

## حل نموذج b الإدارة العامة الفصل الأول

### المحاضرة الاولى

كلمة إدارة (Administration) هي من أصل لاتيني (Administratio) وتعني مساعدة او تقديم خدمة، أي أن من يعمل بالإدارة يخدم الآخرين، فالإدارة نشاط حيوي لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفراده. الإدارة هنا تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق ألق عال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة

كلمة ادارة تعني Administration وهي من أصل

- لاتيني
- إغريقي
- إيطالي
- إنجليزي

الادارة علم لأنها

- علم
- تعتمد على الموهبة
- تعتمد على اساليب البحث العلمي مجالات التخطيط والتنظيم
- تعتمد على القدرة الشخصية

الإدارة علم من خلال أنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في مجالات التخطيط والتنظيم والعلوم السلوكية وغيرها. الإدارة فن لأنها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة. الإدارة علم وفن لأنها تتميز بوجود اعتبارات علمية وفنية في وقت واحد

في مجال المقارنة بين الادارة العامة وإدارة الاعمال والمرتببط بطبيعة النشاط تتميز الادارة العامة بانها

- تحقق مرونة في العمل
- تحقق الربح
- ذات طابع تجاري
- تحقق المصلحة العامة

في مجال المقارنة بين الإدارة العامة واداره الاعمال " التأثير على القرار السياسية ...

- بدرجه الرشد
- بالمنافسة
- بالهدف
- بالإطار القانوني

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
<ul style="list-style-type: none"><li>• مرونة في العمل</li><li>• القرار يعود لمجلس الإدارة أو المدير</li><li>• الرقيب هو المدير المباشر</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع</li><li>• صعوبة تغيير النظام</li><li>• الخضوع للسلطة القضائية</li></ul>	الإطار القانوني
الهدف تحقيق الربح	تقديم خدمات عامة للوصول الى رضا المواطنين	الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحة العامة من: "سياسة - أمن - دفاع"	طبيعة النشاط
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسية	درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المنافسة من شركات أخرى	محكومة بالرقابة الداخلية والخارجية وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	المنافسة

## المحاضرة الثانية

في العهد العباسي انتشرت الدواوين كما أحد أسس ادارة الخلافة فالخراج والنفقات كان من اختصاص ديوان الشؤون

في العهد العباسي انتشرت الدواوين كأحد أسس إدارة الخلافة:  
١. دواوين الرسائل والمكاتبات والشؤون الإدارية والرقابية وتجميع المعلومات  
٢. دواوين تختص بالشؤون المالية والضريبية (الخراج والنفقات)  
٣. دواوين مختصة في الشؤون العسكرية  
٤. دواوين تعنى بشؤون الخليفة

- المالية

- الادارية

- العسكرية

- الرقابية

تأسس الفكر الإداري في الاسلام على

- الاخذ بمبدأ الشورى

- الاهتمام بالرقابة باستخدام الافراد فقط

- عدم التفويض

- مبدأ العرق والقبيلة في اعتلاء المناصب الادارية

الفكر الإداري في الإسلام:

نما الفكر الإداري في الإسلام منذ أن أسس الرسول (صلى الله عليه وسلم) الدولة في يثرب، ومن بعده الخلفاء الراشدين (رضوان الله عليهم) وأسس هذا الفكر:

الأخذ بمبدأ الشورى - الاهتمام بالرقابة الذاتية - خدمة الأفراد - مبدأ الجدارة - التفويض - التحفيز - تكافؤ الفرص - تحديد المسؤوليات - التدريب وتنمية الإداريين - تقسيم العمل

تري السلطة البطولية

- الانسان القائد يتحلى بمواصفات عادية

- من الضروري ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعه القواعد والاجراءات

- القائد يمارس سلطته من خلال العادات والتقاليد

- الانسان القائد يتحلى بمواصفات غير عاديه يستخدمها في التأثير على الافراد

السلطة البطولية: يتحلى الانسان القائد بمواصفات غير عادية للتأثر على الافراد

السلطة التقليدية: ممارسات القائد وسلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف

السلطة القانونية الرشيدة: ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات

من الاسس التي يقوم عليها النظام البيروقراطي لماكس فيبر

- التنظيم البيروقراطي يكون على شكل افقي

- الاعتماد على عدد كبير من المستندات والوثائق

- وجود مجالات وظيفيه عامة في كل عمل

- توزيع النشاطات على اعضاء التنظيم الغير رسمي

الأسس التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

١. التنظيم البيروقراطي يكون على شكل هرم تشرف المستويات الأعلى على الدنيا وهكذا بالتوالي.....

