- قاعدة الشمول:** ضرورة اظهار كافة النقات والايردات في وثيقه واحده ولايتم خصم نفقات أي جهة حكوميه من ايراداتها وانما يجب ان تظهر جميع الايرادات في الموازنه دون اجراء مقاصه بينها الامر الذي يسهل العمليات الرقابيه، (هذا المبدأ لايفرق بين مصدر الايراد وجهة الانفاق بل لابد من ظهور الايرادات والنفقات).

**4- قاعدة عدم التخصيص:** عدم تخصيص ايراد معين او مصلحه معينه بل ادراج جميع الايرادات مقابل النفقات.

-يساعد هذا المبدأ(بالقضاء على التبذير لو قلت النفقات المطلوبه عن الايرادات المحدده كما يؤدي لاحكام الرقابيه وتحديد الاولويات.

-انواع الموازنات: موازنه البنود، موازنه البرامج والاداء، موازنه التخطيط والبرمجيه، موازنه الاداء الصفري.

=====

**ادارة الموارد البشريه:** جيفري فيفر: ان نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشريه(الافراد) التي يصفها بانها مصدر للميزه الاستراتيجيه لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري بعنايه.

**الادارة:** عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورتابة أنشطة أعضاء المنظمة واستخدام الموارد التنظيميه والشريه والماديه والماليه والمعلوماتيه بغرض تحقيق الاهداف بكفاءه.

**ادارة الموارد البشريه:** جميع الانشطه الاداريه المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمه من الموارد البشريه وتمنيه قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعايه الكامله بهدف الاستفاده القصوى من جهودها وفكرها.

**حقائق حول ادارة الموارد البشريه:** قانمة على المهارة والاسس العلميه، استخراج افضل طاقات العاملين بما يحقق رضا الفرد والجماعه والمنظمه، المعامله الانسانيه ستفوق الى العمل بكفاءه وحماسه.

**العوامل التي ادت الى الاهتمام بالموارد البشريه:** تعاضم دور الدوله في تنظيم ورقابيه علاقات العمل، بروز دور العنصر البشري في الانتاجيه، مواكبة التطور التقني، التطور السريع في مفاهيم الادارة، مساهمة البحوث السلوكيه في توضيح الجوانب السلوكيه ومدى تاثيرها بعوامل نفسيه واجتماعيه وليس فقط بعوامل فنيه او ماديه، مساهمة الدروس السلوكيه والتنظيميه في توضيح طبيعه الاجتماعيه للعمل وكيف عمل الفرد بالمجموعه، نمو النقابات العماليه، قوة الراي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول في الدول الديمقراطيه، نمو قيمة القوى البشريه بالمقارنه مع عوامل الانتاج الاخرى.

**التحديات التي تواجه منظمات الاعمال:** التنافس الحاد، تكنولوجيا العصر، التطور السريع في المفاهيم الاداريه وتزايد عدد المختصين، نمو قيمة راس المال البشري مقارنه مع العوامل الاخرى، هجرة العقول العربيه، زيادة توقعات العملاء والمستهلكين، التحول من اهتمامات المدى القصير الى البعيد، زيادة معدلات الابتكار.

**العولمة وراس المال البشري:** التوظيف، معايير اختيار العاملين، مصادر الاستقطاب والتوظيف، حرب المواهب.

**التكنولوجيا:** ارتفاع معدل تغير العماله، التدريب الالكتروني، نظم معلومات الموارد البشريه، تقييم الاداء(فرضت هذه العوامل منطلقات جديده في ادارة العمل لذا تعد ادارة الموارد الشريه من النشاطات الاساسيه)

**الموارد البشريه:** في الوقت الراهن ليس لها القدرة على الوفاء بنشاطاتها.

**اهداف ادارة الموارد البشريه:** تحديد الاهداف:النتائج المرغوب الوصول لها.

**لهذه الاهداف جانبين -1:** اهداف الافراد: فرص عمل، ظروف عمل جيدة، العدالة في الاجور، فرص التقدم الوظيفي، ٢- اهداف المنظمه: الكفاءة الفعليه، التجانس، الاستقرار، التطوير، تحقيق الانتماء .

**اهداف ادارة الموارد البشريه:** قوة عمل متجانسه= قوة عمل منتجه، قوة عمل فعاله= قوة عمل مستقره، تحقيق الانتماء= تنمية قدرات الافراد.

**قوة عمل متجانسه:** وجود خصائص مشتركة في القوى العامله.

**قوة عمل منتجه:** تستطيع الانتاج وفقا للمعايير المحدده مسبقا كما ونوعا.

**قوة عمل مستقره:** تخفيض نسبة معدل دوران العمل(أي تخفيض نسبة عدد الافراد الذين يتركون العمل) يساهم في زيادة الانتاجيه.

**قوة عمل فعالة:** ماتم انجازة يتم باحسن الطرق واقل التكاليف واقصر وقت.

**وظائف ادارة الموارد البشريه:** الحصول على الموارد البشريه، تطوير وتنمية الموارد، حسن استخدام الموارد البشريه.

**الحصول على الموارد البشريه:** تصنيف الوظائف وتخطيط الموارد البشريه و الاستقطاب والتعيين.

**تنمية الموارد البشريه:** مفاهيم اساسيه في التدريب والتمنيه، تحديد الاحتياجات التدريبيه، تصميم وتقويم البرامج التدريبيه.

