

جامعة الإمام عبدالرحمن الفيصل

ملزمة الإدارة العامة

جزء الفصلي

د. محمد أمين

٢٠١٧-١٤٣٨

الفهرس

رقم الصفحة	رقم المحاضرة	الموضوع	تسلسل
من ٢ الى ٥	٢+جز من ٣	طبيعة الادارة العامة	1
من ٦ الى ٨	جز من ٣ + ٤	التخطيط في الادارة العامة	2
من ٩ الى ١١	البت المباشر الاول	مراجعة	3
من ١٢ الى ١٦	٦+٥	التنظيم في الادارة العامة	4
من ١٧ الى ١٩	٨+٧	القيادة الادارية	5
من ٢٠ الى ٢٣	١٠+٩	الرقابة الادارية	6

الموضوع الأول طبيعة الإدارة العامة

مفهوم الإدارة:

الإدارة: هي النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. يتضح من هذا المفهوم أن محور العملية الإدارية هو **العنصر البشري**، وكيفية تحقيق التعاون بين الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة عبر الاستغلال الأمثل للموارد وتوفير بيئة عمل مناسبة.

مفهوم الإدارة العامة:

يقصد بكلمة **(عامه)** حكومية تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى، وإذا كانت الحكومية تعني الوظيفة التنفيذية، فإن الإدارة العامة ترتبط بها في هذا المعنى.

وتعرف **الإدارة العامة**: على أنها تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها الى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات.

طبيعة الإدارة العامة، وهل هي علم أم فن؟

الإدارة علم: من حيث أنها تعتمد على أساليب بحث العلمي في بعض المجالات المهمة.

الإدارة فن: من حيث أدائها فهي تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الاسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة وفعالية.

ويمكن القول: ان طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن على حد سواء، وتتميز بوجود اعتبارات فنية وعلمية في وقت واحد.

أهمية الإدارة العامة:

أولاً: المساهمة في وضع وتشكيل السياسات العامة للدولة:

يتم تشكيل السياسات العامة بناء على العديد من الاقتراحات والمعلومات من مصادر متعددة وتبقى المنظمات العامة المصدر الأساسي لهذه المعلومات.

ثانياً: تنفيذ السياسات العامة:

حيث يتم تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال معين في كافة المؤسسات العاملة في هذا القطاع وفقاً للقوانين والتشريعات التي تم إصدارها. ويتم تنفيذ السياسة العامة، داخل المؤسسات من خلال ممارسة وظائف الإدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وذلك بما يتفق مع القوانين التي تم إصدارها.

مهام الإدارة العامة:

المجموعة الأولى: المهام السيادية أو الوظائف السياسية، وتحتوي على ثلاثة مهام:

1- مهام سيادية خارجية: كوظيفة الدفاع والأمن وقيادة العلاقات الخارجية.

2- مهام سيادية داخلية: كالشرطة التي تقوم بحفظ الأمن الداخلي والقضاء الذي يقوم بإقرار العدالة في المجتمع.

3- مهام سيادية بالمعنى الدقيق: وتتمثل في إدارة المؤسسات السياسية (المجالس النيابية مثل مجلس الشورى).

المجموعة الثانية: المهام الاقتصادية، وتتمثل هذه المهام في:

1- الاختصاصات المتعلقة بإصدار النقود.

2- الاختصاصات المتعلقة بسائر النواحي الاقتصادية (الطاقة، المناجم، النقل ووسائل الاتصالات اللاسلكية).

المجموعة الثالثة: المهام الاجتماعية، وتتضمن هذه المهام:

1- الأعمال أو النشاطات المتعلقة بالصحة والإسكان والتخطيط العمراني.

2- الدفاع عن حقوق ومصالح الطبقات الاجتماعية والمهنية وبصفة خاصة العمال.

3- توزيع الدخل لصالح الطبقات الضعيفة اجتماعيا.