٢. الاعتماد على عدد كبير من المستندات والوثائق

٣. الفصل التام والواضح بين نشاط الموظف وحياته الخاصة.

٤. العمل الرسمي والتفرغ له يأتي بالمقام الأول.

٥. تطبيق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته.

٦. وجود مجالات وظيفية متخصصة في كل عمل.

٧. توزيع النشاطات والاعمال على أعضاء التنظيم الرسمي

٨. تحديد السلطة لكل موظف في العمل الإداري.

٩. تعيين الأكفأ لكي يتمكن من تنفيذ المهام بدقة

## واحد من التالي ليست من مزايا التنظيم البيروقراطي

- الانضباط
- السرعة
- الاستقرار
- الخضوع الكامل للمرؤوسين

### مزايا التنظيم البيروقراطي:

١. السرعة
٢. الانضباط
٣. الاستقرار
٤. الاستمرارية
٥. الدقة في تطبيق مبدأ التخصص
٦. تقسيم العمل
٧. الاعتماد على المستندات
٨. التسلسل الهرمي
٩. الخضوع الكامل للرؤساء
١٠. تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية

## من الانتقادات الموجهة الى التنظيم البيروقراطي

- يؤدي الى تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية
- التركيز على القواعد والإجراءات
- الدقة في تطبيق مبدأ التخصص
- الاستمرارية

الانتقادات الموجهة الى التنظيم البيروقراطي:  
ان الدراسات النقدية التي تناولت النظرية البيروقراطية أوضحت بان هناك اثار سلبية غير متوقعة ظهرت عند تطبيقها منها:  
⊗ احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، والتركيز على القواعد والإجراءات، واعتبارها هدف بدل من ان تكون وسائل  
⊗ كما ان النتائج غير المقصودة قد تصل الى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتدمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين

## من اهم ما جاء في نظريه تايلور...

- اختيار العمال حسب التوجيهات الثقافية للمدير
- استخدام الحوافز المعنوية لحث العاملين على الأداء
- تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات الغير ضرورية
- التركيز على الجوانب الاجتماعية في الإدارة

### أهم ما جاء في نظرية تايلور:

١. تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية.
٢. استخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبين.
٣. اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ليصل كل فرد لأفضل كفاءة.
٤. التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ

## كتاب " الاداره الصناعيه والعامه " والذي ظهر في فرنسا عام 1916 ألفه ...

- هنري فايول
- ماكس فيبر
- فريدريك تايلور
- بيتر دروكر

## الاستقرار الوظيفي هي من الأسس العامة للإدارة التي جاء بها ...

2- الأسس العامة للإدارة (مبادئ فايول ال14):  
تقسيم العمل وفق التخصص، السلطة والمسئولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه (الأمر). (الخضوع للمصلحة العامة، عدالة المكافآت، المركزية، تسلسل القيادة، النظام) وضع كل ش يء وشخص مكانه. (العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، العمل بروح الفريق

- ميكل بورتر
- التون مايو
- هنري فايول
- إبراهيم ماسلو

## من الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الانسانية ...

الاعتبار التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

### • ظهور الحركة النقابية وتوسعها.

- زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسبهم مشاكل العمل.
- كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة.
- تحسن مستوى الحياة أدى إلى اهتمام بالنواحي الإنسانية.
- زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب هوثورن ( 1924 م-).

- انخفاض تكاليف العمل

- تدني مستوى الحياه

- نقص ثقافه ووعي العمال

- ظهور الحركة النقابيه وتوسعها

## واحد من التالي ليست من اهم النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن

- ميل الافراد لتكوين تنظيمات غير رسميه

- يتأثر تصرف الفرد بالاطار الذي ترسمه له الجماعة

- تلعب الجوافز المادية دورا مهما في التحفيز للعمل

- تلعب القيادة غير الرسمية دورا مهما في التأثير على سلوك الفرد داخليا

من أهم النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن:

١. ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسمية.