**حسن استخدام الموارد البشريه:** هيكل الاجور، بناء نظام التحفيز، تقويم الاداء، الترفيه، النقل.

**النظام:** هو كل متكامل من مجموعة عناصر مترابطه ويتالف النظام من انظمة فرعيه ومكوناته الرئيسيه:مدخلات وعمليات ومخرجات.

**المدخلات:** الرساله والفلسفه، السياسات والتشريعات، القوى البشريه، اجهزة، طرق واساليب العمل.

**المخرجات:** سياسات وقرارات استراتيجيه، اداء محسن للافراد والاجماعه، رضا الافراد، الانتاجيه التنظيميه، انتاجية المجتمع.

**الحصول على الموارد البشريه:** الوظيفة الاولى: تصنيف الوظائف: تقسيم اعمال المنظمه الى أنشطة مختلفه وتحدد نوع الوظائف ومسوتوها

ومنتجها وتفرض الانشطه الى مجموعات عامه وتتفرع منها مجموعات نوعيه ثم سلاسل فئات واخيرا الفئة وهي اصغر تقسيم مهني.

**تصنيف الوظائف الى ٣ اقسام:** وظائف تخصصية: المجموعه النوعيه للوظائف الطبيه والمجموعه النوعيه للوظائف القانونيه والمجموعه

الوظيفية للوظائف الطبيه، وظائف اداريه قياديه، وظائف كتابيه فنيه

**تخطيط الموارد البشريه:** تحديد الاحتياجات المستقبليه من القوة العامله والعدد والمهارات للمنظمه ككل وللقطاعات والاقسام المختلفه كل على حده.

**تخطيط الموارد البشريه ٢:** تقديرات وتنبؤات باحتياجات المنظمه من الكوادر البشريه المختلفه كما ونوعا وفي الوقت المناسب تحقيق اهداف المنظمه والقطاعات الخاص بها.