4- صيانة أو حفظ التركيبات الاجتماعية المتعلقة بالأسرة أو مسائل النهوض الاجتماعي.

المجموعة الرابعة: المهام التعليمية والثقافية، وتتمثل في:

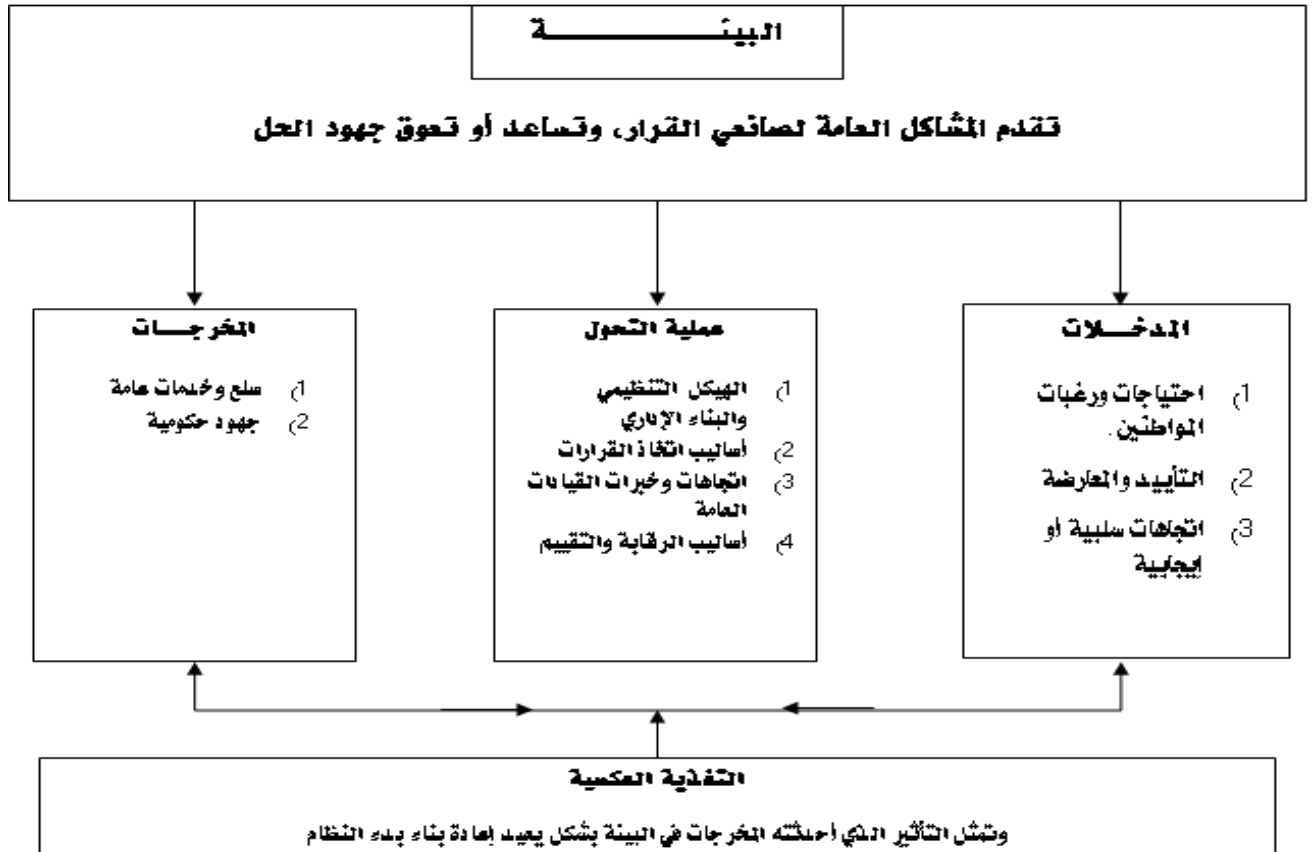
1- البحث العلمي المجرد.