٢. يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعة.

٣. تلعب الجوافز المعنوية دورا مهما في التحفيز للعمل.

٤. طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمر الفيزيولوجية وإنما النفسية والاجتماعية.

٥. تلعب القيادة غير الرسمية دورا مهما في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم

## من الانتقادات التي وجهت الى مدرسه العلاقات الإنسانية انها ..

- ركزت على العنصر المالي

- لا ترى وجود تناقض بين العمال والإدارة

- تعتبر الصراع والمنافسة بين الافراد امر مقبول

- تعمل الجوافز المادية

سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

١. لم تقدم نظرية كاملة للتنظيم فقط ركزت على العنصر البشري.

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

٣. ليس بالضرورة أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم.

٤. الصراع والمنافسة بين الأفراد تعتبره أمر غير مقبول لكن في الواقع هذا يمكن أن يكون متغير لكفاءة ونجاح التنظيم.

٥. في مجال التحفيز تعمل المدرسة الجوافز المادية وهذا يفقدها عنصر مهم لتفسير

السلوك الإنساني في تنظيمات العمل

## المحاضرة الثالثة

### الخطوة الثانية من خطوات التخطيط

- تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها

- وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف

- وضع برامج زمنية لتنفيذ الأهداف

خطوات التخطيط :-

١) التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

٢) وضع السياسات والقواعد المطلوبة لتحقيق الهدف.

٣) تحديد البدائل واختيار البديل الأفضل.

٤) تحديد الإمكانيات المتاحة بشكل فعلي.

٥) وضع برامج زمنية لتنفيذ الهدف

### الخطة التكتيكية من اختصاص الإدارة ...

- العليا

- الوسطى

- التشغيلية

- التنفيذية

### العلاقة بين المستويات الإدارية وأنواع الخطط ومدتها: -

المستوى الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	استراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

## السياسات التي تهدف لتحقيق العدالة والتكافؤ الفرص وكيفيه تقديم الخدمات تدخل ضمن نوع السياسات

- الوظيفية
- العامة
- الأساسية
- الضمنية

أنواع السياسات:

- ✓ السياسات الأساسية: هي سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الإستراتيجية ويتم وضعها من قبل السلطات العليا وهي ثابتة ومستقرة.
- ✓ السياسات العامة: هي سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وكيفية تقديم الخدمات
- ✓ السياسات الوظيفية: تتعلق بنشاط معين (النشاط المالي ، التعليمي) وهي تفصيلية..
- ✓ السياسات الضمنية: غير مكتوبة ومتعارف عليها

### شروط الإجراءات السليمة

- الدقة والوضوح: مكتوبة بشكل واضح ومعروفة للجميع
- البساطة والسهولة: بسيطة وسهلة الفهم بعيدة عن التعقيد.
- المرونة: امكانية التغيير والتعديل.
- التناسق والانسجام: مكملة لبعضها البعض.
- الرقابة: تشتمل على وسائل رقابية على الأداء

## من شروط الإجراءات السليمة: التناسق والانسجام والمقصود بها

- انها مكمله لبعضها البعض
- انها بسيطة وسهله الفهم بعيده عن التعقيد
- انها مكتوبه بشكل واضح ومعروفه للجميع
- انه يمكن تغييرها وتعديلها

## الواقعية هي احدى معايير تحديد وسائل وإمكانات الخط والمقصود بها

- تحديد الفترة الزمنية
- الدقة في تحديد الاحتياجات
- مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق
- تحديد التكلفة المالية التقديرية

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل وإمكانات الخطة:

1. الدقة في تحديد الاحتياجات
2. الواقعية (مراعاة الإمكانيات الفعلية وظروف السوق).
3. تحديد المصدر (من أين من الخارج او الداخل).
4. الفترة الزمنية.
5. التكلفة المالية التقديرية

## واحد من التالي ليست من صفات الأهداف

- الوضوح
- القناعة بالهدف
- الواقعية
- تحقق منافع شخصية للمدير

## من الأمور التي تنتج عن الاتباع الدقيق للإجراءات

- جمود التفكير لان الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية
- سهوله تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها
- إحساس الموظف بالسعادة
- زيادة الابداع

