

لإختصار الوقت تم كتابه الجزء الذي شرحه الدكتور في المحاضرات..

" المحاضرة الثانية "

الفكر الإداري في الإسلام وضع الاسس لها الرسول صلى الله عليه وسلم وبين الإدارة من وجهة نظر الإسلام وكانت الأساس لكثير من القرارات التي يتخذها من بعده الصحابة وكذلك الدول من هذه الاسس

مبدأ الجدارة ويعني القوة والأمانة

و تكافؤ الفرص أي لا يوجد فرق بين الأشخاص

*** الدواوين** تسمى اليوم الديوان وإلى الآن متداولة وتستخدم وانتشرت بالغرب

من الدواوين هناك دواوين تعنى بشؤون الخليفة أي كل ما يتعلق في نشاطات الخليفة في القصر الملكي وتساعده أن يكون في محيط آمن لاتخاذ القرارات لصالح الخلافة

*** كان للمسلمين حضارة واعمال سابقة في الادارة وكان هناك نشاطات مستمرة في تحسين أداء الادارة ويعلمون أن الادارة لها دورا كبير في إدارة شؤون الخلافة و مبني على تنظيم إداري محكم وهذا جزء من ثقافتنا ويوضح مكانتنا بين الحضارات وانا كُنّا منتجين للمعارف في شتى المجالات ولم نكن غائبين عن هذه المساهمة التاريخيه**

***الفكر الإداري المعاصر هذا ما يهمننا اليوم**

بدايته بالثورة الصناعية بإنتاج الآلة البخارية ولها اثر في تطور الصنائه في بداية القرن التاسع عشر فكانت الحاجة لتنظيم جديد للعلاقات بين الافراد والثوره الصناعيه أثرت في حد ذاتها على التركيبيه الاجتماعيه وحاجات الافراد فظهرت نشاطات جديدة على الدولة أن تتخذ فيها قرارات وتنظمها بحيث تلبي هذه الحاجات وتحقق راحة وسعادة الافراد

*** يجب أن نربط ما سنقوله مع التحولات التاريخية التي جاءت عبر وجود الثورة الصناعية وتأثيراتها الكبيرة على المجتمعات وذلك لان الانسان كان ضمن توجهين قطاع التجاره والزراعه فقط وبظهور الاله البخاريه بدأ الانسان يفكر بالصنائه وبدأت تتطور حيث غيرت التركيبيه الاجتماعيه وجاءت المدارس الفكرية لتقدم الحلول لمعالجة المشاكل التي تسببت فيها الثورة الصناعية**

اي ان هذه المدارس جاءت لتواكب التغير وتقدم دروس ونظريات واعطاء دور وتوضيح لبعض المسارات التي يجب ان تتخذها بعض الحكومات في نفس الوقت هي منتجه للمعرفه التي بحد ذاتها تؤثر على الصنائه اي ان هناك عملية تأثير وتأثر بين المدارس الفكرية والبيئه والواقع

*** النظرية البيروقراطية** تحاول أن تعطي صورة واضحة للإدارة ومحاولة أن تقوم بدعم صانعي القرار في المنظمة بحيث يقسموا بطريقة واضحة و يوزعوا الواجبات بدقة

و يحاول أن يجعل المنظمة واضحة المعالم وكل ما يحدث فيها يدون " اهم شي في الفكر البيروقراطي"

*** دراسات ماكس ويبر**

طرح تساؤل لماذا يطيع الأفراد أوامر رؤسائهم لأنه يريد ان يفهم ما الذي يجعل الافراد يؤدون عملهم الذي يريده رؤسائهم وكان الهدف منه تقديم إجابات معينة من خلالها يجد نظريات تساعد صناع القرار في تنظيم الادارة

ووضح اساليب اكتساب الشرعيه وفضل هذه الشرعية لانها تمكن الافراد ان يطيعوا رؤسائهم

السلطة البطولية مواصفات غير عاديه اي صفات معينه تمكنه ان يؤثر بالآخرين اي " كاريزما" وهو مصطلح يوناني

*** التنظيم البيروقراطي** هرمي الاوامر تكون من الاعلى الى الاسفل ويركز على الجانب الرسمي ويركز على الكفاءة في الترقية واعطاء المناصب

*** مزايا التنظيم**

التسلسل الهرمي اي مستويات الاداره عليا- متوسطة - دنيا

الخضوع الكامل للرؤساء اي تنفيذ الاوامر التي يؤمر بها الرؤساء وهذه من الانتقادات التي وجهت للفكر البيروقراطي

انه لايعطي مجال للافراد ليناقشوا الاوامر فكان هم ويبر ان الافراد يطيعوا الرؤساء لان هذا يسرع الاجراءات والانضباط والهدف تخفيض التكلفة الانسانيه والاقتصاديه داخل المنظمه

*** اهم الانتقادات التي وجهت للبيروقراطية مصطلح الجمود**

* **البيروقراطية** ساهمت كثيراً في إيجاد حلول على مستوى إداري وصحيح اليوم لا يمكن ان نعتمد عليها لان العوامل تغيرت واعتمادنا على الادارة الذكيه

* **نظرية الإدارة العلمية** هدفها زيادة كمية الإنتاج وخفض التكاليف في تلك الفترة كان الطلب كبير جدا ومشكلة المصنعين كيف ينتج اكثر فالعرض اقل من الطلب

* مثلاً فورد لم يعطي الأفراد مجال لاختيار ألوان سياراتهم وكان ينتج كميات كبيرة باللون الأسود

* **اهم ما جاء في نظرية تايلور تحليل خطوات العمل**

في إطار عملية التسريع درس حركة كل عامل يقوم بها وحاول أن يدرجه على تحسينها ويؤديها بشكل اسرع استخدام الحوافز حث العامل باستخدام حافز معين للانتاج بشكل اكبر والبقاء في العمل لوقت اطول ويمكن تحفيزه بطريقه ماديه ماليه وليست معنويه

اختيار العمال بشكل علمي يركز على العامل صاحب اللياقه والقوه الجسمانيه وينظر اليه انه آله التعاون بين الاداره والعمال هنا فصل تام بين العملية التنفيذية والاداره العليا وهي تفكر والعمال تنفذ ويقومون بالانتاج

* **نظرية التقسيم الإداري** شرح فايول دور الادارة العليا واهتمام اكثر بالجانب الاستراتيجي والتخطيط والتنظيم عكس ما جاء به تايلور

* **نشاطات ادارة الاعمال برأي فايول لابد أن تكون في كل منظمه صناعية**

* **من مبادئ فايول الاستقرار الوظيفي**

لأن التغيير المستمر يضر بالمنظمه اي الأفراد يجب أن يستقروا داخل المنظمة لان التغيير يضر وربطها بالمعرفة أي اذا ذهب الأفراد بسبب ظرفية سيكون سبب في فقدان المعرفة لأن الافراد يحملون المعرفة

* مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت لان النظرية التقليدية تركز أكثر على الإنتاج والحركة أي الجانب المادي فقط فجاءت هذه النظرية لتتكلم عن الجانب الإنساني واعطاء أكثر أهمية للأفراد بالمنظمة

* **الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات**

" ماسرحها " تجاوزها

*** من أهم النتائج التي توصل إليها تجارب هوثورن** تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في تحفيز العمل اي ان الأشخاص الذين يحفزون مع مرور الزمن يكون عندهم زيادة في الإنتاجية

*** الآثار العلمية**

بدأ الاعتراف بحقوق العمال مثل نقابات العمال في اوربا بدأ تدريب الرؤساء أي وضع برامج تدريبية لرؤساء تحت الرؤساء على الاهتمام بالجوانب المعنوية للعمال داخل المنظمة وإقناعهم أن هذه من أحسن الطرق لزيادة الإنتاج

*** سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية (مهم) ذكر ممكن يكون عليه سؤال بالاختبار**

ليس بالضرورة وجود تناقض بين العمال والإدارة بل العكس يجب أن يكون هناك تكامل

أي اسأل مثلاً سؤال هل هناك فرق بين العمال والإدارة داخل منظمة معينة ؟

لا يوجد فرق

*** افتراضات نظريات ما سلو نركز على الحاجات الطبيعية بالتدرج لأن الناس سابقا من اهم حاجاته الحصول على لقمة العيش**

هربرت سيمون كاتب مشهور وصاحب كتاب السلوك الإداري حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد وهو صاحب نظرية محدودية القرار لدى الافراد أي أن الأفراد داخل المنظمة وخاصة المديرين لا يمكن أن تصل قراراتهم إلى مستوى القرار المثالي السليم وهذه القرارات كلها تعتبر ناقصة

*** مدرسة النظم** ترى أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة وحاولت أن تشرح العلاقة بين المنظمة والبيئة

" المحاضرة الثالثة "

مفهوم التخطيط /

التخطيط هو «اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نفعل ؟ كيف ومتى ومن يقوم بالعمل ؟ فهو جسر بين الحاضر والمستقبل». الاجابه انها تجعل العملية التخطيطية سليمة و اغفال اي جزئيه عنها تجعل العملية التخطيط ضعيفه او تنتج عنها مشاكل لا يمكن تداركها مع الوقت