- مرحلة تخطيط الموارد البشرية 1-: تحديد الاعمال المطلوبة من الأفراد الفترة القادمة، 2- تحديد العدد الفعلي الحالي للموارد البشرية، 3- تحديد عدد القوى العاملة (الاعداد المطلوبة والمتاح حاليا)، 4- العمل على توفير هذه الاعداد من المصادر المختلفة داخل وخارج المنظمة.
- الاستقطاب والتعيين: البحث عن الموارد والكفايات البشرية وتشجيعها للعمل في المنظمة والاستثمار بها.
- نوعان الاستقطاب: سلبي: الاكتفاء بالاعلان، ايجابي: البحث عن الافراد المؤهلين اينما وجدوا وباساليب مختلفه.
- مبادئ عملية الاستقطاب: حتمية مركزية الاستقطاب، حتمية معرفة سوق العمل، حتمية تقويم مصادر الاستقطاب.
- حتمية مركزية الاستقطاب: وجود مصدر واحد للاعلان، وجود سجل واحد لطالبي الوظيفة، تنمية استراتيجية الاعلان واستخدام المعرفة وتصميم الاعلان، تقييم فاعلية وسائل الاستقطاب المختلفة.
- حتمية معرفة سوق العمل: معرفة حدود السوق لتقدير العرض المتاح من العماله، معرفة المهارات المتاحة، معرفة الظروف الاقتصادية في كل منظمه وتأثيرها على الاجور، دراسة مدى جاذبية العمل القومي لاعادة النظر في الاجور والرواتب.
- حتمية تقويم مصادر الاستقطاب: معرفة عدد من تم استقطابهم، تقييم درجة نجاح او فشل كل مصر، اجراء التعديلات الضرورية لمصادر الاستقطاب.
- نوعان من مصادر استقطاب العماله: مصادر داخلية: تعتمد على العماله بداخل المنظمة، ومصادر خارجية: تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المنظمة
- المصادر الداخلية للاستقطاب: الاعلان على لوحة الاعلانات الخاصه بالمنظمه، ميزتها: رخيصة الثمن، عيوبها: لايراه الا عدد قليل، لايتضمن الاعلان المعلومات الكافية، عدم وصول الاعلان للتخصصات الدقيقة.
- لتلافى العيوب فانه يمكن الاستعانة بمصادر اخرى: فحص سجلات العاملين، فحص قواعد البيانات الخاصه بالعاملين، اعادة تعيين العاملين الذين تركو المنظمة.
- المصادر الخارجية للاستقطاب: الاعلان، شركات او وكالات التوظيف، المؤسسات التعليميه، الترشيحات من قبل العاملين، الاستقطاب من خلال الانترنت، مزاياه: الوصول لأكبر عدد ممكن، عيوبه: التكاليف العاليه، التباين الكبير للعماله المتقدمه.
- مزايا المؤسسات التعليميه الكليات والجامعات: الخريجين الجدد المصدر الرئيس للوظائف الحكوميه، وسيله غير مكلفه، التعريف بالفرص الوظيفيه في المنظمات الحكوميه، فتح المجال امام التخصصات، العيوب: قليلة الجدوى احيانا، الخريجين يهتمون بالمهن اكثر من الوظائف.
- الاختيار: عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للوظيفة من خلال أدوات فحص مختلفه ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمه.
- مبدأ جدارة: المبدأ السائد في الادارة الحكوميه، لتحقيق مبدأ الجدارة فقد تم انشاء هيئة متخصصة لادارة شئون الموظفين (وزارة الخدمه المدنيه).
- مهام جهاز الخدمه المدنيه 1-: مهام فنيه: دراسة اوضاع الخدمه المدنيه واقتراح اللوائح والانظمه، 2- مهام اشرافيه: الاشراف على مهمة الاساقطاب والاختيار وعلان النتائج، 3- مهام رقابيه: التأكد من تنفيذ القوانين.
- اهمية الاختيار في الاختيار: اكتشاف صفات لايمكن الكشف عنها من الشهادات، استبعاد احتمال التحيز، اقناع المتقدمين بسلامة الاجراءات.
- التعيين: سلطة التعيين في الجهة المركزيه (جهاز الخدمه المدنيه)، التعيين لوظائف الادارة العليا من مهام مجلس الوزراء او اللجان الوزاريه.
- تنمية الموارد البشرية: زيادة عملية المعرفة والمهارات عن طريق التدريب والتعليم، التدريب: وسيلة لاجراءات التوازن بين قدرات وكفاءات العاملين والدور المنوط بهم.
- انواع التدريب اثناء الخدمه: (1-): تلقي الموظف التعليمات والتوجيهات التي تحدد له اسلوب العمل من رئيسه المباشر.
- اساليب التدريب اثناء الخدمه: فترة تجربه، الدوران، المكتب المجاور، شغل وظائف الغائبين، توجيه الاسنله والمشاركة في اعمال اللجان.
- مميزات التدريب اثناء الخدمه: تجنب الاختلاف بين الواقع العملي وبينه التدريب، الرئيس المباشر هو المشرف على التدريب، التعرض لمواقف فعلية للتمرس على العمل، التدريب سريع وفعال.
- مساوئ التدريب اثناء العمل: عدم كفاءة الرئيس، الرئيس ليس القدرة على التدريب، العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- التدريب الرسمي خارج دوام العمل: تدريب رسمي خارج حدود العمل له استعدادته واجراءاته.
- اساليب التدريب خارج العمل: المحاضرات، الحلقات الدراسي، المناقشات الجماعيه، دراسة الحالات، تمثيل الادوار، لزيارات المدنيه.
- مميزات التدريب خارج العمل: قلة النفقه، تصميم برامج متخصصه، تدريب اكثر نظام وفاعليه، ابداء الراي والمقترحات من جانب العاملين.
- مساوئ التدريب خارج العمل: الانعزال عن الواقع العملي، لايصمم وفق لاحتياجات الفرد، صعوبة متابعة المتدربين.
- حسن استخدام الموارد البشرية: الرواتب، الحوافز، الترقيات، النقل، تقويم الاداء.
- الراتب الاساسي: يخضع تحديد الراتب للاعتبارات: ماليه وقانونيه واجتماعيه، العلاوات: مبالغ تضاف للراتب الاساسي وفقا للقواعد النظاميه المقرره لدوله، البدلات: مبالغ تدفع للموظف بسبب مقتضيات العمل ولاتعد جزء من الراتب.
- الحوافز: منافع ماديه او معنويه تشبع النقص في حاجات الافراد وتوجه سلوكهم، تنقسم الى اقسام: حوافز مستمدة من الوظيفة: تشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة، الحوافز الماليه: تشمل الراتب والحوافز والترقيات، حوافز مستمدة من علاقات العمل: تشمل العلاقات مع الرؤساء والزملاء، حوافز مستمدة من بيئة العمل: تشمل النظم والاجراءات والتدريب ومكان العمل.
- تقويم الاداءك عملية تقويم الفرد فيما يتعلق بادائه ومقدرته على العمل وامكانيه تطويره مستقبلا) تطبيقا لمبدأ جدارة.
- فوائد تقويم الاداء: توزيع المكافآت والحوافز، ترقية ذوي الكفاءات، تحديد الاحتياجات التدريبيه.
- الترقيه: شغل الموظف وظيفه ذات مستوى اعلى من الصعوبه والمسئوليه والمركز يفوق مستوى وظيفته الحاليه. (اسس الترقيه، الترقيه بالاقدميه، الترقيه على اساس الكفاءه).
- النقل: نقل الموظف من وظيفه لآخرى لشغل عمل جديد.
- اسباب النقل: نقل تدريبي: وسيله تدريب صغار الموظفين لممارسة مجموعه من المهام، نقل تنظيمي: لتحقيق التوازن بين القطاعات، نقل علاجي: لتحقيق الملائمه بين قدرات العمالين واعمالهم.

-الرقابة: مراجعة الانجاز وفقا للخطط الموضوعه.

-الرقابه ٢ : عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير والخطط الموضوعه ومعرفة اسباب الانحرافات بين النتائج المتحققه والمطلوبه واتخاذ اجراءات تصحيحه.

-الرقابه عمليه مستمره ومتجدده بغرض التقويم والتصحيح.

-الرقابه الاداريه: شديده الارتباط باهداف الحكومه و باهداف الوزارات والمصالح المختلفه بغية التاكيد النشاط الحكومي تمارس بكفاءة و اتقان وسرعه في حدود اللوائح والقوانين.

-اهداف الرقابه: التاكيد من النشاطات تسيير وفق الخطط المرسومه، التاكيد من دقة الاداء وكفاءة التخطيط وحسن التنظيم والعقلانيه في اتخاذ القرار والاستخدام الامثل للموارد، هدف الرقابه بتحقيق الاداء الافضل لبلوغ الهدف باحسن الوسائل واعلى الكفاءات(حماية الصالح العام) عن طريق: الوقوف على المشكلات التي تتعرض لها وحلها، اكتشاف الاخطاء قبل او اثناء وقوعها وتصحيحها واتخاذ الازم، التاكيد من تنفيذ القوانين والواجبات.