2- تعليم الأطفال والشباب.

3- تنظيم أوقات الفراغ والأنشطة الثقافية.

4- تطوير الأنشطة الفنية مثل الحفاظ على الثروة الفنية والتاريخية.

الإدارة العامة كنظام:



الإدارة العامة والعلوم الأخرى :

ويلسون يعد أول عالم فكر في انشاء الإدارة العامة ونادى بوجود قيام علم خاص اسمه (الإدارة العامة) ، وبذلك أصبحت الإدارة تمثل حقلاً دراسياً متسع الأبعاد ، مما اقتضى ضرورة تحديد العلاقة بين الإدارة العامة كحقل دراسي والحقول الدراسية الأخرى.

أولاً: الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

1-الإطار القانوني:

(أ) يخضع العاملون في الأجهزة الحكومية في تصرفاتهم للقواعد والاجراءات المحددة لهم وفقاً للقوانين المصدرة من السلطة التشريعية بينما في قطاع الاعمال، يمارس العاملون نشاطاتهم بدرجة أكبر من المرونة.
(ب) أن تغيير وتعديل الأنظمة في مجال الإدارة العامة غير مرن ، إذ يتطلب الرجوع الى الهيئة التشريعية والحصول على ما تقرره ، ومن ثم تتسم عملية التغيير والتعديل بالبطء، بينما في منظمات قطاع الاعمال تتسم عملية التغيير والتعديل بدرجة كبيرة من السرعة وحرية التصرف ، لأنها لا تتطلب الا موافقة مجلس الإدارة أو صاحب رأس المال .
(ج) تخضع تصرفات العاملين في الحكومة لرقابة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية والرقابية والإدارية المختلفة، بينما تخضع تصرفات العاملين في قطاع الأعمال لرقابة الرئيس الإداري فقط ..

2- الهدف:

(أ) تهدف الإدارة العامة الى أداء خدمات عامه ، بينما تهدف إدارة الأعمال أساساً الى الربح .
(ب) تقويم كفاءة العمل الحكومي يكون على أساس رضا الجمهور المستفيد من الخدمة العامة، بينما في ادارة الأعمال فإن معيار الكفاية فيها واضح ومحدود وبذلك يسهل تقويم الجهود وفقاً لهذا المعيار المادي غير ان هذا لا يعني ان إدارة الأعمال لا تضع الأهداف الاجتماعية في الحسابان.

3-طبيعة النشاط:

تتولى الإدارة العامة ومنظماتها الحكومية النشاطات التي تحقق المصلحة العامة.
بينما تتولى المنظمات الخاصة النشاطات التي يغلب عليها الطابع الاقتصادي والتجاري.

4-درجة الرشد:

تتأثر القرارات في الإدارة العامة بالاعتبارات السياسية والاجتماعية.
- بينما تتأثر القرارات والتصرفات في نطاق الأعمال بأكثر قدر من الرشد والموضوعية، بمعنى انها تنتقي أفضل الوسائل لتحقيق المزيد من الأرباح سنويًا.

5-المنافسة:

للإدارة العامة طابعاً جامداً يحد من فاعليتها ، فمن النادر تعرضها للمنافسة.
بينما ادارة الاعمال تتميز بطابع الجرأة والمرونة وعدم التقيد بحرفية التعليمات لتحقيق الهدف، وبالتالي يحكمها المنافسة لتعدد المؤسسات التي تقوم بنوع النشاط نفسه.