خطوات التخطيط / لا يمكن لعملية التخطيط ان تتكون من خطوه واحده

التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها > العملية التخطيطية لا تبني بدون تحديد اهداف تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل > هناك اهداف لا يمكن تحقيقها لنقص في الموارد مثلا فلابد من وجود بدائل لها

أهمية التخطيط /

التخطيط وسيلة فعالة لتنفيذ الاعمال وفق برامج ومناهج > لا يقصد بالأعمال الاعمال الربحية فقط يؤدي التخطيط إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية > مثل رؤية 2030

يساعد التخطيط في قراءة وفهم المستقبل بشكل دقيق والابتعاد عن المفاجئات > اغتنام الفرص المستقبلية وتفادي المعوقات

التخطيط ضروري لكل المنظمات الصغيرة والكبيرة العامة والخاصة > التخطيط لا يقتصر على مجالات الاعمال الربحية ولكن يشمل جميع المجالات ومن ضمنها ايضا الحياه الشخصيه

فوائد التخطيط /

يتناول محاولة توقع أحداث المستقبل والابتعاد عن الصدفه المنظمة تحاول ان تتفادى المفاجآت

العلاقة بين المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها/

هي عمليه مستمرة وهناك علاقه بين الخطط والقرارات وعلى الطالب ان يفرق بين فترات الخطط

الأهداف /

المستقبل القريب: أهداف تكتيكية > مثل مباريات كرة القدم لكل مباراة خطه تكتيكيه

المستقبل البعيد: أهداف استراتيجية > الخطة الاستراتيجية كخطة الحصول على الدوري

أنواع الأهداف /

عامة على مستوى المنظمة > مثل: نريد ان تكون نسبة الزيادة في السوق 5% (في الاعمال الربحية) زيادة رضا المستفيدين من جهاز معين في منظمه حكومية بنسبة 90%

جزئية لكل قسم > كأهداف قسم الانتاج مثلا

صفات الأهداف /

الوضوح: يجب ان يكون هناك وضوح للهدف للذي يحدد الهدف وللجهة المنفذة، ويجب التعبير عنه بشكل رقمي ليتم التمكن من قياسه < في كثير من الاحيان الغموض يجعل من الصعب على البعض فهمه وتحقيقه

القناعة بالهدف: تتولد القناعة من خلال اقتناع العاملين اهمية الهدف ودوره في تحقيق الرضا وهذا يزيد من درجة الحماس له . < لتنفيذ خطه تنمية للبلد يجب ان يكون هناك اجماع عليها

الواقعية: امكانية تحقيق الهدف في الواقع العملي. < تحديد اهداف غير واقعية يؤدي الى فشل تحقيقها

التناسق والانسجام: وهو تناسق الأهداف مع بعضها البعض وعدم تعارضها. < أي ان لا تكون متناقضة

قابلية الهدف للقياس: هذا يساعد الإدارة في تحقيق اهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، وهذا يمكن أن يتم من خلال : مقياس كمي، نوعي، مقياس زمني (تحديد زمن الإنجاز). < مثلا: ان يحدد مدير المنظمه الزيادة في الانتاج بكميه معينه (100 الف) لا أن يطلب رفع الكميه بدون تحديد العدد

التنبؤ /

التنبؤ وهو توقع وقوع الأحداث والتغيرات في المستقبل، واتخاذ الاحتياطات لمواجهتها. < يختلف الامر عن التكهّنات العشوائية فالتنبؤ يعتمد على المعطيات

- لا يمكن وضع اهداف محدده لأي نشاط بدون توقع ما سيحدث في المستقبل

الأمر التي يجب مراعاتها في التنبؤ /

حدائة البيانات المستخدمة بالتنبؤ < لا يمكن التنبؤ استنادا على معطيات قديمة

الشروط الواجب توافرها في السياسات/

الكتابة: ان تكون مكتوبة بشكل واضح < قد نجد بعض السياسات الضمنية

أنواع السياسات/

السياسات الضمنية: غير مكتوبة ومتعارف عليها < كثير من المنظمات تحاول القضاء عليها وتخفيف اثرها داخل المنظمة

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات (الانتقادات) /

جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية < تقتل الابداع

تذكير ...

التخطيط على مستوى المنظمة هو عملية معقدة وعلى مستوى الدولة هو أكثر تعقيدا

"المحاضرة الرابعة"

العنصر الاساسي في عملية التنظيم هو الفرد .

الفوائد :

1- انعدام التنسيق يسبب تعارض

6- عدم وجود تنظيم يسبب هدره الموارد

ملاحظة: التنظيم الحديث يرى ان من الافضل تكون المنظمه ذات مستويات قليله لسهل عمليه التنظيم والرقابه .

مبادئ التنظيم :

1- التنظيم يسبقه **التخطيط** << وهو مفتاح الهدف

2- لتحقيق الهدف من الضروري تقسيم العمل

3- لا يمكن أنتقاده لانه يؤدي الى سير تلك المنظمات لوجود رئيس واحد فقط .

4- الاوامر ترتبط بنطاق الاشراف

5- كل ماكبرت السلطة زادت المسئوليه وسميت السلطة لانها لديها قدره على التأثير

السلطة الاستشاريه تأثر بالقرارت

منذ القرن 19 ظهر تفويض السلطة وغياب المدير هنا ليس عائق يستخدم التفويض في غياب وفي وجود المدير

اعتبارات تنظيميه:

- لايعطي التفويض لتقسيم العمل ولايعطي لأعاده الهيكله

المسائل الماليه لايجاد مشكله افوض شخص لشؤون الماليه لآكن الموزانات الكبيره كالدوله لايسمح لها بالتفويض .

المركزية واللامركزية :

في عصرنا الحديث المنظمات تفضل اللامركزية من اجل حمايه المنظمه

عوامل :

1- يقصد بها اكثر من فرع

5- مستوى العلمي والثقافي

***الماكس فيبر يفضل المركزيه**

اللامركزية :

1- رضا الموظفين مرتبط برضا المستفيدين

مساؤها :

3- المعلومات تصل للاداره العليا

التنظيم الرسمي :

نلجأ للهيكل التنظيمي لكي نعرفنا بالخارطة والتنظيم الرسمي

المعلومات سوف تنتقل افقيا وعموديا اعلى او اسفل

4- معايير اجتماعيه واقتصاديّه

5- مثل الرياضه غالبا

فوائده :

3- للحصول على معلومات غير متوفره

اعاده التنظيم : يقصد بها الهنדרه

" المحاضرة الخامسة "

وظيفه الاداره الماليه هي دراسه المصادر وتحديدّها

مثلا على مستوى الدولة جعل الموارد الماليه دقيقه بالنسبه للاهداف التي تحققها الدوله ف نأخذ النشاطات ذات الاهميه القصوى بدل الاهميه الدنيا (يقصد الاولويه للقصوى)

مثال على الاداره الماليه الخدمات الصحيه (الرعايه الصحيه للمواطنين تحتاج الى اداره تمويل)

النقطه الاولى تقديم خدمه ذات جوده عاليه واشباع الحاجات من زاويه المستفيدين (رضا المستفيدين امر هام بالنفقات العامه حديثا)

النقطه الثالثه في النفقات العامه الايرادات هي المصادر العامه

والتحدي ان نجد علاقه وطيده بين ايرادات الدوله ونفقاتها التي هي في ارتفاع مستمر

انواع النفقات

اول شي توزيع البنود مهم جدا مثل بنود الرواتب وبنود وظائف التعليم

يحدد الاهداف من الخدمات وتوجهات المستهلكين او المستفيدين

النقطه الثالثه النفقات العاديه كاملاك الدوله مثل اليونان تتخلى الدوله عن املاكها حيث قامت ببيع كثير من الجزر لتمويل نفقه الدوله

النقطه الرابعه الاستثمار الراسمالي يساهم في بناء شيء ويتم استثماره على المدى البعيد

الايرادات العامه هي مبدا اساسي في تغطيه النفقات

الاصدار النقدي طريقه خطيره لان طباعه النقود تؤدي الى التضخم

ملاحظه عندما تطونا لدوله في ضائقه ماليه تصدر سندات دوليه

القروض الخارجيه تأخذ بهدف تغطيه العجز

الموازنه العامه هي عمل اداري فني ومالي وهي وثيقه تفصيليه لنفقات الدوله خلال سنه كامله وهذا تعريف اساسي

طبعا الموازنه العامه مرنة

هدف المرازنه العامه في اوجه الاختلاف عام وشامل وغير ربحي

القاعده السنويه تقديرها سنوي لتغيرها السريع

السلطه التشريعيه بقاعده الشمول لها الحق بالموافقته على الموازنه او رفضها

في قاعده التخصيص النقطه الرابعه الاستثناءات تخصيص الدوله مداخليل لسداد الديون
المستحقه والتاثير بطريقه سلبيه على موازنه الدوله

اهداف موازنه البرامج والاداء التركيز على النتائج تحقيق منفعة محدده تعود بمنفعه او فائده

" المحاضرة السادسة "

لا يمكن الاستغناء عن الموارد البشرية في اي نشاط سواء في الربحية و الغير ربحية

اي ان اي عمليه اداريه تحتوي على الوظائف الاساسية للعنصر البشري اي الانسان
ويجب ان يكون هناك ترابط بين هدف الاشخاص و المنظمة واذا لم يكن هناك ترابط فهناك خلل في اداره
هذه الموارد البشرية