-عناصر الرقابه: تحديد الاهداف ووضع المعايير الرقابيه، مقارنة النتائج المتحققه مع المعايير، قياس الفروق والتعرف عليها، تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

-تحديد الاهداف ووضع المعايير الرقابيه: وضع المعايير الرقابيه الملانمه التي يمكن بها قياس الاداء.

-قياس الفروق والتعرف على اسبابها: الفروق تعود لاسباب ماليه فنيه تشغيليه انسانيه يمكن السيطرة عليها وقد تعود لعوامل بينيه خارجه عن سيطرة الادارة وتستوجب اتخاذ قرار تصحيحي.

-تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ: دراسة البدائل المختلفه ومزاياها وعيوبها وامكانيه تنفيذها بهدف تصحيح النحرافات ومنعها في المستقبل، فلا يكفي ان تتوصل الادارة لمقدار الانحراف بل يجب وضع علاج لها وتوفر الامكانيات والموارد لضمان حسن التنفيذ.

-مباديء الرقابه: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط، تحقيق الاهداف على مستوى عال من الكفاية والفاعليه والعلاقات الانسانيه، الموضوعيه في اختيار المعايير الرقابيه، الوضوح وسهولة الفهم، امكانيه تصحيح الانحرافات والاطعاه، وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات، الاقتصاد والمرونه، استمرارية الرقابه، دقة النتائج ووضوحها..

-وسائل ودوات الرقابه: الموازنه التقديرية، البيانات الاحصائيه والرسوم البيانيه، السجلات، الملاحظات الشخصية، التقارير الاداريه.

-تفاوت وسائل الرقابه وفق طبيعة المعايير التي يقاس على ادائها ووفق عملية الرقابه.

-الموازنه التقديرية: ترجمة رقمية للخطه خلال مدة زمنيه معينه، وهي عنصر من عناصر التخطيط ووسيله من وسائل الرقابه وتعد الارقام الوارده فيها اهدافا ينبغي تحقيقها خلال مدة المازنه وتعد معيارا رقابيا.

-البيانات الاحصائيه والرسوم: يلانم التحليل الاحصائي نواحي النشاط لاتي لايتيسر تسجيل نتائجها او توضيحها مثل المقرنات على اساس السلاسل الزمنيه، تمكن من المقارنه بين النتائج المختلفه بنظرة سريعه بهدف التعرف على سير الاعمال.

-السجلات: وسيله للرقابه الداخليه تقارن بين الوارد فيها والمقرر انجازة.

-الملاحظه الشخصية: من اقدم ادوات الرقابه تجري عبر اتصال مباشر بين الرئيس ومروسيه المباشرين وغير المباشرين للتأكد من لاعنل.

-التقارير الاداريه: بحكم صعوبة الملاحظه المباشرة واستنفاذ الوقت والجهد تاتي التقارير الاداريه المكتوبه والشفوية تعطي صورة عن العمل.

-التقارير نوعان: تنفيذيه: تشرح كيف سير الاعمال، استشاريه: تساعد الاداري على اتخاذ قرارات اقرب للحكمه والشمول.

-يشترط في التقارير الدقه، الموضوعيه، المصادقيه الاعداد السليم، ووافيه وملانمة بتوقيتها لسرعة اظهار الانحرافات.

-انواع الرقابه: الرقابه حسب المعايير، الرقابه على اساس الاجراءات، الرقابه على اساس النتائج، الرقابه حسب موقعها، الرقابه الاحقه، الرقابه وفقا لمصادر الرقابه الداخليه(هرمييه تسلسليه) رقابه خارجيه.

-الرقابه حسب المعايير: تنقسم الى قسمين -1:رقابه على اساس الاجراءات: قياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامه ومطابقتها

بمجموعه القوانين والقواعد والطرق والاجراءات، هنا (لا تتم على اساس نتائج هذه التصرفات) ويكون التركيز على النشاطات التي تمارس من الاجهزة الحكوميه للتحقق من مدى التزامها بالقانون -2: رقابه على اساس النتائج: قياس النتائج النهائيه التي تحققها المنظمات العامه وفق

معايير يمكن قياسها(ليست رقابه قانونيه تقيس مشروعيه التصرفات تفصيليا، (تتيح هذه الرقابه درجة اكبر من حرية التصرف لوحدات الادارة العامه عن تلك التي تتيحها الرقابه على الاجراءات.

-الرقابه السابقه(المانعه او الوقائيه): تهدف الى ضمان حسن الاداء والالتزام بنصوص القوانين والتعليم في اصدار القرارات وتنفيذ

الاجراءات وتهدف الى ترشيد القرارات/تمتد من اعداد الخطه الى مرحلة التنفيذ/ وتقتصر على اقرار العمل واجازته، وتمتد الى فحص المستندات وتقويم المعلومات واجراء الدراسات(تدخل مباشر في سلطات جهاز التنفيذ لتحقيق الصالح العام).

- هذه الرقابه تؤدي الى التاخير وضياح وقت وزيادة التكلفة وارهاق المراجعين والموظفين وعدم ثقة الادارة بهم.