المشكلات التي تنتج عن اتباع الإجراءات

- جمود التفكير لأن الفرد يتبع خطوات متكررة وروتينية.
- صعوبة تغيير الإجراءات لتعود الإدارة والموظفين عليها.
- إحساس الموظف بالضيق والملل مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته

## المحاضرة الرابعة

### السلطة الوظيفية هي

- عدم امكانيه اصدار الامر واتخاذ القرار من قبل الرئيس الأعلى
- حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام بحكم الوظيفة والتخصص
- توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة للإدارات العليا
- توجيهات خارجيه

#### أنواع السلطات:

- 1) السلطة التنفيذية: هي صلاحية إصدار الأمر واتخاذ القرار وهي تمنح من الرئيس الأعلى، تتدرج من الأعلى للأسفل (سلطة مدير الجامعة أكبر من سلطة عميد الكلية).
- 2) السلطة الوظيفية: هي حق إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى بحكم الوظيفة والتخصص (وظيفة شؤون أكاديمية في الكلية).
- 3) السلطة الاستشارية: هي توجيهات ونصائح وإرشادات غير ملزمة لتقديم للإدارات العليا، وقد تكون هذه الجهات الاستشارية

### من مزايا تفويض السلطة ...

- تزيد من أعباء الرئيس
- فرصه الاعداد صف رابع من الرؤساء
- ضعف الولاء
- خلق مبدا المشاركة في اتخاذ القرار

### يجوز التفويض بصفه عامه باستثناء مايلي

- التعيين في الوظائف التشغيلية
- الأمور المتعلقة بالنشاطات العادية
- الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة
- القرارات الروتينية

**سادسا: تفويض السلطة:** هي منح بعض الصلاحيات للمرؤوسين بهدف تسهيل وتوسيع الأعمال، يتم تفويض السلطة لكن المسئولية يجب ألا تفوض، والتفويض يمكن أن يكون مؤقت ويجب أن يكون مكتوبا أفضل. تختلف المنظمات حول ذلك فكلما كان هناك اتجاه لتعزيز اللامركزية يمكن تفويض السلطة والعكس صحيح.

للوصول للمزايا السابقة ينبغي:	مزايا تفويض السلطة:
١) على الرئيس أن يختار من يفوض له السلطة بتمعن ودقة والتأكد منه قبل تفويض السلطة	١) يخفف من أعباء الرئيس ويسهل انسياب العمل
٢) التأكد من توفر الوقت الكافي عند المفوض إليه وتحديد واجباته ومعايير الأداء	٢) فرصة لإعداد صف ثانٍ من الرؤساء
٣) ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض	٣) رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ولاءهم للمنظمة
	٤) خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار

## المحاضرة الخامسة

تدخل النفقات الجارية ضمن أنواع النفقات العامة على أساس..

- نفقات عادية وغير عادية
- الانثار الاقتصادية
- نوع الانتفاع منها
- الخدمات او الوظائف

المبلغ نقدي الذي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمه معينه تقدم له يسمى

هي مصدر تغطية النفقات العامة) وتقسم إلى :

- 1- أملاك الدولة العامة: طرق ، مرافق عامة ، جسور ، مطارات ، نفط ، غاز
- 2- الرسوم: هو مبلغ نقدي يدفعه الفرد للدولة مقابل خدمة معينة تقدم له (رسم مغادرة المطار، رسم الرفاهية )
- 3- الضرائب: هي مبلغ نقدي تقوم الدولة باقتطاعه من مداخيل وأموال و ثروات الأشخاص دون مقابل ، وهي أهم موارد الموازنات في كل الدول ، لذلك يخصص جهاز مالي لتحصيلها.
- 4- الإصدار النقدي: لجوء الدولة لإصدار كمية إضافية من النقود وهو يجب أن يكون في أضيق الحدود نظرا للآثار السلبية على الادخار والاستثمار
- 5- إصدار القروض العامة عبر السندات :

- أملاك الدولة العامة
- اصدار نقدي
- الضرائب
- الرسوم

تتميز الموازنة العامة ...