الاستنتاج

كما رأينا ان اداره الموارد البشرية تهتم ب الافراد و تنميه مهاراتهم
بعض العاملين لديهم قدرات و لكن قد لا تستخدم بطريقه صحيحه فتحاول المنظمة استخراجها منه و 2
ان يستخدمها بشكل امثل
كما ذكرناها ب **المدرسه السلوكية** , فقد كانت الكلاسيكية تنظر ب الجوانب الالية والحركية وجعلت 3
الفرد شبيه الاله , فجاءت السلوكية طرحت مفهوم جديد ان الفرد يحتاج للاهتمام لكي يعطي ما يمكن
ان يعطي من نشاطات

يعني المنظمة تضع قواعد و انظمة للسلوك الحسن بينهم البين

اليوم لا يمكن ان نتصور وظيفة بلا موارد بشرية 4

: لماذا الاهتمام ب الموارد البشرية

من المنطقي ان نقول ان المنظمة تحتاج للفرد حتى الاله تحتاج فرد لتنظيمها و تشغيلها 1\
فكثير من المنظمات التي لديها رياده في السوق ذلك بفضل الموارد البشرية

الدوله في المنظمات اللاربحيه كالحكوميه تحتاج لموارد بشرية وتحتاج لتنظيمها لتصل لتحقيق الاهداف
للمستفيدين , فتكون الكفاءة فعاله
وتقليل التكلفة

كمن منظمة تحتاج 5 اشخاص لعمل معين فلا يجب ان نوظف 20 شخص هناك زياده انفاق

من واجب المنظمة ان تلافح من مستوى الافراد , كمن ان تقول ع الفرد ان يعمل خمس ساعات فعليه 2
هذه المصطلحات الثلاثه << وليس 5 ساعات فقط , اذن يجب ان تكون محل (كفاءة و فعاليه و انتاجيه
سوف تتكرر في اساس كل عمليه اداريه اذا اردنا تقييمها و

إذا أردت أن أعرف كم احتاج للأفراد للمنظمة احتاج للتخطيط 3

(نط من الثالثه لين الثامنه)

الفرد قد يشارك في القرارات السياسيه 8\

وظائف الموارد البشريه

قبل أن نبدأ في إداره أي شخص علينا الحصول عليه

, كان نطبخ طبقه معينه لازم نحصل ع مدخلاتها عشان نحسن استخراجها جيداً

أذن لم نختر الأفراد بشكل جيد لن نحصل ع أهدافنا

وبعد أن نحصل علي الموارد نقوم ب استغلالها , فالنظريه القديمه (يقصد الكلاسيكيه) انها تستخدم

الفرد كآله وحين لا يمكن الحصول ع فائده منه تقوم بالاستغناء عنه

ولكن ب النظريات الحديثه ان الفرد يقدم نشاطات و نتائج معينه ويجب ع المنظمه ان تعطيه

استراتيجيات و ادوات حتى ينمي من مهاراته فان هذا الشخص حين اكتسب مهاراته اصبحت قديمه لن

نستغني عنه , ف بتقديم للوظيفه والاتفاق ع القدر والراتب هو سوف يقدم و سيحصل ايضاً ع الفائده

بخصرص الوظيفه الاولى تقوم بنشاطات كبيره جداً للدولة وهي كما قلنا استراتيجيه حسن الاختيار 3

»,»بالنوع و العدد

اولا نصنف الوظائف فان لم نصنف سيكون اختيار عشوائي 1

اليوم نقول اننا نعيش في وقت التخصص الدقيق فالمنظمات تدقق ب الوظائف ومن متخصص في تأديتها

تخطيط الموارد البشريه : هو صعب جداً فيه تعقيد كبير , فمثلاً نحدد ان للسنة القادمه نحتاج 10 2

موظفين جدد

ولكن ب السنه القادمه قد يتغير العدد و يزداد بسبب الاستقاله

أي خطأ في تخطيط الموارد البشريه قد ينتج عنه اثار سلبيه في المستقبل

أذن ضروري ان يكون عندنا معطيات المطلوب كم عدد الأفراد و طريقه الاستقطاب و التدريب

الاستقطاب و الاختيار و التعيين : ذكر موقع لينكد ان لاستقطاب الوظائف حيث كانوا يعلنون 3

الوظائف ب الجرائد اما الان عن طريق السوشال ميديا

بعضهم يقول ان الاستقطاب الايجابي غير اخلاقيه لانها تسحب الفرد من الشركات الاخرى للشركه

المطلوبه

مبادئ الاستقطاب 1 نوحده القرار عبر لجنه تتكون من عده اطراف

يكون مع مدير الموارد البشريه مدير التسويق , لان حق الموارد م يعرف لازم يكون معه شخص خبير ب

التسويق

إذا لم نعمل مجموعه مركزيه استقطابيه يتحول الامر لعميله فوضى

قبل ان نستقطب يجب علينا معرفه متطلبات السوق اي لا توجد معطيات حول المهارات المطلوبه2
لو كان عنجي اليوم شخص متخصص في هيئه العلاقات العامه يكون غنده مهارات يحسن الاتصال و
الكتابه لكن الان لا يتحتم وجود ذلك اهم شي وجود استخدام الشبكات التواصل الاجتماعي يعني عدم
المهارات يكون بعيد عن الواقع

يمكن تحديد مكاتب معينه للاستقطاب تتستعين بها الادارات الحكوميه لتستقطب موظفين لها3

طرق الاستقطاب

داخلي داخل المنظمة ولها ايجابيات 1

وذلك عبر الادوات المشرعه لذلك , حيث اري ان موظف عندي جيد وله جوانب ايجابيه , اعرض له هذه
الوظيفة وقد يقبل
ويستخدم هذا الشي داخل الوظائف الحكوميه

خارجي : اعلان و تواصل اجتماعي كما ذكرناه سابقا 2

: الاختيار و التعيين

يقراً م قال شي مهم

: الاختبارات و اهميتها في التعيين

هنا قلنا يكون صعب و نستعيد بناس معينين يستقطبون لنا
الان لم نعد نركز فقط علة مهاراته وانما ايضا المواصفات الشخصيه كالعامل لدى فريق والايجابيه و
الروح الرياضيه و النفسيه العاليه

ايضا بعض الوظائف يكون من ضمن شروطها ان 50% من وقت الموظف هو السفر فبعض الدول
المحافظة لا تكون المرأه موافقه لمثل هذه الوظيفة وان كانت مهاراتها عاليه

يعني اننا لا نقول ان الشخص هذا مستبعد بل نقول ان الوظيفة تتطلب بعض المواصفات
ايضا قد لا يكون فقط المرأه ان بعض الاشخاص يخافون من الطائره وو الخ

نوضح للمتقدمين ان الاختبارات لصوالحهم و انها عداله 3

: الاختيار و التعيين : قراء عادي ماقال شي مهم

: وظيفة تنميه الموارد البشرية

هناك الوظائف بعد التعيين يدخل الموظف و يحاول التأقلم بدون وجود برامج داخل المنظمة
وقد يصاب الاحباط لا يجد طريقه التعبير عن مهاراته

وهناك داخل المنظمة تنميه للمهارات

التعليم والتدريب

, الفرد يعمل بنفس الوقت يتعلم و يتدرب اي يحس ان هناك نمو لمعارفه ومهاراته 1
اي تجعل الفرد ديناميكي ينمو ب استمرار , اذا لم يتم التعليم و التدريب سيكون بعيد عن السوق و انه
اذا ترك الوظيفة يكون بعيد عن سوق العمل و ضعيف جدا
. اي المهارات المطلوبه تغيرت كثيرا

مفهوم التدريب : المعادله من الضروري تقويه الجانب المتعلق ب القدرة
من الضروري التركيز ع الاداء لا يتعلق بفرد واحد بل بمجموع اللذين يقومون بهذا العمل

انواع التدريب يكون داخل العمل الاستفاده تكون كبيره جدا

: الصعوبات

قد يكون المدير عنده معارف لكنه سيئ ب الاتصال وهذا المدرب يحتاج تدريب اصلا 2
الشخص مشغول بدل م يتدرب خلال 10 ساعات يتدرب خلال ساعه واحده 3
العلاقه ممكن بينهم احتقان قد لا يقدم كل م لديه قد يخفى المعلومات و يعطيهم الامعلومات السطحية 4

: اساليب التدريب

تدوير اي مرا يشتغل هنا مرا موقع اخر ونقول هذجه اوصل طريقه تدريبيه 1

المكتب المجاور 2

اشخاص عائبين نقوم بنقل اشخاص لشغل هذه المواقع وتكون فرصه للتدريب و معرفه الوظيفة 3
توجيه اسئله , نوجه اسئله عن نشاطاتهم وعملهم و تجعلهم يقومون بما يقولون 4

مشاركه اللجان قراءه 5

الوثائق و المنشورات اي وضع دليله لمن يقرئه يتعرف عن النشاط

:التدريب الخارجي

هو رسمي لان هناك لا يمكن ان ياخذها الشخص من المنظمة فتلجأ للاطراف الخارجيه تملك مراكز
وغالبا تقوم الدوله بذلك لتفوصهم للمعاهد