-الرقابه الاحقه(البعديه او المستنديه): (تتم بعد وقوع التصرف او الاداء وتاخذ طابع تصحيحي تقويمي، تبقى صلاحية التصرف بيد الادارة العامه قبل التنفيذ وخلاله وليست بيد جهه رقابيه اخرى، وتهدف للتأكد من مشروعيه طريقة التنفيذ ومن الاداء(يتحقق ذلك من خلال الاطلاع على

السجلات والمستندات القانونيه والتقارير الدوريه والاحصائيه والتنظلمات والشكاوي)

-عيبها: عدم ممارستها احيانا في الوقت المناسب لانها تحدث بعد وقوع الخطا يحتمل تفاقم الانحرافات خلالها وقد تنعدم جدوى منها احيانا بسبب روتينيه والاجراءات المتبعه او ضيق الوقت امام الاجهزة الرقابيه.

-الرقابه وفقا لمصادر: ١- الرقابه الداخليه: التي تمارسها المنظمه على نفسها وتمتد الى مستويات التنظيم المختلفه، ٢- الرقابه الخارجيه: تتمم الرقابه الداخليهفعد اتقان الرقابه الداخليه بقل الاهتمام بالرقابه الخارجيه، وتكون هذه الرقابه شامله غير تفصيليه وتمارس بواسطة اجهزة

مستقله متخصصه، تهدف لضمان عدم مخالفة القوانين وتحقيق المصلحه القوميه ومسايرة خطط الدوله.

-يتوقف وجود اجهزة الرقابه على: نظام الحكم وطبيعة التنظيم الحكومي، الفلسفه التي تقوم عليها الرقابه، مدى توافر انواع الرقابه

الأخرى، طبيعة النشاط، مدى توافر إمكانات الرقابة، الاتجاهات الساندة بصدج الرقابة والعمل الحكومي.

- تتبع أجهزة الرقابة الخارجية: الإدارة العليا مما يعطيها قوة ومكانة مرموقة.

=====

- القيادة: أروداي تيد: (النشاط الذي يارمسة شخص في التأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه).

- ليكرت: المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة.

- تعريف القيادة: القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ غايات المنشودة.

- للقيادة 3 عناصر: مجموعه من الافراد يعملون في تنظيم معين، قائد من افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم، وجود هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.

- القيادة والرئاسة: تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهريا نظرا لعدم توفر العناصر القيادية في حالة الرئاسة التي تعتمد على القانون بينما تعتمد القيادة على الإقناع والثقة وتركز على القدرات والطبيعه الكامنه.

- السلطة الرسمية: يكتسبها القائد من وظيفته الرسمية وهي سلطه قانونيه توجه الاوامر وتتخذ القرارات.

- السلطة غير الرسمية: تأثير القائد على مرؤسيه وولائهم وحبهم له وهي سلطه معطاه عن اقتناع وليست مفروضه.

- نظريات القيادة: نظريه السمات: السمات التي يتيتمتع بها الشخص وهي صفات مودعه فيه مقارنه بغيره توهله للقيادة، فان القادة هم افراد متميزون يتمتعون ب: الذكاء الحماس الثقة الحزم القدر على الإقناع التأثير الاستعداد للمسئوليه النضج العقلي والعاطفي.

- تقسيم السمات - 1: مهارات فنيه: تتطلب معرفة القائد في فرع من فروع العلم والاداء الجيد وتكتسب هذه المهارة بالخبرة والتدريب، 2-

- مهارات انسانيه: مقدرة القائد على التعامل مع الفرد والجماعه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي وم السمات المرتبط هبها: الاستقامه وتكامل الشخصيه والامانه والاخلاص.

- المهارات الذهنيه: تنقسم الى مهارات اداريه وسياسيه، الاداريه: قدرة القائد على فهم عمله وادارته وتسييط الاجراءات، وسياسيه: قدرة القائد على معالجة المشكلات في اطار سياسه الدوله.

- نقد النظرية: عدم اتفاق المفكرين في المجال على عدد السمات، صعوبة توافر هذا العدد الكبير، صعوبة قياس تلك السمات وعدم الاتفاق على اسلوب قياس، ثبات تأثير الموقف على نجاح وفشل الإدارة.

- نظرية الموقف: الظروف هي من يخلق القادة ويبرزهم ويختلفون باختلاف الظروف فنجاح القائد في منظمه لايعني نجاحه في منظمه اخرى.

- نقد النظرية: عدم اتفاق الباحثين على عناصر الموقف، عدم وجود اتفاق بين المفكرين على انماط السلوك القيادي (الاولتوقراطي والديموقراطي وغير الموجه) وهي نماط صلح بالموقف.

- النظرية التفاعليه: تجمع النظريتين السمات والموقف فالقيادة الناجحه هنا لاتعتمد على السمات بل تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع الجماعه (تفيد هذه النظرية ان القيادة عمل تفاعلي تتحدد خصائصها على: السمات الشخصيه، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعه ومدى تفاعل وارتباط القائد بمرؤسيه.

- انماط القيادة: القيادة الاوتوقراطية: يتميز القائد بمحاولته التركيز على كل السلطات والصلاحيات في يده متخذاً من المركزيه اسلوبا للعمل وسعي دائم لتوسيع صلاحياته.

- القيادة الاوتوقراطية درجات: متصلط، اوتوقراطي صالح يحاول رغم انفراده بالقرار ان يكون متعاون ويخلق جوا لتقبل قراراته، القيادة الاوتوقراطية البلقه تحاول صنع الاحساس لدى المرؤسين بانهم يشاركون في القرار دون ان يكون لهم ذلك.