- بان لها جهات رقابية متعددة
- بالقدرة على تحقيق الربح
- تحتاج الى موافقه صاحب المنشأة فقط
- تأثيرها محصور على مستوى المنشأة فقط

الموازنات الخاصة	الموازنات العامة	مجال المقارنة
قائمة خصوم و أصول منجزة فعلاً	تقدير مفصل للإيرادات والنفقات	عمل توقعي أو فعلي
القدرة على تحقيق الربح	عام وشامل	الهدف
التأثير محصور على مستوى المنشأة	أشمل وتؤدي لتحولات اقتصادية واجتماعية	الآثار الاقتصادية والاجتماعية
محدودة (المرجع القانوني ومجلس الإدارة)	جهات رقابية متعددة ومنها خارجية	الرقابة
موافقة صاحب المنشأة فقط أو مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية	خطوات معقدة وتحتاج لوقت وموافقة السلطة التشريعية	خطوات الإعداد

قاعده الوحدة هي احدى القواعد الأساسية للموازنة العامة والمقصود بها

- ضرورة اظهار كافة النفقات الدولة في وثيقه واحده
- ضرورة التكامل بين جميع النفقات والإيرادات مما يسهل من عمل السلطة التشريعية في عمليه الرقابة
- انها موضوعه لسنه كامله
- عدم جواز تخصيص ايراد معين لأنفاق معين

## المحاضرة السادسة

المقصود بتصنيف الوظائف هو ..

- تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامه وكل مجموعه تضم تخصص محدد
- التنبؤ لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال فترة قادمة
- التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الاعلام
- الاستقطاب الايجابي

### 1 تصنيف الوظائف:

هو تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة كل مجموعة تضم تخصص محدد. بعد ذلك تقسم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية (مجموعة الوظائف القانونية) ثم تقسم إلى مجموعات فئات (مستشارين قانونيين) وتقسم إلى مجموعة فئات أقل كل مجموعة يحدد وصفها ودرجتها الوظيفية.

### 2 تخطيط الموارد البشرية:

هو عمل تنبؤي لتحديد العدد المطلوب من القوى العاملة خلال فترة قادمة ومن كل تخصص على ضوء حالات التقاعد والاستقالة والنقل. ومن ثم تحديد آلية ونوع الاستقطاب ومن ثم الحاجة للتدريب والتأهيل وغير ذلك..

### 3 الاستقطاب والاختيار والتعيين:

هي التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام وحث الكثيرين ممن تنطبق عليهم الشروط بالتقدم والترغيب بالتعرف على بيئة العمل والوظائف.

الاستقطاب الايجابي هو البحث عن الأفراد المؤهلين للعمل حيث هم ،

أما الاستقطاب السلبي هو الاكتفاء بالإعلان فقط عن شروط وزمن وكيفية التقدم

مبدأ وحدة ادارة واحدة ( سواء شخص او مجموعه على مستوى الدولة ) تتولى عملية الاستقطاب

- معرفة طبيعة سوق العمل
- المركزية في الاستقطاب
- تقويم مصادر الاستقطاب
- حدود سوق العمل

المبادئ الأساسية في الاستقطاب:

المبدأ الأول: حتمية المركزية في الاستقطاب:

أي وجود إدارة واحدة سواء شخص أو مجموعة على مستوى الدولة تتولى عملية الاستقطاب.

المبدأ الثاني: حتمية معرفة طبيعة سوق العمل:

ومن خلال العناصر التالية: حدود سوق العمل، المهارات المتاحة، الظروف الاقتصادية، جاذبية العمل الحكومي.

المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

(لمعرفة نجاح أو فشل الاستقطاب، والعدد وحركة الاستقطاب....)



## المحاضرة السابعة

حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات الافراد في ضوء الامكانيات المتوفرة يدخل ضمن معايير الاداء المتعلقة

- بالكمية
- بالجودة
- بالوقت
- بالإجراءات

إذا كان هناك نقص المهارة او المعرفة لدى الموظف فالسبب قد يكون

- سريان العلاوات بطريقة الية
- كثرة اعطاب في الحواسب
- ان الموظف لا يعرف صفات المنتج او الخدمة
- عدم وجود علاقة بين الاداء ونظام الاجور

إذا كانت لدينا بيئة تنظيمية غير مدعمة يمكن القيام بتدخلات عديدة نذكر منها مثلا

- القيام التمرينات المكررة
- تدريب المشرفين
- تقديم مساعدات الوظيفية
- إعادة تصميم العمل