ثانياً: الإدارة العامة وعلم السياسة :

تعد الإدارة العامة بمثابة الأداة الرئيسية التي تنشئها الدولة (ممثلة في السلطة الحاكمة) من أجل تنفيذ سياستها، وعلى هذا الأساس فالإدارة العامة ليست مستقلة عن السياسة بقدر ماهي أداة من أدواتها ، ومن ثم فإن نظام الإدارة العامة يصبح نظاماً فرعياً في إطار النظام السياسي العام

ثالثاً: الإدارة العامة وعلم الاجتماع:

علم الاجتماع يهدف الى دراسة الفرد والجماعات الإنسانية كأجزاء من المجتمع تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها، ولما كانت الإدارة العامة تمارس نشاطاتها من خلال الفرد والجماعة فإنها ترتبط بعلم الاجتماع ، فهو الذي يمد الإدارة العامة بأنواع متعددة من الدراسات، كما يغذيها بمفاهيم التعاون الانساني وعلاقات العمل بين الجماعات المختلفة ..

رابعاً: الإدارة العامة وعلم النفس:

يهدف علم النفس الى دراسة الانسان بوصفه كائناً بشرياً ، معقد التركيب ، متنوع الحاجات ، وهذه كلها تلعب دوراً ايجابياً او سلبياً في إنتاجه ونشاطه وعمله الوظيفي .لقد قدم علم النفس للإدارة العامة مفاهيم متعددة ، مما يجعلنا نقول : ان علم النفس قد أسهم نتيجة ارتباطه بالإدارة العامة في بحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري ، وكذلك في الجوانب الإنسانية في القائمين على الإدارة .

خامساً: الإدارة العامة والقانون:

ترجع الصلة بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري الى ان كليهما يتخذ الإدارة مجالاً لدراسته، مع الفارق الأساسي في ان الاول يركز على النواحي الفنية التنفيذية من الإدارة ، في حين أن الثاني يعنى بالنواحي القانونية منها ، فعلم الإدارة العامة يتولى تحديد المبادئ والأسس اللازمة لممارسة النشاط الإداري بكفاية وانتاجيه ، في حين أن القانون الإداري يتولى وضع الضوابط القانونية للعمل الإداري بحيث تبقى تصرفات الإدارة ونشاطاتها في حدود شرعيه ..

سادساً: الإدارة العامة والاقتصاد:

يعنى علم الاقتصاد بتحديد عوامل الإنتاج وتحليل العلاقات بينها بحيث تخرج أكبر عائد ممكن، وتوزيع هذا العائد بين عوامل الإنتاج المختلفة ، وقد حدد علماء الاقتصاد عوامل الإنتاج بأنها الأرض ورأس المال والعمل والتنظيم ، ويقصد بالتنظيم : القدرة على مزج عوامل الإنتاج الأخرى للحصول على أكبر إنتاج بأقل تكلفه وهذا هو مجال الإدارة . ويقع على عاتق الإدارة العامة النهوض بتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة خاصة ، والتنمية الشاملة بصورة عامه ، ومن ثم فإن دراسة مشكلات التنمية الاقتصادية يقع جانب كبير منها داخل نطاق دراسات الإدارة العامة ..

تطور دراسة الإدارة العامة :

المرحلة الأولى: انفصلت فيها الإدارة العامة عن السياسة ، وأصبحت تُدرّس كماده مستقلة ، وفي نهاية هذه المرحلة ظهرت نداءات للعديد من الكتاب حول ضرورة البحث عن مبادئ للإدارة العامة ..
المرحلة الثانية: في هذه المرحلة أخذت الإدارة العامة تتبلور ويتكون هيكلها المستقل ، وأصبح لها مدارس وكليات خاصة تدرس بها ، وتمنح شهادات دراسية متخصصة في حقل الإدارة العامة ..
المرحلة الثالثة: انشئت معاهد للإدارة العامة لتقوم بإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لرفع مستوى الإدارة الحكومية ..

مداخل دراسة الإدارة العامة:

أولاً / المدخل الدستوري القانوني التاريخي:

- اقتصاره على سرد النصوص ..
- إغفاله للجوانب الفنية في العملية الإدارية ..
- اقتصاره على العوامل التاريخية والفلسفية للمجتمع ..
- إغفاله المؤثرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تتأثر بها العملية الإدارية والتي تؤثر فيها.
- عدم دراسة هذا المدخل للنظام الإداري ككائن حي واقتصاره على الناحية الفقهية ..