- القيادة الديموقراطية: يقوم على مبدا المشاركة وتفويض السلطات ويتفاعل القائد الديموقراطي مع الجماعه ويشاركهم القرار ويفوض صلاحياته.

- القيادة التحويلي: يركز على تحويل المنظمه من الوضع الحالي الى المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة وتحقيق الغايات الكبرى (القيادة بالقيم او القيادة الاستشرافيه او التحويلي).

- القيادة بالاداء: يقوم القائد بتحفيظ الافراد اولا من خلال المكافآت الاستثنائية وتحديد الاهداف وتحديد اوجه الاتفاق مع توفيره لتغذيته راجعه.

- عوامل فعالية القيادة: الاقتناع باهداف المنظمه: شرط في اقتناع الآخرين، النطلع للامام: من طموح وعدم الركون لان القيادة الناجحه دعوة للتجديد والتطوير، العوامل البينيه: الظروف الاقتصادية والسياسيه لها دور في قرارات المنظمه والناجح هم من يحسن القرارات على ذلك،

التصرف على مستوى المسؤليه: القائد لا بد ان يرتفع بشخصه ووظيفته الى مستوى المسؤليه وتتجلى اكثر عندما تسيء الامور.

=====

- المركزيه: حصر وتركيز الحجم الاكبر من سلطة اتخاذ القرار بالادارة العليا.

- الامركزيه: نقل سلطة اتخاذ القرار وممارستها من المستويات الاداريه العليا الى الدنيا.

- تتميز المنظمات الحكوميه عن المنظمات الخاصه بارتباطها بالسياسه.

- اللامركزيه السياسي: متعلقه بشكل وطبيعه النظام السياسي من خلال الوظيفه السياسي وليس الاداريه أي السلطاه التشريعيه والقضائيه والتنفيديه بين الحكومه الاتحاديه والولايات المكونه لها، بحيث تصبح المركزيه مجرد جهاز لتسيير الاعمال داخليا وممارسة التمثيل التمثيل السيادةي للدوله خارجيا، ويوجد هذا النوع من الامركزيه في الدول المركبه مثل الولايات المتحده والاتحاد السوفيتي وسويسرا

- اللامركزيه الاداريه: تقوم على اساس توزيع الوظيفه بين السلطة المركزيه والهيئات الاداريه المستقله تمنح الشخصيه الاعتباريه وتخضع لرقابه السلطة المركزيه (المجالس البلديه او المحليه)

- الفرق بين اللامركزيه السياسيه واللامركزيه الاداريه :

- اللامركزيه السياسي: تتعلق بالنظام السياسي (التنفيذي والتشريعي والقضائي)، توجد في الدول الموحد، تتمتع الدويلات والولايات بسلطات تشريعيه وتنفيديه وقضائيه مستقله عن الدوله تمارسها دون رقابه ووصاية.

- اللامركزيه الاداريه: تتوزع الوظائف الاداريه وحدها وهي جانب من وظائف السلطة التنفيذية، توجد في الدول الموحد او الاتحاديه كالامارات

العربية، تخضع المقاطعات والاقاليم والمحافظات للقوانين المطبقة ذاتها.

-الإدارة المحلية: أسلوب اداري يتم بمقتضاه تقسيم اقليم الدولة الى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على ادارة كل وحده هيئة تمثل الادارة العامة على ان تستقل هذه الهيئات بموارد مالمية ذاتية مرتبطة بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون.

-الإدارة المحلية ٢: أسلوب من اساليب التنظيم الاداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والوظائف بين الاجهزة المركزية والمحلية وذلك بغرض ان تتفرغ الحكومة المركزية لرسم السياه العامة للدولة اضافة الى ادارة المرافق القومي في البلاد وان تتمكن الاجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة.

-اركان الإدارة المحلية: تقسيم الدولة الى مناطق واقسام جغرافية يتضمن كل منها تجمعا سكانيا واقتصاديا، الاقرار بوجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية العامة، ان يتولى ادارة هذه المرافق هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين، خضوع هذه الهيئات المحلية لرقابه واشراف السلطة المركزية.

-اهمية الإدارة المحلية: تخفيف الاعباء على عاتق السلطة المركزية نتيجة ازدياد وظائف الدولة، اكثر ادراك للحاجات المحلية وهي وسيلة تاسيس مشروعات تنميه ملائمة، التدريب على اساليب ومفاهيم الحكم الديموقراطي، القضاء على التعقيد والانظمة الروتينية والبطء في القرارات، تحقيق العدالة في توزيع النفقات العامة فلاتطغى مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الاقاليم.

-مصادر الإدارة المحلية: الرسوم، استثمار وتشغيل المرافق العامة، لامساعدات الحكومية، التبرعات والهبات، القروض.

-المستويات الادارية تنقسم الى قسمين في المملكة: امارات المناطق، البلديات.

-نظام المناطق صدر 1412: وعدل ب ١٤١٤ ونصت المادة الاولى: رفع مستوى العمل الاداري والتنمية في مناطق المملكة، المحافظة على الامن والنظام وكفاله حقوق المواطنين وحررياتهم في اطار الشريعة.

-تقسيم المملكة الى اقسام ادارية هي المناطق: المنطقة هي الوحدة الاساسية للإدارة المحلية.

-المادة ٢٣: تتكون كل منطقة ادارية من: عدد من المحافظات ففة أو فنة ب ومراكز أ ومراكز ب ويراعي فيه الجغرافيه والامن والبيئه والمواصلات والاعتبارات السكانية.