الجدول التالي يوضح أسباب مشكلات الأداء والتدخلات العلاجية:

أنواع الأسباب	امثلة على أسباب مشكلات الأداء	امثلة على التدخلات
نقص المهارة أو المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● لا يعرف صفات المنتج أو الخدمة</li> <li>● نسي كيفية الأداء</li> <li>● غير قادر على إدارة النظام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التدريب</li> <li>● مساعدات الوظيفية</li> <li>● التمرينات المكررة</li> </ul>
نظام الحوافز غير سليم	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تكليف العاملين المتميزين بأعباء إضافية</li> <li>● سريان العلاوات بطريقة آلية</li> <li>● عدم وجود علاقة بين الأداء ونظام الأجور</li> <li>● لا يوجد نظام للحوافز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مراجعة السياسات</li> <li>● مراجعة العقود</li> <li>● تدريب المشرفين</li> <li>● خطط الحوافز والمكافئات</li> </ul>
بيئة تنظيمية غير مدعمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● كثرة اعطاب الحاسب</li> <li>● غموض في المستندات</li> <li>● عدم ملائمة مكان العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إعادة تصميم العمل</li> <li>● أدوات جديدة</li> <li>● تنمية الوظائف</li> </ul>
نقص نظام التحفيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عدم المام العاملين بأهمية النظام والمنتج</li> <li>● تشكك في قدرات العاملين</li> <li>● عدم وضوح الربط بين الأداء المخطط وبين أهداف المنظمة أو الفرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نشر المعلومات لتبصير القائمين بالأداء</li> <li>● الربط مع تحديات العمل</li> <li>● توفير جو من الثقة</li> </ul>

## المحاضرة الثامنة

واحدة من التالي ليست من مبادئ الرقابة الادارية

مبادئ الرقابة الإدارية:

- ✓ اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة نشاط الرقابة
- ✓ توفير القدرات والمعارف الإدارية والفنية لأعضاء الرقابة
- ✓ وضوح المسؤوليات والواجبات
- ✓ تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاءة
- ✓ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية
- ✓ الوضوح وسهولة الفهم
- ✓ إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- ✓ دقة النتائج ووضوحها

- وجود رقابة غير مستمر
- وضوح وسهولة الفهم
- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
- وضوح مسؤوليات والواجبات

## المحاضرة التاسعة

مبدأ القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد مرتبط بالمهارات:

إضافة إلى وجود مجموعة مهارات منها:

- ✓ مهارات فنية: لديه تخصص دقيق من المعرفة.
- ✓ مهارات إنسانية: القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد
- ✓ مهارات ذهنية: رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزائه وعناصره. وعلاقته مع البيئة
- ✓ مهارات إدارية: توزيع العمل ووضع معدلات الأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات
- ✓ مهارات سياسية: وضوح الرؤية السياسية والتعامل مع المنظمة ضمن إطار المجتمع

- الذهنية
- الانسانية
- الادارية
- السياسية

واحد من التالي ليست من الافتراضيات التي تقوم عليها القيادة الاوتوقراطية:

- الفرد داخل المنظمة يتهرب من المسؤولية
- يحتاج الفرد داخل المنظمة الى قيادة مباشرة ولصيقة
- يتبنى القائد الحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية
- طبيعة الانسان في المنظمة ايجابية

القيادة الأوتوقراطية:

هي قيادة فردية يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده، هذا النوع يقوم على الافتراضات التالية:

1) طبيعة الإنسان السلبية والتي تجعل منه يحب الكسل والتهرب من المسؤولية وبالتالي يكون مهئاً للاعتماد على الغير.

2) تبني القائد للحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية.

3) يحتاج الفرد إلى قيادة مباشرة ولصيقة من قيادته.