ثانياً / المدخل الوظيفي:

- يعبر عن تأثير مناهج ومفاهيم دراسة وظائف الإدارة على دراسة الإدارة العامة، ويلاحظ ان هذا المدخل اهتم فقط بالإدارة في شكلها الرسمي واعتباراتها التقليدية، بينما أغفل النظر الى الإدارة كنشاط ذي جوانب سلوكيه مهمه تتصل بالعنصر البشري والاعتبارات الإنسانية التي يستمد منها مفهوم الإدارة أخص صفاته.

ثالثاً/ المدخل الاجتماعي النفسي :

- يركز على الوظائف العامة ليس باعتبارها كياناً قانونياً رسمياً، ولا باعتبارها هيكلاً لمجموعه من الوظائف الإدارية الرسمية التي تسيير المنظمات العامة، وإنما باعتبارها إدارة للعنصر الإنساني في هذه المنظمات ، لكن هذا المدخل لا يعد كافيةً وحده لدراسة الإدارة العامة، حيث يهمل أثر القوى الاقتصادية وأثر طبيعة النظام السياسي على مسلك وأداء المنظمات العامة .

رابعاً / المدخل البيئي:

- كان اهتمام هذا المدخل بابرار العلاقة بين الإدارة وبينتها ، وذلك بدراسة العوامل المختلفة التي تكسب مجتمعاً معيناً صفاته وخصائصه ، وأثر هذه العوامل على الإدارة العامة في هذا المجتمع ، والأنماط الإدارية والوظيفية في كل بلد تتأثر بعدة عوامل التي تتفاعل مع بعضها لتخرج نظاماً معيناً من الإدارة هو الذي يسود في النهاية ، ومن هنا يتعذر تعميم الأسس والمبادئ الإدارية أو افتراض أن ما يحدث منها أثراً في مجتمع معين سوف ينتج أثراً مماثلاً في مجتمع آخر ..

الموضوع الثاني التخطيط في الإدارة العامة

مفهوم التخطيط :

التخطيط: هو مسؤولية الوظائف القيادية للإدارة العامة حيث يتناول سياسات الإدارة وأهدافها. ويعرف على أنه: عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضرة ومواجهة مستقبلية.

أهمية التخطيط في المؤسسات العامة :

- 1- تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.
- 2- تحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للوصول للأهداف.
- 3- تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.
- 4- تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية.
- 5- تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.

مسؤولية التخطيط في الإدارة العامة:

الإدارة العليا: ويكون التخطيط طويل الأجل، يتم من خلاله رسم السياسات والأهداف العامة المطلوب تحقيقها (ويكون اختصاص رئاسة الدولة والوزراء) .

الإدارة الوسطى: ويكون التخطيط متوسط الأجل ويتم من خلاله ترجمة الأهداف الى برامج عمل وتحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف ووضع برامج التنفيذ أو التطبيق العملي. (ويكون من اختصاص الإدارات الرئيسية في الأقاليم والمناطق المختلفة).

الإدارة الدنيا (المؤسسات التابعة لكل محافظة): ويكون التخطيط قصير الأجل من أجل تحويل الخطط متوسطة الأجل الى التطبيق الفعلي. (ويكون من المؤسسات العامة الفرعية في الأقاليم المختلفة).

مقومات التخطيط الجيد:

أولاً/ الأهداف: النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، ولا بد أن تتسم بـ: الوضوح، الفعالية بالهدف، الانسجام، المشروعية، القابلية للقياس.

ثانياً/ التنبؤ الدقيق والواضح: ويعتمد ذلك على دقة وحداثة البيانات التي يعتمد عليها.

ثالثاً/ تدبير الوسائل والامكانيات: الامكانيات المادية والبشرية والمعنوية.