وجود طرف خاجي تجعل الفرد يلتزم فيه

وتعرف انه اذا غاب يحرم من التدريب و الامتيازات ما بعد التدريب

الاحتكاك يحتكون بمعارف اخرى واكثر استفاده من الداخلي

: السلبيات

قراءة

الاستيعاب بعضهم تتفاوت مهاراتهم وقدراتهم فبعضهم يختارون مستويات اقل فلا يستفيدون منها

اساليب التدريب:

الحلقات الدراسية : خاصه ب المجموعات المحدده وهي اعطاء جوانب تدريبيه لجهه معينه

المؤتمرات : استفاده كبيره خاصه يكون مؤتمر دولي

الحوار المفتوح : وهو التحدث بطلاقه عن عمليه ما يريد تحسينه في مهاراته يحسن من اداءهم

دراسة الحالة : نعرضها على الدارسين وبعض الامور تحتاج لقرار وحل و الكل يشارك

تمثيل الادوار اي انه يوضع الشخص مكان شخص و يسالوه لو كنت مكان المدير ما هي قراراتك

المباريات الاداريه وهي قيمز اداريه وهي مجموعات يتناقشون لوجود حل و من يجد الحل الايجابي يفوز

الزيارات الميدانيه : وهو توجيه الفرد ل مكان اخر يكتسب منه المعارف كان يحي مدير في اداره في السعوديه و يذهب لدبي نربطه ب الواقع في دبي ثم ياتي ب المهارات يطبقها في المنظمه

الاعتبارات : يقرأ

النفقات ع حسب النفقات يختاروا الوسيله

درجه اسلوب المتدرب باسلوب التدريب كان يكون التدريب ب اللغة الانجليزيه و المتدرب لا يتحدث بها

عدد المشاركين مثلاً لو كان ب الميدان يكون عددهم قليل المكان م يسمح ب العدد الكبير عكس المحاضره

تستقبل عدد كبير

حسن استخدام الموارد البشريه:

يكون هناك استخدام امثل لتقديم الحوافز

الاداره الموارد ليست فقط للتوظيف و التعيين و انما تنهي ويجب ان يكون عندها حسن الاستخدام للموارد

خاصه بهذا الوقت الازمات الاقتصاديه

ويجب ان تدرس كيف نستخدم الموارد بشكل جيد للحوافز و تقويم الاداء و الترقية و غير ذلك

كالراتب : يكون الروابط مرتبطه ب الحكومه و تحديده الراتب الاساسي و الزيادات بقوانين صارمة

ع اداره الموارد البشريه ان تقترح الزيادات بشكل يراعي للعجز

ومبدا يتعلق ب العدالة , ومصطلح صعب تحديده حسب المهارات و الاداء

الحوافز بمبدا العدالة كمن يعامل اللذي ينجز ومن لا ينجز الا قليل

اما في الاسلام راجعوا الكتاب

" المحاضرة السابعة "

قال الدكتور المحاضر مهمه

الأداء

1 الاداء مرتبط بمهيات الشخص و مهاراتو و يصعب علينا التكلم عن اداء الفرد بدون الدخول في قيم الفرد

2 تريد المنظمات ان تكون منظمات منافسه و بصفه عامه الهيئات الحكوميه و الادارة العامه بصفه عامه مشاركته ضمن القطاع العام و يمكن القول ان العولمة اثرت عليها بطريقة غير مباشرة مقارنة مع المنظمات الربحيه و مع ذلك متطلبات العولمة تدعو بتفكير جديا باستخدام معايير الاداء الافراد داخل المنظمات الربحيه و استخدامها في المنظمات الغير ربحيه

3 اليوم الكثير من الحكومات تحاول ان تخفض اعداد العاملين في القطاع العام

4 و كذلك تطالب المنظمات الذين يعملون باداء معين و بمستوى معين مما يسمح بتقييم الافراد

5 الاشكال الكبير في المنظمات الحكوميه اننا لانستطيع التقييم من يعمل جيدا بمستوى عالي دون ذلك فالكل يصبح في مكان واحد و يصبحو كلهم ينعنون بعدم العمل

6 الميزه التنافسيه مصطلح يقال بكثرة في ادارة الاعمال و يمكن نقله للادارة العامه

الاداء من الناحيه الاداريه

الكفاءه :- مستوى معين من التكاليف

الفعاليه :- يحقق اهداف التي سطرته له وحددت في العمليه التخطيطيه

معايير الاداء

المعايير هي التوقع من الافراد لكي يحققو نشاطهم و اهدافهم

المعايير نوعان : 1 كمي 2 نوعيه

و بالتالي المنظمه تجد صعوبه من خلال فترات معينه في تحديد مستوياتها و غالبا يتم الرجوع النظر في بعض العوامل البيئيه

اهم معايير الاداء

الاجراءات : تكون مكتوبه و يدرب الموظف عليها و يجب التقيد بها حتى لا يكون هنالك اخطاء او تبعات قانونيه

مع ملاحظه في اهم معايير الاداء : ان اليوم الكثير من الشركات لا تربط الجانب الكمي بالساعات و لا تطالب انتاج الفرد كمي معينه بوقت معين

سلوك الاداء الوظيفي ... مهم جدا

سلوك الاداء الجماعي :- هو الذي يحدد في النهايه اداء المنظمات

الابعاد الأساسية لتصرفات العاملين اثناء انجاز العمل :

الانجاز الجيد للأعمال هو الاداء العالي

ادارة الاداء الوظيفي ...أساس المحاضرة

1 مفهوم ادارة الاداء :- علاقه بين الافراد رئيس و مرؤوس و هو في المنظمه الربحيه و الغير ربحيه

تحسين الاداء الوظيفي

الطبقه 1 اهداف و استراتيجيه طويلة الاجل

الطبقه 4 هيكل تنظيمي بسيط يحقق التحسين

خصائص عملية تقييم الاداء الوظيفي

عملية مستمره و منتظمه / بعض الشركات تقييم موظفيها كل شهر لقياس الاداء و يدخل هذا في الرقابه

فوائد التقييم

1 اشعار العاملين بمسؤولياتهم / لان عدم اشعارهم ممكن ان تخل بالعملية الاتصاليه بينهم

2 الرقابه على الرؤساء و المرؤوسين / الرؤساء لكي لا تحدث اخطاء استراتيجيه

عناصر تقييم الاداء

" المحاضرة الثامنه "

تعريف الرقابه : الرقابه وظيفه اساسيه .. وكل عمليه اداريه تنتهي بالرقابه لماذا ؟؟ لانها تحدد مدى تطبيق هذه الاهداف

• الهدف ممكن يكون كمي وكيفي

اهميه الرقابه : الفقره الثانيه تمارس عملها في الجوانب العامه

علاقه الرقابه بالانشطه الحكوميه علاقته وطيده

اهمية الرقابه الاداريه :

- 1- الصالح العام هو المواطن
- 2- غالبا ماتتعدى الشؤون التنظيمه والرقابه لها دور كبير في وقت حدوث المشكله

من اهداف الرقابه :

- 2- يوجد خطأ متعمد ويقصد به ضرر المنظمه ويوجد خطأ غير متعمد وهذا لا بأس به والرقابه تكشف الحالتين .

عناصر الرقابه :

- 3- مثل عطل برنامج او غياب العاملين

مبادئ الرقابه :

- 3- الموضوعيه >> الابتعاد عن الشخصانيه
- 7- الواجبات >>> تكون لديهم صفه قانونيه وسلطه

وسائل الرقابه :

- 1- التقديرية >> صوره لما اريده في المستقبل
- 2- نظام رقابي فعال
- 4- تجعل الافراد يستنبطو بالانحرافات

الرقابه وفق المصدر

- 1- دراسات وبحوث وهيئات وتكون من الموظفين داخل المنظمه
- 2- خارجها واكثر استقلاليه والاغلب يلجأ إليها لانها اكثر مصداقيه

اسس الرقابه الاسلاميه :

- 1- الضمير والتربيه والاسره
- 2- مرتبطه بالهيكل التنظيمي
- 3- التقاليد وقواعد اجتماعيه .