من هنا فإن القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده

## المحاضرة العاشرة

تتميز حالة التأكد التام ضمن الظروف التي يتخذ في ظلها القرار

- بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات
- بتوفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وذات عائد ونتيجة معلومة
- نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض كبير
- بعدم وضوح التام كما ان الاهداف في ظلها غير واضحة لنتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة

**الظروف التي يتخذ في ظلها القرار:**

- ١- **التأكد التام:** توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق ذات عائد ونتيجة معلومة.
- ٢- **المخاطرة:** ظرف يتخذ في ظلها القرار ويتسم بوضوح الهدف وعدم كمال المعلومات (متخذ القرار يعتمد على احتمالات).
- ٣- **عدم التأكد:** ظرف يتخذ القرار في ظلها حيث هناك نقص كبير في المعلومات وان النتائج محاطة بغموض كبير.
- ٤- **الابهام (الغموض التام):** حالة تتسم بعدم الوضوح التام كما ان الأهداف في ظلها غير واضحة لمتخذ القرار والمعلومات غير متوفرة.

## المحاضرة الحادية عشر

**عملية الاتصال تتطلب**

- وجود طرفين متصل ومستقبل
- اسلوب الاتصال (مثلا كتابي او شفوي ....)
- ان يكون للاتصال هدف
- كل ما ذكر سابقا

**اتصالات التي تكون ضمن المستويات والاقسام داخل المنظمة بهدف تنسيق العمل هي اتصالات**

- الهابطة
- الافقية
- الصاعدة
- الدائرية

وتأخذ ثلاثة اتجاهات: ( اتصالات هابطة (نازلة) - صاعدة - أفقية أو عرضية.)

**(١) اتصالات هابطة:**

هي اتصالات من الأعلى للأسفل، من الرؤساء للمرؤوسين، وتحمل توجيهات وتعليمات وقرارات إدارية وبرامج عمل.

**(٢) اتصالات صاعدة:**

اتصالات من القاعدة باتجاه لقمة على شكل تقارير عمل عن التنفيذ وأفكار للاستفادة منها في إعداد الخطط ومعرفة مدى التنفيذ وتطبيق التعليمات الإدارية والقوانين .

والاتصالات الصاعدة مهمة بالنسبة للهيئات الحكومية، حيث تسمح بفهم آراء العاملين ومقترحاتهم وشكواهم وتظلماتهم والتعرف على وجهات النظر المختلفة والمتنوعة.

**(٣) الاتصالات الأفقية:**

اتصالات ضمن المستويات والأقسام داخل المنظمة بهدف التنسيق الضروري للعمل، وذلك من خلال تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر.

## المحاضرة الثانية عشر

يرى العديد من الباحثين ان نشأة الجودة حديثا ترجع الى تجارب

- بيتر دروكر
- هنري فايول
- ابراهم ماسلو
- [فريدريك تايلور](#)

واحد من التالي ليست من العناصر التي جاء بها ديمينج بخصوص الجودة

- خلق اهداف متغيرة تجاه تطوير السلع والخدمات
- التحسن المستمر لنظم الانتاج والخدمات
- تكوين القيادة وتأصيلها في نفوس العاملين
- الابتعاد عن سياسة تخويف العاملين

### مبادئ ديمينج في الجودة الشاملة :

- ١- خلق اهداف ثابتة تجاه تطوير السلع والخدمات
- ٢- تبني فلسفة جديدة للتحديات
- ٣- الاعتماد على جوانب اكثر شمولية
- ٤- الاعتماد على جودة المواد المشتراه وليس على السعر الاقل
- ٥- تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار
- ٦- الاهتمام بالتدريب لتحسين الجودة
- ٧- ايجاد القيادة الفاعلة
- ٨- القضاء على الخوف
- ٩- تعظيم جهود فرق العمل
- ١٠- تجنب النصائح والشعارات الجوفاء
- ١١- تجنب تحديد اهداف رقمية للعاملين
- ١٢- إزالة المعوقات لدعم اعتزاز العاملين بعملهم
- ١٣- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي
- ١٤- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل

من عناصر تخطيط الجودة حسب جوزيف جوران

- تحديد من هم المستهلكون
- تقييم الاداء الحالي للتشغيل
- مقارنة الاداء الحالي للأهداف
- التصرف وفقا للاختلافات

### ثلاثية إدارة الجودة لجوران

- ١- تخطيط الجودة
  - ❖ تحديد من هم المستهلكون
  - ❖ تحديد احتياجات المستهلكين
  - ❖ تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات المستهلكين
- ٢- مراقبة الجودة
  - ❖ تقييم الاداء الحالي للتشغيل
  - ❖ مقارنة الحالي بالأهداف
  - ❖ التصرف وفق الاختلافات
- ٣- تحسين الجودة
  - ❖ ويشمل المنتج والعمليات وتطبق على كل المستهلكين ( الخارجيين والداخليين )