-مجلس المنطقة مهامه: تحديد احتياجات المنطقة واقتراح ادراجها في خطة التنمية، تحديد المشاريع النافعه حسب اولويتها واقتراح اعتمادها في الميزانية، دراسه المخططات التنظيمية لمدن وقرى المناطق ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها، متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من خطة التنمية والموازنة.

-يتكون مجلس المنطقة من: امير المنطقة رئيسا، نائب امير المنطقة نائبا للرئيس، وكيل الامارة، رؤساء الاجهزة الحكومية يصدر تحديدهم قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على توصيه من وزير الداخليه، عدد من الاهالي لا يقلون عن عشرة من اهل العلم والاختصاص يعينون بامر من رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح امير المنطقة وموافقه وزير الداخليه وتكون مدة عضويتهم اربع سنوات.

-امير المنطقة: يرفع نسخة من القرارات الى وزير الداخليه ويقوم بابلاغ الوزارات والمصالح الحكومية بما يخصها.

-اذا لم يؤخذ بالقرار: يوضح اسباب عدم الاخذ به وان لم يفتتح المجلس بالاسباب يرفع لوزير الداخليه لعرضه على رئيس مجلس الوزراء مع الزام الوزارات والمصالح باحاطة مجلس المنطقة بما تقرر من مشاريع للمنطقة.

-توفير الحصانه والسند: فان مجلس المنطقة لا يحل الا بامر من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح من وزير الدولة على ان يعين اعضاء مجددا خلال ثلاثة اشهر من تاريخ الحل.

-منطقة الرياض أ وب: الدرعية الخرج المجمع القويحيه وادي الدواسر الافلاج شقراء حوطه بني تميم الزلفي عفيف السلسل ضرماء المزاحمية رماح ثادق الحريق الغاط حريملاء.

-منطقة الشرقية أ وب: الاحساء حفر الباطن الجبيل القطيف الخبر الخفجي راس تنورة بقيق التعيريه قريه العليا.

-نظام البلديات: صدر ١٣٩٧ ولائحة تنمية وتظير القرى عام ١٤٠٣ اكد على الدور الجديد لوزارة الشئون البلدية والقرويه في اقتراح السياسه العامة للتنميه وتنسيق جهود التنميه الريفيه والقرويه.

-التشكيلات الجديد: للجان العامه: يرأسها امير الامارة او من ينوب عنه، تختص بدراسه مشروعات التنميه المرفوعه من اللجان المحلية ومتابعة وتنفيذ خطط تمية القرى، تضم عضويتها ممثلين عن الوزارات : وزارة الشئون البلدية، الزراعة، المياه المواصلات الصحه.

-اللجان المحلية: انشاء لجان لكل مجموعة من القرى تتولى دراسه اوضاع القرى التابعه لها ووضع مقترحات تنميه ورفعها للجان المناطق.

-مشاكل الإدارة المحلية: ١- عدم الكفاية الادارية: بسبب قلة السكان وصغر المنطقة وعدم توفر امكانات بشريه واداريه فيها ينتج صعوبة في انشاء مجالس محلية 2- شح الموارد المالمية: مشكله شبه مستمرة من اسبابها السلطة المركزية تفرض قيود على الادارة المحلية في مجال فرض الضرائب على السكان 3- رقابة السلطة المركزية الشديدة: كثيرا ما تتدخل في شئونها ويحدث ذلك في معظم دول العالم ومنها الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا.

-مقومات نجاح الإدارة المحلية: استيعاب اهداف الادارة من قبل القانمين عليها والمواطنين، مدى الحريه الذي تتمتع بها الادارة المحلية في اتخاذ القرارات، توافر الموارد المالمية والطبيعيه، المتابعة الجادة من قبل الحكومة المركزية.

مافيه شيء المحاضرا ١٠ و ١١ و ١٢ كلها اتصالات اداريه سهله جدا دارسينها من قبل.

هذي نقاط على الطائر من منهم:

-الاتصالات الادارية: العملية التي تنتقل من خلالها المعرفة من شخص لآخر بهدف تحقيق هدف عام او معرفه مشتركة (محاولة لايجاد فهم مشترك بين شخصين او اكثر بقدر الامكان).

-مفهوم الاتصالات يتضمن افكار اساسيه: ان هنالك عدة اطراف لعملية الاتصال او طرفين على الاقل، وجود اسلوب معين او فعل معين سواء لفظي او غير لفظي، لهذا الفعل الاتصال هدفا لا يتم بدون التحقيق.

-عناصر الاتصال: المرسل، الرسالة، قناة الاتصال، المستقبل، الاستجابة (الفهم الاكاديمي).