ملاحظه : الدكتور ذكر ان المراقبه هي تصحيح الانحرافات وليس فقط الكشف عنها

" المحاضره التاسعه "

تعريفها هي قدره على التأثير (أي شخص يؤثر بالآخرين) والتأثير هنا ليس بالعنف والقوة مثل رئيس كوريا الشماليه وهو بعيد عن اسلوب القيادة

ان فكرة القيادة محل للدراسة

نظريه السمات مثل شخصيه الرسول عليه افضل الصلاه واتم التسليم لانتوفر صفات نظريه السمات كلها في شخص واحد

المهاره الفنيه فهذا الجانب يؤثر على الآخرين مثل قبطان الطائر والثقه التي تعطى له

تساؤولا نقد نظريه الموقف

كم عدد المواقف التي ناخذها بغير الاعتبار وليس هناك اتفاق حول انماط السلوك القيادي (اللاتوقراطي والديمقراطي يعارضون بعض)

القيادة الاتوقراطية نعتمد على استخدام السلطه وهي عكس الديمقراطيه يقودها شخص واحد بطريقه مركزيه

الافتراض الثاني تبني القائد للحوافز السلبيه بالتاثير على الآخرين مثل موظف تاخر عن الدوام الاتوقراطيه تعاقبه بخصم الراتب

القيادة الاتوقراطيه اللبقه اعطاء شعور فقط دون مشاركته

القيادة الديمقراطيه مثل عليها بنظريه x.y

نمط تنبؤ وشيئت بين القائد والمرؤوس

المنظمات الناجحه تعتمد الخطوه السابعه ان القائد لايرير فرض أي رأي

نظريه سلسله السلوك ركز على واحد وسبعه وهي الي شرحها ان القائد يصنع القرار ويعلنه بعكس القائد عندما يسمح لمرؤوسيه بتخاذ القرار (7-1 ضد بعض بالشكل المرفق بالمحاضره)

القيادة صاحبه الرؤيه visionaryتوجه حديث والقائد الكاريزمي هو مصطلح يوناني

"المحاضرة العاشرة"

اتخاذ القرارات نوعان 1 روتينيه 2 استثنائيه

تعد عملية اتخاذ القرارات نشاط دائم و غير منقطع

اهمية اتخاذ القرار

النقطة الاولى من (ان اتخاذ القرار هو عملية متداخلة الى و الوظائف الاخرى زاد عليها دكتور هو ايضا حلقة الوصل

الظروف التي يتخذ في ظلها القرار

1 التاكيد التام .. صعوبة التحقيق بزات في القرارات الاستثنائية عكس الروتينه التي ممكن ان تاتي تاكد تام

2 الابهام و الغموض التام / تكون عكس تمام للتاكيد التام

ملاحظه / عدم التاكيد + الابهام :- هي حالات استثنائية و المنظمه تدرب موظفيها على عدم توفر المعلومات و النتائج لاننا في بيئه متغيره

في مراحل اتخاذ القرار - المرحلة الاولى - تشخيص المشكله - تحديد درجه المشكله بحيث تكون المشكله خطيره استراتيجيه او عاديه

في مراحل اتخاذ القرار - المرحلة الثالثة - تشخيص البدائل - في بعض الاحيان المدير يهتم بتحقيق الحل الامثل للمشكله و يجب حلها سريعا لو التكلفة كبيرة و هذه مشكله تعتبر كبيرة و احيانا تكون لدي بدائل كثيره و لكن الظروف و الوقت يحتم علي بديل معين

في متابعة تقييم القرار و تقويمه - يقرر المدير اختبار مبدئي في حالة كان لديه الوقت الكافي قبل التنفيذ

المشاركه في اتخاذ القرار :- هو القرار الافضل للحل الامثل و لكن هنا لا نتكلم على القرارات الاستراتيجيه

انواع القرارات - النوع الثاني - قرارات حيويه - فيها مشاركته جماعيه لكي المدير يحمي نفسه

" المحاضرة الحادية عشر "

المقدمه ..

الاتصالات الاداريه تعتبر عصب المنظمه وقلب الاداره و(هيكل غير مرئي في كل مايتعلق بمعلومات داخل المنظمه)

وبودن نشاط لن تحقق وجود نشاط والحركه

وبالتالي تعاون جميع الموظفين في توصيل المعلومات

وكلما كانت عمليه الاتصال جيده كان النشاط الإداري داخل المنظمه ذو كفاءه وفعاليه عاليه ...

- القائد يستخدم أساليب الاتصال لاقناع الآخرين
- عمليه الاتصال نشاط اجتماعي وانساني بحيث تتفاعل المنظمه والافراد داخل المنظمه لتحقيق الأهداف
- صلب عمليه الاتصال هو الفهم المشترك

عملية الاتصال تتطلب مجموعه أفكار

١- أسلوب الاتصال اما ان يكون شفوي او كتابي او (حركي) فحركه الجسم تعتبر رساله وبعض العلماء يركزون على الحركات والتعبير الغير شفوي

عناصر الاتصال الاداريه

- ٢- قناه الاتصال .. قد تكون جوال او ايميل او حمام جازل والتكنولوجيا أصبحت مهمه الان وتساعد كثير ومع ذلك هناك انتقادات مثل رسائل ال sms
- ٣- المستقبل .. لابد من الوضوح بالرساله ويحتوي على خصائص معينه واختار بطريقه جيده
- ٤- المستقبل يحاول عبر الاستجابه تجعل المستقبل يفهم الرساله بشكل واضح والي يبحث عنه

أنواع الاتصالات الاداريه

- الاتصالات الرسميه : هي معتمده داخل المنظمه
- اتصالات الهابطه** من اعلى الى اسفل وقد تكون توجيهات معينه قد تكون روتينه او يومية بنشاطات معينه وقد تكون استراتيجيه مثل جامعه الملك فيصل اعدت خطه استراتيجيه ، وتم طبعها وتوزيعها على كل العالمين داخل الجامعه وصلتهم الرساله .
- اتصالات صاعده** .. متعلقه بجوانب التقارير والمعلومات من الدنيا للعليا ، والمنظمه فقط فيها اتصالات هابطه ولكن بما ان المنظمه مكان تفاعلي من الضروري نرى اتصالات صاعده لانها تلعب دور كبير في تحقيق اهداف المنظمه ، وقد تكون الجهات العليا هي التي طلبتها ،

وقد تكون عملية او مبادره من شخص يمكن الاستفادة منها مثل الجوده الشامله .وتعتبر
وسيله للتعرف ع الواقع داخل المنظمه
اتصالات افقيه ،، اتصالات عباره عن اقسام داخل المنظمه بهدف التنسيق وتقديم وتحقيق
اهداف معينه وشامله للمنظمه ،

- **اتصالات غير رسميه ..** تكلم عن التنظيم بالمحاضره السابقه ، والافراد يربطون علاقات
داخل المنظمه ويشكلون كتل غير رسمي يفيد المنظمه ، ك مكالمه هاتفيه بين اثنين خارج
الدوام يتكلمون عن المنظمه يعتبر تواصل غير رسمي ، لانها ليست مبنيه على هيكل تنظيمي
ويجب الاخذ بالاعتبار الاتصالات غير رسميه قد تكون اجتماعات او خاج الدوام واتصالات
عفويه او مبرمجه بين اشخاص وقد يكون هدف إيجابي وممكن العكس لمصالح شخصيه ،
ولايجب ان تكون ضد مصالح المنظمه ،
واذا لاحظت المنظمه تضارب مصالحها مع فرد ممكن هنا تستبعده ،

عوامل نجاح الاتصال ،،

- ١- وجود قنوات . مثل مجله دوريه وموقع وتويتر والخ
- ٢- صلاحيه هذه القنوات للعمل بشكل فعال .. مهم جدا اذا كان عندي قنوات اتصال ضعيفه
وأريد التحكم بشبكه النقل للبضائع داخل المنظمه في حيز كبير داخل المملكه وخارجها ب
ممكن وضع اجهزه تتبع للشاحنات ونقل البضائع وتعطيني معلومات ومن ثم اتخذ القرار
المناسب
- ٣- استخدام خطوط الاتصال ،، نطلب من الموظفين احترام الهيكل التنظيمي ولايمكن لشخص
يتعدى اخر ولكن ممكن تكون في حالات نتخطى للمصلحه العامه للمنظمه
- ٤- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب غياب البعض ويدخل ضمن المركزيه ، بمعنى ان غياب
الشخص لايقف العمل ووضع قنوات بديله

وسائل الاتصالات

- **الاتصال الشخصي والشفوي ..** حديث مباشر افضل من حديث غير مباشر ، مثل الهاتف
والفيديو ومقابلات شخصيه واجتماعات ،
- **الاتصال الإيجابي** يكون عبر التقارير ورسائل ولازال يلعب دور مهم والاتصال الكتابي اصبح
يستخدم ادوات اكثر مبيعا في الجانب الالكتروني

فعاليات الاتصال ..

- الدور الأساسي للمدير ان يكون فعال خاصه في المنظمات الكبيره ،

- نفرق بين اشكال المنظمات هيئه حكوميه بلديه خدميه يختلف اتصالها عن الجيش والهيئه وهناك ارتباط كبير بين المدير وطرق الاتصال
 - فعاليه الاتصال بين المرسل والمرسل اليه ترتبط بالقناه والرساله ولايمكن نطلب لشخص عين التحكم ب اتصال معين ولكن يمكن تدريبهم للوصول الى مهارت تكنولوجيه متقدمه
 - تبادل المعلومات
- ملاحظه .. تجعل المنظمه تعيش تغيرات وجوانب تجعلها في خطر بخصوص انها تعيش في مجال تنافسي كبير ، وحتى منظمات الاعمال فتحت مجال المنافسه عن طريق الخصصه ، الحل تحسين أداء الخدمات الحكوميه ب إيجاد افراد يعملون بفعاليه اكثر ، ويستخدمون ادوات للاداره الحكوميه مثل العمليه الاتصاليه والتفعيل الجيد لها