رابعاً/ الاجراءات: هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب اتمام الأعمال وكيفية تنفيذها والمسؤولين عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الاعمال. ولا بد ان تتسم بالدقة والوضوح والبساطة والانسجام والرقابة.

خامساً/ السياسات: هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. **ولا بد أن تتسم بالوضوح والانسجام والمرونة والمشروعية والقبول، وتنقسم السياسات الى:**

(١) السياسة الأساسية: هي التي تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة او للمنظمة ككل، وترتبط ارتباط وثيق بالأهداف الاستراتيجية للدولة، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية... الخ، مثل ما يصدره مجلس الوزراء من قرارات وزارية منظمة لنواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية المهمة في الدولة.

(٢) السياسة العامة: تشمل أساليب تحقيق العدالة العامة الاجتماعية وتكافؤ الفرص بين المواطنين وأنواع الخدمات التي تقدم لهم.

(٣) السياسة الوظيفية: تلك السياسات التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة، وتتصف بأنها أكثر تفصيل وتحديد، مثل السياسة المالية، المشتريات، المناقصات.

٤) السياسة الضمنية: سياسات غير مكتوبة متعارف عليها أو مبلغة شفهيًا. وتستخدم عندما تكون مؤقتة أو أنها في حال كتابتها تمثل لها إخراجاً.

أنواع التخطيط في الإدارة العامة:

١/ وفقاً للشمولية:

✓ التخطيط القومي الشامل: هو التخطيط على مستوى الدولة ويهدف إلى تحقيق أهداف التنمية وتلبية حاجات المجتمع في جميع المجالات.

✓ التخطيط الإقليمي: يختص بالأهداف والسياسات والبرامج التي تتعلق بمنطقة معينة من مناطق الدولة ويهتم بالسكان ومناطق الثروة الزراعية والمعدنية والمائية، والمواصلات، وتخطيط المدن.

✓ التخطيط المحلي: ويخص عادة مدينة واحدة أو قرية واحدة، ويشمل توفير الموارد المالية والطبيعية اللازمة لتطوير الخدمات المختلفة، مثل الصناعة أو الزراعة، أو المواصلات.

٢/ وفقاً للمدة الزمنية:

✓ التخطيط طويل المدى: ويغطي مدة زمنية طويلة نسبياً تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة.

✓ التخطيط متوسط المدى: تغطي الخطة المتوسطة مدة زمنية تبلغ عادة خمس سنوات.

✓ التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط لسنة مالية واحدة وفي حالة وجود خطة متوسطة المدى تكون الخطة قصيرة المدى مجرد شريحة منها.

٣/ وفقاً لمجال الخطة:

✓ التخطيط السياسي: وهو يخص تخطيط النظام السياسي في الدولة من تحديد لمصدر التشريع وتوزيع للسلطات أي أنه يخص نظام الحكم في الدولة.

✓ التخطيط الاجتماعي: ويتصل بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة ألا وهي العائلة كما يخص كل ما يتعلق بتحقيق درجة عالية من التقدم الحضاري والثقافي للمجتمع وذلك بتوفير وسائل التعليم الحديث، القضاء على الأمية.

✓ التخطيط البشري: وهو يخص موضوع النمو السكاني وتوزيع الكثافة السكانية بين مناطق الدولة المختلفة والتوازن بين فئات الأعمار المختلفة للسكان.

✓ التخطيط الطبوغرافي: ويختص بموضوع حسن استغلال الأرض وتخصيص التربة الخصبة للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها.

✓ التخطيط الاقتصادي: ويخص الإنتاج القومي الزراعي، والصناعي كما يسعى إلى تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية.

✓ التخطيط المالي: وهو ما يخص نسبة السيولة النقدية بالدولة وما يتعلق بها من نسبة الفائدة على الديون ونسبة الخصم التي تحددها البنوك المركزية في الدول كذلك تخص القروض العامة والضرائب المطبقة في هذه الدول وللتخطيط المالي صلة وثيقة بإعداد موازنة الدولة.