## -ديناميكية الاتصال معقدة للغاية-

- الإدارة الناجحة هي التي تستطيع تطويع تقنية المعلومات والاتصالات وزيادة فعاليتها من خلال توفير (المرونة الكافية والتأمين المناسب لتقنيات معلوماتها واتصالاتها مما يؤهلها لاستثمار الكفاء لموارد المنظمة وتحقيق إنتاجية مرتفعة).
- تقنية المعلومات والاتصالات: نظم تشغيل وتقنيات اتصال وبرمجيات متطورة تعتمد على العلم والخبرة والمعرفة في تشغيل التطبيقات البرمجية لتحويل وتخزين ومعالجة وحماية وإرسال في أقصر وقت بأقل جهد وتكلفة.
- تقنية المعلومات والاتصالات: 2 أوعية اتصال تقوم بنقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني وتسهم في توحيد الفهم واتفق المفاهيم من خلال التبادل المباشر للرسائل والمشاعر والأفكار بدقة تساعد على توفير الوقت والجهد.
- خصائص تقنية المعلومات: وسائل لنقل المعلومات والأفكار والرسائل، وسائل هادفة، هدفها الرئيس تحقيق التفاهم بين الأطراف، عملية ديناميكية متواصلة.
- معلومات الاتصالات: معلومات شخصية: مجموعة مؤثرات ترجع إلى المرسل والمستقبل وتؤثر فيهم عكسيا: تباين الإدراك لدى الأفراد، ضعف الثقة بينهم.
- معلومات تنظيمية: عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية، مما يجعل القيادات تعتمد على الاتصال الغير رسمي، عدم سياسه واضحة للعاملين، عدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها نظام الاتصال، الاعتماد الزائد على اللجان..
- معلومات بينية: داخل المنظمة او خارجها مثل اللغة والعادات والتقاليد.

الحكومة الالكترونية: بدأت منذ منتصف التسعينات ، ومن اهم خدماتها: الوثائق الشخصية،جدولة المواعيد لدوائر الحكوميه المختلفه،دفع الفواتير للمؤسسات الخدميه،انشاء حكومة دبي الالكترونيه ٢٠٠١.

مفهوم الحكومة الالكترونيه: ١ قدرة القطاعات الحكوميه على توفير الخدمات الحكوميه التقليديه للمواطنين وانجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت بسرعه ودقه متناهيتين وبتكاليف ومجهود اقل من خلال موقع واحد على الشبكة.

الحكومة الالكترونيه: ٢ استخدام لتقنيه المعلومات والاتصالات من اجل انجاز وتسليم الخدمات والمعلومات الكترونيا للمستفيدين النهائيين في أي وقت ومكان.

التطورات التي مهدت للحكومة الالكترونيه: التقدم الكبير في تقنيات الحاسب،التقدم الكبير في شبكة الاتصالات،العولمة،تزايد شح الموارد والاتجاه نحو التخصصه،انتشار الثقافه الالكترونيه.

الاحتياجات للتحويل للحكومة الالكترونيه - 1: إعادة التنظيم الإداري: إعادة تشكل السلطات والمسؤوليات والادوار والواجبات بشكل يتوافق مع ظروف الحكومة الالكترونيه، ٢- تغيير الاجراءات الاداريه، ٣- استحداث ادارات جديدة: امكانيه الغاء ادارات قائمه،فلايد من انشاء ادارة للمعلومات توفر للمنظمه معلومات عن داخل المنظمه وخارجها.

اهداف الحكومة الالكترونيه: تسهيل طرق الحصول على ا لمعلومات والخدمات،الدقه والسرعه في انجاز المعاملات والخدمات،تطوير نمط الحكومه في الاجراءات، التقليل من الوساطه والمحسوبيه،خفض الاتفاق الحكومي، تعامل المواطن مع الحكومه بشفافيه واسهامه بتغذيه عكسيه،تفاعل القطاعات مع القطاع الاعمال.

متطلبات تحقيق الحكومه: استراتيجيات وخطط التأسيس،البنية التحتية،امن المعلومات،تطوير التنظيم الاداري والمعاملات والخدمات،التوعيه والتعليم.

معلومات تطبيق الحكومه:قلة مستخدمي الانترنت،قله استخدام النت في مجالات الحكومه،عدم استعداد الحكومه لذلك،الفساد الاداري.

ايجابيات تطبيق الحكومه الالكترونيه: تسريع الخدمات للمواطنين،نقل الوثائق الكترونيا،تقليل التكلفة،تقليل الاخطاء،تسهيل الرقابه،زيادة الشفافيه والموضوعيه.

استراتيجيه ومراحل الحكومه الالكترونيه: ١- النموذج المركزي: تحديد احدى المؤسسات الحكوميه المتخصصه في تقنية المعلومات واسناد مسؤليه القرارات المتعلقة بتطبيق الحكومه الالكترونيه اليها، ٢- النموذج اللامركزي: تلجا الدوائر والمؤسسات الى تطبيق برنامج الحكومه كل على حده بالاستعانه بمعايير موحده لتطبيق سياسه الحكومه الالكترونيه وبرامجها دون انتقال المواظن من منزله الى الدائرة الحكوميه.

مراحل الحكومه الالكترونيه: مرحلة الاعلان، مرحلة التبادل: يتم تبادل المعلومات بين المستفيد والايهزة الحكوميه المقدمه للخدمه على اعتبار ان الجمهور قد كون تصورا حول مايريد،مرحلة التنفيذ: تكييف الخدمات المطلوبه وتهيئة المواقع الالكترونيه لتتناسب لتطلعات المستفيدين وفقا للتغذية المرتدة التي يجب ان لاتتوقف حتى يتم التغلب على المشكلات اثناء التنفيذ، مرحلة التوصيل: توصيل الخدمات للمستفيد النهائي بدلا من ان ياتي اليها ويتم العمل على تكامل الاعمال الالكترونيه الحكوميه عبر الربط بين قواعد البيانات واتمام الخدمات مباشرة من خلاله وتطوير اسلوب تقديم الخدمات واعادة هندسة الجهات الحكوميه وضمان خصوصية وسرية المعلومات.