العوامل التي تساعد في الوصول الى اتصالات فعاله وناجحه

١- كميّه المعلومات المعقده صعب استيعابها

معوقات الاتصال

١- اذا كان هناك فهم جيد لايعيق الاتصال

من اهم معوقات الاتصال

- **معوقات شخصيه** تعود لفرق الفهم والاستيعاب
- **معوقات تنظيميه** ، مثل شركه أرامكو اعتماد لغه رسميه مثل الانجليزيه ، وفي بعض البيئات ضروري استخدام لغات مختلفه مثل سوسيرا وقانونيا يجيب التعامل بهذه اللغات الثلاثه او الاربعه (المانيه وايطاليه وفرنسيه وغيرها)
- **معوقات بيئيه** تعود للمجتمع ويجب التعرف على اللهجات المتعلقه بالمناطق حتى يكون الاتصال واضح ومفهومه ، وبناء هيكل اتصالي داخل المنظمه يجيب ان يكون مبني على مهارات

اسهامات الدين

- منذ انزال الوحي ، وحث المسلمين على التواصل مع الافراد وصله الرحم واحترام الاخرين والإسلام ركز على القواعد الاساسيه مثل الصدق ، والشفافيه في نقل المعلومات ، واستخدام لغه سهله وبسيطه وكالقران توجيهات بريانيه لابد معرفه اللغه العربيه ، اعتماد أسلوب المخاطبه ، وحث الدعوه للخير بطريقه حسنه ، واستخدام التحيه والسلام ،

" المحاضرة الثانية عشر "

يناسب مع الكتاب والأفضل ترجعون للكتاب هنا لانه ذكر ان في نقاط لابد من التعمق بها
عن طريق الكتاب

المقدمة

في عهد الرئيس كلينتون ظهر مفهوم الاداره العامه الجديد وحاول يرضي فيه بدافع اعاده
بناء الجوده ودعى الى تبني معايير لتطبيقها

مفهوم اداره الجوده الشامله

محاولة التقليل من العيوب والاختفاء وتعمل على الكفاءه والفعاليه والإنتاج

وتعمل بمبدأ العلاقات الانسانيه والذي يتناقض مع مفاهيم القرن ١٩

هناك العديد من التعاريف للجوده الشامله واغلبها تتناول عدد من الأفكار

- ١- التعريف كامل وأضاف (والاطراف وانها لاتتعلق بالفرد)
- ٢- التزام الاداره العليا لتطبيق الجوده وجودهم حتي وضروري وبدون التزام الاداره العليا
ودعمها لن تنجح الجوده
- ٣- وجود قياس لهذه الجوده وعناصر مشاركته

التطوير التاريخي لمفهوم الجوده

الانطلاقه والتركيز كبير جدا عليها كان في ٩٠ الفتره اللي كان ينظر الى الجوده الشامله بفعل
النجاحات

_ تيلور .. تكلم عن اداره العالمين وبدا بالقرن ١٩ وخاصه المدرسه العلميه وركز على الوقت والدقه
والكلفه وأول الأفكار ترجع الى تيلور

الباقى نفس المحتوى

اهميه الجوده الشامله

هدفها تفادي المشاكل والاستجابه للتحديات الخارجيه والداخليه والمنظمات الحكوميه المفروض
تقدم خدمات لدى المستفيدين

رواد اداره الجوده الشامله

١- ديمينج .. تكلم عن الحرب العالميه الثانيه وكيف الصراع اللي فيها

أسس ديمينج ١٤

٢ أضاف تتعلق بالمنظمه

- ٦ لا يمكن تبرز الجوده دون تدريب مثال .. احترام الوقت في اليابان
- ٨ نستخدم الاقناع للقضاء على الخوف
- ١١ تجنب اهداف رقميه لانه يؤدي الى وجود هاجس بالأرقام

جوزيف جوران

لا يمكن تطبيق الجوده في بيئه لاتقبل الأفكار اذا لابد من توفر المناخ المناسب

- تحسبن الجوده يشمل المنتج والعمليات والسلع والخدمات وركز على طرف مستفيدين خارجيين كمواطنين ومستفيدين داخليين ك موظفين

فيليب كروسي .. كان يركز على المدخلات والمخرجات

((ركز على الرواد الثلاثة وذكر ب اهميتهم))

اهداف اداره الجوده الشامله

هي معقده وليست سهله ولكن بوجود هذه الأهداف يمكن للمنظمه ان تحقق النجاح على المدى البعيد

مبادئ اداره الجوده الشامله

- التعاون الجماعي ولا يمكن للمنافسين ان يتعاونو ولكن يعني العمل داخل المنظمه يكون فيها التعاون لتحقيق الهدف
- الوقت بدل من التفتيش .. يعني اضع نظام لتفادي الاخطاء بدل من التفتيش عن الأخطاء
- المشاركة كامله من جميع الأطراف داخل المنظمه

مراحل تطبيق الجوده

- المرحله الصفريه (الاعداد) وتسمى أيضا بمرحلة تحضيريه
- المرحله الأولى مرحلة التخطيط وتسمى أيضا بمرحلة الانطلاق (ويجب وضع خطط للتقليل من الأخطاء والعيوب والمساعدته والتدريب ونخبرهم ان المصلحه هي تطبيق مبادئ الجوده الشامله)

الادوات المستخدمه في داره الجوده

- ١- خريطه التدفق ،، التحليل وبمعنى تحليل العمليات بأداء خدمه معينه ومراحله تحديد المشكله من خلال
 - الأولى وسماها واقعيه

- الثانيه سماها مثاليه

٢- العصف الذهني ،، اذا مافي بينه ببيكون صعب تطبيق الجوده

اهم العوامل التي تجعل العصف الذهني يتسم بالفعاليه

- القدره على الابداع وهي تشمل الأفكار
- تسجيل الأفكار واستخراج احسنها
- ٣- مخطط عظمه السمكه
- موجود في الكتاب شكل الرسمه للتوضيح
- ٤- خريطه باريتو .. يهدف تحديد نقطه ، هدف سبب رئيسي وسبب ضعيف
- ٥- المعيار الأساسي او النموذجي ،، مقارنة الأداء واحد العوامل وابني عليها خيارات وقرارات لتحسين الجوده
- ٦- أدوات وضع الأولويات .. لتحقيق جانب الكفاءه والفعاليه عن طريق الثلاث ادوات
- ٧- خرائط المراقبه وتوضيح الحد الأدنى والاعلى وخط الوسط
- ٨- استثمار التدفق ،، احدد اين المشكله واتدخل لحلها ولا اضيع وقت

جوائز التميز والمعايير العالميه لاداره الجوده الشامله

ركز على شهاده ايزو وقال انها معروفه لدينا
وشهاده الجامعه الامريكيه تهدف لعمل داخل المنظمه لتطبيق اداره الجوده الشامله

" المحاضرة الثالثة عشر "

جاءت مع التطورات الحديثة التي عرفتھا الادارة بشقيھا ادارة الاعمال الربحية والغير ربحية هذه الاتجاهات تسمح بالتعرف على هذا الواقع الذي يتصف بالحركة والتغير المستمر

أي تلك البيئة المتغير والمعقدة والديناميكية

وان الادارة غير جامدة بتطبيقاتھا وافكارھا الذي يتحول ويتأقلم مع هذه البيئة المتغيرة الهندرة : ظهرت حوالي من ١٠ سنوات والكثير من المنظمات تعمل تحتاج الى قدرات كبيرة

وشجاعة كبير

بين ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي عناصر مشتركة تتعلق بالمعلومة والمعرفة

(اهتمام بالجانب الغير ملموس في الادارة المتعلقة بالمعرفة)

ولكن اليوم قوة كثير من الشركات ليست باموالھا وليست بامكانياتھا البشرية (بمعنى العدد) ولكن بما تحمله من افكار وبما تحمله من ابداعات)

والمعرفة هي التي تسمح لها بالبقاء بشكل قوي في السوق وبطريقة مستدامة

التمكين: يختلف تمام عن التفويض (ويعطي بعد اللامركزية في السوق)

الحكمانية : مهم جدا خاصة في شركات المساهمات او ذات الاسهم او شركات لعدة اطراف ذات المصلحة

(ما حدث في السنوات الماضية او سيحدث في المستقبل بخصوص الفساد الاداري جعل اليوم

الكثير من المنظمات تهتم بالحوكمة ووضع القواعد وجعل المنظمة اكثر شفافية من جانبھا

الاداري لان كثير من المساهمين لا يديرونها بشكل مباشر

مجلس الادارة يمثل المساهمين يوكل المهمة الى ادارة معينة اذا ما وجدت قواعد يصبح من الصعب جدا

ان تقوم بمراقبة ومعرفة ما يحدث داخل المنظمات

مقدمة

سايرت الإدارة التطور الكمي والكيفي في مجالات الحياة كافة، وظهرت اتجاهات إدارية حديثة تسعى الى الخروج من الاطار التقليدي لمبادئ ونظريات الإدارة الى أفكار وأساليب حديثة مبتكرة تعمل على تفعيل دور العنصر البشري والاعتماد على التقنية الحديثة (**تغيرات سريعة والادارة مجبرة على اتخاذ القرارات بخصوص تطويرها**) التي توفر الوقت، وتزيد من معدلات الإنتاج، وتقليل من التكلفة، وتحسين المخرجات،

اولا-الهندرة

وهو أسلوب اداري يهدف الى تجديد وتطوير المنظمات، وفق ضوابط محددة، تسعى الى زيادة الكفاءة الانتاجية ورفع مستوى الأداء، بشكل يقابل متطلبات التغيير.