## المحاضرة الثالثة عشر

### 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 لتناسب مع الأسواق)
- ج- إنجاز العمل في مكانه (إسناد العمل المطلوب لكل إدارة)
- ح- خفض مستويات الرقابة
- خ- الجمع بين المركزية واللامركزية

### من اهم اساليب الهندرة

- دمج الوظائف
- تفكيك الوظائف
- منح الموظف صلاحيا اقل في اتخاذ القرارات
- احادية خصائص العمليات

### من اهداف ادارة المعرفة

- استيفاء المعرفة من مصادرها وتخزينها
- جذب رؤساء فكري اكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة
- بناء امكانات التعلم التنظيمي

### كل ما ذكر سابقا

### اهداف ادارة المعرفة

- ✓ استيفاء المعرفة من مصادرها وتخزينها وانتقاء ما يناسب أنشطه عمل المنظمة واستخدامها عند الحاجة
- ✓ جذب رؤساء فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة
- ✓ تعزيز ثقافة المعرفة والتحفيز والتنافس
- ✓ دعم قدرة المنظمة على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة
- ✓ مساعدة العاملين على الابداع
- ✓ تعظيم عوائد الملكية الفكرية

## المحاضرة الرابعة عشر

### المرحلة الرابعة من مراحل النموذج المركزي ضمن تطبيق الحكومة الالكترونية

- تكامل الانشطة والخدمات الحكومية بهدف الربط بين كافة الجهات الحكومية
- إعادة هندسة الإجراءات الحكومية (الثالثة)
- وضع الخدمة بين الموظف والمواطن وجعل الانترنت وسيطا في التعامل (الثانية)
- وضع عقد جديد بين الحكومة والمواطنين في تقديم الخدمات العامة (الأولى)

ضمن النموذج اللامركزي في الحكومة الالكترونية وضع نظام متابعة وتسجيل البيانات المتعلقة بتشغيل اداء الخدمة وتحليل

التكلفة والعائد يكون في المرحلة

- الخامسة
- الرابعة
- الثامنة
- الاولى

## ٢/ النموذج اللامركزي

المرحلة الأولى تطوير استراتيجية لتقديم الخدمة إلكترونياً تكون شاملة وبسيطة تقوم على دراسة بيئة المنظمة الخارجية  
المرحلة الثانية تعريف ووصف وتحليل الطرق التي يتم بها أداء الخدمة حالياً ، بإجراء مقابلات مع الموظفين الذين يؤدون الخدمة ، ووضع خريطة تدفق العمل

المرحلة الثالثة مقارنة كيفية أداء الخدمة مع التجارب المماثلة مع مؤسسات ودول أخرى

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 أداء والنظام وتكلفته والعائد من تطبيقه واستعراض المشكلات المتعلقة بتطبيقه والحلول الممكنة

## من الاهداف المباشرة للحكومة الالكترونية

اهداف مباشرة تترجم لمكاسب مادية مثل :

- 1-انجاز سريع للأعمال (بلا زمان )
- 2-الانجاز عن بعد فتقلص الحاجة لوسائل النقل وتخفيف الزحام والمرور
- 3-تقليل مساحات العمل داخل المنظمات (ادارة بلا مكان )
- 4-الحد من استخدام الاوراق في الاعمال الادارية (بلا ورق

- التقليل من مساحات العمل داخل المنظمات

- التقليل من الاخطاء البشرية

- التوافق مع بقية دول العالم خاصه المتقدمة

- تعزيز القدرة التنافسية

## واحدة من التالي ليست من معوقات الحكومة الإلكترونية في الدول النامية

- عدم استعداد الادارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الالكترونية

- الفساد الاداري

- قلة استخدام الانترنت في مجالات الحكومة الالكترونية

- عدد مستخدمي الانترنت كبير جدا

## معوقات الحكومة الالكترونية في الدول النامية

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

2-قلة استخدام الانترنت في مجالات الحكومة الالكترونية

3-عدم استعداد الادارة والتنظيم بالأجهزة الحكومية لعصر الحكومة الالكترونية

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

شكراً

لوسينداآ . . جنون إحساس . . ياسمين

أم حنان