مفهوم الهندرة

الهندرة تعني إعادة هندسة البناء **بكاملها** من خلال البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم او إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه وانما التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة

المنظمات التي تحتاج الى الهندرة

أ- منظمات الوضع المتدهور

وهي التي تواجه ارتفاعا في نفقات التشغيل بشكل يفقدها القدرة على المنافسة ومن ثم تدني خدماتها إلى مستوى يؤدي إلى تدمير العملاء والمستفيدين من تلك الخدمات (**لابتعادها عن اسس الابداع والافكار ومحاولة فهم العملاء**)

ب- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور

ولكن يتوقع منها بلوغ ذلك في المستقبل القريب

ت- منظمات التي بلغت قمة النجاح والتفوق

أساليب الهندرة

- أ- دمج الوظائف (يتم دمج مهام عدة وظائف في وظيفة واحدة)
- ب- منح الموظف صلاحية اتخاذ القرارات (يهدف ضمان السرعة في اتخاذ القرارات)
- ت- تنفيذ الخطوات العمليات حسب طبيعتها (يهدف اختصار الوقت)
- ث- تعددت خصائص العمليات (تنوع مواصفات كل عملية لتتناسب مع الأسواق)

- ج- إنجاز العمل في مكانه (إسناد العمل المطلوب لكل إدارة)
- ح- خفض مستويات الرقابة (وضع انظمة قوية تجعلنا لا نحتاج للرقابة)
- خ- الجمع بين المركزية واللامركزية

ثانيا- إدارة المعرفة (المنظمات اليوم تولي اهمية كبيرة للمعرفة)

المعرفة هي الإلمام بتفاصيل فرع من العلوم (تقنية او قطاع داخل المنظمة) المختلفة بمبادئه الأساسية و
جزئياته وفروعه فهي السبيل لاكتشاف الظواهر والإحاطة بها وتفسيرها

مفهوم إدارة المعرفة :

هي جهد منظم موجه من قبل المنظمة لالتقاط وجمع وتصنيف التنظيم وتخزين أنواع المعرفة ذات
العلاقة بنشاط المنظمة لجعلها جاهزة للتداول بين أفرادها وأقسامها بهدف رفع مستوى كفاءة اتخاذ

القرارات والأداء التنظيمي تهدف (لميزة تنافسية)

(يجب ان تكون المعارف بطريقة علمية ويجب ان تتحكم فيها باستمرار حتى لا يكون هناك انحرافات وهذا
التحكم يجعلها تحقق نجاحات كبيرة .. هناك عمل لتقسيم المعرفة لدى المنظمة وهذا التقسيم يؤدي الى
خطر خروج هذه المعارف خارج المنظمة)

هناك الكثير من المنظمات يعملون على اخذ المعارف بطرق غير مباشرة لذلك يجب تحديد من ياخذ هذه
المعرفة

أهمية إدارة المعرفة

- ❖ خفض التكاليف وزيادة الإيرادات
- ❖ تنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها في اقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد
- ❖ تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمستويات أداء مناسبة وتحسينها
- ❖ تحديد المعرفة المطلوبة لمجالات عمل المنظمة
- ❖ زيادة القدرة على الإبداع والابتكار
- ❖ منح المنظمة ميزات تنافسية

اهداف إدارة المعرفة

- ✓ استقاء المعرفة من مصادرها وتخزينها وانتقاء ما يناسب أنشطته عمل المنظمة واستخدامها عند الحاجة
- ✓ جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة
- ✓ تعزيز ثقافه المعرفة والتحفيز والتنافس
- ✓ دعم قدرة المنظمة على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة

- ✓ مساعدة العاملين على الابداع
- ✓ تعظيم عوائد الملكية الفكرية (الكثير من المنظمات التي تعتمد على المعرفة تنتج باستمرار براءة اختراع اما ان تستخدمها او تستفيد من عوائد بيعها)

نماذج إدارة المعرفة

- ❖ نموذج ليونارد بارتون ويرتكز على أساس ان المعرفة في المنظمات هي على أربعة أشكال
 - ✓ الشكل المادي (المعرفة الملموسة) ✓ المهارات المعرفية (المهارات الصريحة للعاملين)
 - (✓ القيم الصغيرة (معايير السلوك في موقع العمل)
 - ✓ المعرفة المجسدة (كطرق التعلم)
- ❖ نموذج موئل لإدارة المعرفة ويرتكز على أن المعرفة في المنظمة تتكون من ثقافة إدارة المعرفة

- ❖ نموذج ماركرت ويتألف هذا النموذج من ست مراحل (والتي تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم)

- | | | |
|-------------|-------------------------------|----------------------|
| ١- الاكتساب | ٣- التخزين | ٥- النقل والنشر |
| ٢- التوليد | ٤- استخراج المعلومات وتحليلها | ٦- التطبيق والمصادقة |

- ❖ نموذج ويج ويرتكز على أربعة أهداف رئيسية
 - ✓ بناء المعرفة
 - ✓ الاحتفاظ بالمعرفة
 - ✓ تجميع المعرفة
 - ✓ استخدام المعرفة

ثالثا - التعلم التنظيمي

تسعى الكثير من المنظمات الى توسيع دائرة المعرفة للعاملين في المنظمات واعتبار المنظمة مدرسة التعلم لذلك ظهر مصطلح التعلم التنظيمي

مفهوم التعلم التنظيمي

وهو عبارة عن عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع البيئة المحيطة وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها بهدف التطوير والتميز

أساليب التعلم التنظيمي

- أ- التعلم احادي الاتجاه (يتعلم القادة والعاملون من تجاربهم)
- ب- التعلم المزدوج (يوسع القادة والعاملون دائرة التعلم واستخدام منهج حل المشكلات)

مبررات التعلم التنظيمي

❖ التطور التقني ❖ المنافسة الشديدة ❖ التغيرات في البيئة الداخلية

المنافسة الشديدة

تدفع المنظمات باستمرار لاتخاذ القرار والتاقل مع المنافسة
ويؤدي ببطء هذه القرارات الى موت المنظمة

معوقات التعلم التنظيمي

- ❖ الهياكل التنظيمية الهرمية المتقادمة
- ❖ المركزية الشديدة (كثير من المنظمات الحكومية)
- ❖ تكليف بعض العاملين بأعباء وظيفية تفوق طاقتهم
- ❖ انشغال القيادات بإنجاز كل المهام وبخلهم بالمعلومات مع مرؤوسهم (احتكار المعلومة احتكار الطريقة احتكار
- ❖ جمود الثقافة التنظيمية
- ❖ التعلم الوهمي (الاسس التي تبني عليها طريقة التعليم غير صحيحة)
- ❖ غياب معايير واقعية لتقييم الأداء
- ❖ اداء العمل (مما يشكل
- ❖ قوة للمدير تجعله هذه الطريقة يتحكم في زمام الامور
- ❖ وتجعله لا يهتم بتعلم المنظمة)

رابعا- المنظمة المتعلمة

تبع التعلم التنظيمي ظهور مصطلح المنظمة المتعلمة والتي اسهمت في تطور مفهوم إدارة المعرفة من خلال التعليم المستمر للعاملين وزيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم

مفهوم المنظمة المتعلمة

وهي تلك المنظمة التي تسعى للتطوير بشكل مستمر من خلال التعلم من تجاربها السابقة وتراكم خبراتها التي تكتسبها من خبرات اعضاءها والعاملين بها (الكثير من المنظمات تعمل جاهدة على الاتضيق هذه القدرات التنافسية بذهاب افرادها)

عناصر المنظمة المتعلمة

- ❖ المفاهيم (الافكار والادوات المعتمدة في التعلم)
- ❖ الاتقان (المهارات والقدرات التي تتمخض عنها عملية التعلم)
- ❖ التواصل (العلاقات والتفاعلات المتبادلة)

خامسا- التمكين

مفهوم التمكين

وهو أسلوب اداري متطور يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات ويمنح العاملين مسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات العادية والطارئة لاستغلال الفرص وتلافي المخاطر

الفرق بين التمكين والتفويض

التفويض هو قيام الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته الى شخص اخر في المستوى الادنى منه في الهرم الاداري والمسؤولية يتحملها الرئيس
اما **التمكين** فيتضمن تفويض جميع الصلاحيات لشخص معين والمسؤولية تقع على عاتق هذا الشخص (يمكن ان يكون لفترة طويلة جدا)

أهمية تمكين العاملين

- ✓ تنمية مهارات العاملين
- ✓ تحقيق اهداف المنظمة
- ✓ احراز تقدم منظم في الجودة
- ✓ تنمية اسهامات العاملين
- ✓ معالجة المشكلات التي تعاني منها المنظمات

نماذج التمكين

- ☑ نموذج العوامل المؤثرة Conger & Kanungo (التمكين مماثل للقوة)
- ☑ نموذج استثارة الدوافع Voget & Murrell (دافعة الافراد هي الطاقة المحركة)
- ☑ نموذج المناخ التنظيمي Bawen & lawler (اثر المناخ التنظيمي على مستوى التمكين)

سادسا – الحكمانية (الحوكمة)

مفهوم الحكمانية (Governance) (مرتبطة بالفساد)

وهي الاجراءات التي تستخدم من قبل اصحاب المصلحة في المنظمة من اجل الاشراف على المخاطر ورقابة الممارسات التي تقوم بها الادارة

مبررات اللجوء الى الحكمانية

- ❖ ضعف تقنين النشاطات الاقتصادية (انتشار
- ❖ انخفاض الاستثمارات بسبب التخوف من الفساد)
- ❖ ضياع الاموال
- ❖ افلاس المنظمات بسبب سوء الادارة
- ❖ الفساد المالي والاداري
- ❖ العوالة

أهمية تطبيق الحكمانية

- ☑ حماية حقوق المساهمين
- ☑ حماية حقوق اصحاب المصالح مع المنظمة

✓ تحديد دور مجلس الإدارة

✓ زيادة معدلات الافصاح والشفافية

ايجابيات الحكمانية

✓ تصحيح مسار الاقتصاد الوطني (القضاء على الفساد) (عبر انشاء قواعد حكمانية جيدة)

✓ زيادة عوائد الدولة

✓ زيادة الاستثمارات الاجنبية

" المحاضرة الرابعه عشر "

ماهي الحكومة الالكترونية

هي نظام جديد تجتهد كل دول العالم ان تتحول إليه ولو جزئيا لعلمهم بما يحققه من فائدة بخصوص رفع معدلات الرفاهية في المجتمع يقوم التحول على احدث ما توصلت اليه التقنيات الحديثة في علوم الاتصالات والادارة عن بعد وتقنيات الحاسب الالى

لماذا الحكومة الالكترونية ؟ وكيف تتم ؟

الحكومة الالكترونية نمط جديد لإدارة الدولة يعتمد على التقنية لتوفير المزيد من الراحة والاستقرار للمواطن

ويمكن تسميتها (حكم الإلكتروني) او (حكم الومضات) (هذه مصطلحات تكنولوجية ولكنه يفضل

استخدام الحكومة الالكترونية)

كيف تتم ؟؟

❖ تتم من خلال التحول من نمط الادارة التقليدية الى الادارة الإلكترونية

❖ إتاحة الفرصة للمواطن لإنجاز معاملاته بنفسه لا عن طريق الآخرين

التطورات التي مهدت لقيام الحكومة الالكترونية

١- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الالى وتطبيقاته

٢- التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت

٣- العولمة

٤- شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة (تتعلق بالدولة التي تعاني من توازن الايرادات والنفقات

هنا الحكومات اعادة النظر في تخفيض النفقات)

٥- انتشار الثقافة الإلكترونية

مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية

تتجه الحكومات ضمن استراتيجيتها المتعلقة بتطبيق الحكومة الالكترونية الى استخدام نموذجين اساسيين

١- النموذج المركزي

٢- النموذج اللامركزي

(يوجد نماذج اخرى يستطيعكم مراجعة الكتاب)

١/ النموذج المركزي

المرحلة الاولى عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة (كل وزارة بالحكومة لها موقع إلكتروني)

المرحلة الثانية (مكتب استقبال الإلكتروني) أي وضع الخدمة بين الموظف والمواطن وجعل الانترنت وسيطا في التعامل

المرحلة الثالثة اعادة هندسة الإجراءات الحكومية وميكنة العمليات (الهندسة)

المرحلة الرابعة تكامل الأنشطة والخدمات الحكومية بهدف الربط بين كافة الخدمات والجهات الحكومية

٢/ النموذج اللامركزي (هذا النموذج هو المتواجد بشكل اكبر والمستخدم اكثر وخطواته اشمل واوسع)

المرحلة الاولى تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة الكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية

المرحلة لثانية تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها اداء الخدمة حالياً ، بإجراء مقابلات مع الموظفين الذين يؤدون الخدمة ، ووضع خريطة تدفق العمل

المرحلة الثالثة مقارنة كيفية اداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول اخرى

المرحلة الرابعة القيام بتجربة اختبار شبكة الإنترنت في مجال واحد من مجالات الخدمة في موقع جغرافي محدد

المرحلة الخامسة تحليل نتائج تطبيق المشروع التجريبي بالقيام بدراسة للإجابة عن بعض الاسئلة منها :

- ❖ ما مدى اقتناع (العميل) او المستفيد من الخدمات الإلكترونية ؟
- ❖ ما تكلفة انجاز المعاملة الواحدة في الخدمة الإلكترونية ؟
- ❖ هل يعرف كيف ينجز الموظف المعاملة الالكترونية ؟

المرحلة السادسة دراسة ووضع بدائل التأسيس بتقنية الالكترونية من حيث تصميم الموقع وسبل

الوصول الى قواعد المعلومات وتدريب مستخدمي النظام

المرحلة السابعة اختيار البديل الانسب لنوع التقنية والأجهزة والسعة والبرمجيات

المرحلة الثامنة وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بالتشغيل لأداء الخدمة وتحليل التكلفة

والعائد

المرحلة التاسعة تحليل بيانات متابعة ومراجعة اداء والنظام وتكلفته والعائد من تطبيقه واستعراض

المشكلات المتعلقة بتطبيقه والحلول الممكنة

تحتاج الاجهزة الحكومية الى تحولات جذرية في التنظيم والادارة لتطبيق الحكومة

الالكترونية

١- اعادة تشكيل التنظيم ليعتمد على التنظيمات المفترحة وليست الهرمية والنظر في السلطات

والمسؤوليات والادوار والواجبات

٢- تغيير الاجراءات الادارية الحكومية بإدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي

٣- استحداث إدارات جديدة

اهداف الحكومة الالكترونية

اهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية مثل: (يمكن قياسها)

١- انجاز سريع للأعمال (بلا زمان)

٢- الانجاز عن بعد فتقلص الحاجة لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور

٣- تقليل مساحات العمل داخل المنظمات (ادارة بلا مكان)

٤- الحد من استخدام الاوراق في الاعمال الادارية (بلا ورق)

اهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها الى مكاسب مادية ملموسة (لايمكن قياسها)

١- التقليل من الاخطاء البشرية

٢- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة

٣- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية

معوقات الحكومة الالكترونية في الدول النامية

١- قلة عدد مستخدمي الانترنت (فضلا عن امية الحاسب الالي)

٢- قلة استخدام الانترنت في مجالات الحكومة الالكترونية

٣- عدم استعداد الادارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الالكترونية

٤- الفساد الاداري (الموظفين القدامى، والمعارف الشخصية، عدم قدرة الموظف لاختراق النظام في ظل شفافية العمل الالكتروني)

أمثلة على ذلك في العالم العربي :

- ✓ بوابة حكومة دبي الالكترونية (اكتوبر ٢٠٠١)
- ✓ بوابة الخدمات الالكترونية المصرية (٢٠٠٢)
- ✓ بوابة الحكومة الالكترونية (يُسر) الخاصة بالمملكة العربية السعودية (٢٠٠٧)

(ابشر) توجد به خدمات كثيرة تتعلق بالمرور والجوازات والاحوال المدنية وديوان الوزارة وبإمكان المواطن تسجيل الدخول باسم مستخدم وكلمة مرور والدخول على الكثير من الخدمات ومتابعتها بطريقة بسيطة و يعتبر هذا الموقع من المواقع الرائدة في الدول العربية وفي كثير من الدول المتقدمة



بوابة حكومة دبي الإلكتروني <http://www.dubai.ae>



موقع هيئة الامارات للهوية <http://www.id.gov.ae>



تعرف على مفهوم إدارة المعرفة

<https://www.youtube.com/watch?v=wPHBEpjpjac>



الحكومة الالكترونية ونظامها الاقتصادي

واهم اسسه هي

- ✓ تقوم على راس المال المعرفي
- ✓ بنية تحتية رقمية قوية
- ✓ الشركات الافتراضية تأخذ دور ريادي في الاقتصاد
- ✓ يعتمد على النقود والشبكات والبطاقات الإلكترونية لإنجاز اعماله
- ✓ يعتمد على الاستراتيجيات الإلكترونية بمواصفاتها الخاصة الا انا يعتمد في كثير من اموره على الاستراتيجيات التقليدية .

الحكومة الالكترونية ونظامها الاجتماعي

واهم اسسه هي :

- ☑ ظهور قيم وعادات جديدة وصاحب الثقافة الاقوى هو الذي يفرض نفسه على الجميع
- ☑ ذوبان الطبقات حيث ان التحول الالكتروني يقوم على الشفافية وعدم المحسوبية في تقديم الخدمات

☑ تلعب دورا توعوياً ريادياً للمجتمع لتوحيد وجهته ورؤيته للمستقبل

الحكومة الالكترونية والعملة

- ❖ تعتبر الحكومة الالكترونية النظام المثالي الذي يتوافق مع العملة .
- ❖ تساهم الحكومة الالكترونية في دعم العملة كما ان العملة تساهم في دفع عجلة التطور الى الحكومة الالكترونية
- ❖ بيئة الحكومة الالكترونية احد اشتقاقات العملة ودعم تقنية الاتصالات والحاسب الالى نحو النمو هو دعم لكليهما معاً

ان أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا والشيطان
دعواتنا لكم بالتوفيق ,, ولا تنسونا من دعواتكم الطيبة,,
الدفعه العصاميه