٤/ وفقاً للمستوى التنظيمي:

✓ التخطيط السياسي: ويختص بوضع السياسات العرضية من قبل الدولة وهو بمثابة الضوء الأخضر للأجهزة المختلفة لكي تقوم بالتخطيط على مستواها.

✓ التخطيط الاستراتيجي: ويتم على مستوى الوزارة أو المنظمة الواحدة وهو جوهر عملية التخطيط الإداري حيث تجميع المعلومات وتحلل وتوضع البدائل ويتم تقويمها.

✓ التخطيط للطوارئ: ويختص بوضع خطط إضافية للخطة الاستراتيجية الرئيسية وهذه الخطط الإضافية تعد ثم تنفذ فقط عند مواجهة ظروف طارئة لم تكن متوقعة من قبل.

✓ التخطيط التكتيكي: من شأنه تحقيق نسبة عالية من نجاح الخطة الرئيسية لذلك توضع الخطط التكتيكية لأغراض محدودة ولفترة زمنية قصيرة وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ ومن الأمثلة على ذلك وضع خطة عسكرية لتضليل العدو وذلك للمساعدة في تحقيق النصر.

✓ التخطيط للتطبيق: ويحدد المشروعات وموعد تنفيذها كما يحدد عملية الإرشاد والتنسيق بين الاطراف المعنية

وباختصار فإن هذا النوع من التخطيط يتناول كيفية تطبيق الخطة الاستراتيجية بحيث تحقق أكبر نسبة من النجاح .

التخطيط على مستوى المؤسسة الحكومية:

يتأثر التخطيط على مستوى المنظمة الحكومية الواحدة، بالتخطيط على مستوى الدولة من نواحي عديدة، لعل أبرزها ما يلي:

- ١ / الشمول في التخطيط على مستوى الدولة يحدد الأهمية النسبية للتخطيط على مستوى المنظمة الواحدة، فعندما تكون الخطة شاملة لكل قطاعات النشاط الاقتصادي يكون من الضروري أن يحدد لكل منظمة نصيبها في الخطة العامة.
- ٢ / لإلزام ودرجة التفصيل في خطة الدولة يقلل من حرية المنظمة العامة في الخروج عن الأهداف والسياسات التي تضمنها الخطة بدرجة كبيرة.
- ٣ / المركزية في التخطيط على مستوى الدولة يقلل من درجة مشاركة المنظمات العامة في وضع الخطة وصياغتها.
- ٤ / المدى الزمني الذي تغطيه خطة الدولة ينعكس على الخطة الجزئية للمؤسسات لعامة.

دور الجهاز الإداري في التخطيط القومي:

- ١ / دراسة وتحليل الموارد البشرية والمادية المتاحة والمشكلات المصاحبة لكل منها.
- ٢ / إجراء توقعات والقيام بالعمليات الفنية المختلفة والمشكلات المصاحبة لكل منها.
- ٣ / عرض الموقف الخاص بالوضع المتوقع للظروف الاقتصادية والاجتماعية والموارد المتاحة على القيادة السياسية .
- ٤ / تبليغ الأهداف العامة المقترحة إلى الوزارات والهيئات والمؤسسات والشركات العامة ويطلب من كل منها إبداء مقترحاتها.
- ٥ / تقوم الوزارة المختصة بالتخطيط بدراسة الخطط المقترحة وتعديل ومراجعة الدراسات المقدمة من جهات التنفيذ.
- ٦ / يقوم رئيس الوزراء ومعاونيه من الوزراء بعرض الخطة في شكلها النهائي على المجلس المختص بالتشريع (الشورى في المملكة العربية السعودية) الذي يقوم بإقرارها وبعد اعتمادها من الملك ونشرها في الجريدة الرسمية تصبح واجبة التنفيذ.
- ٧ / تقوم الوزارة المختصة بالتخطيط بعمليات المتابعة الشاملة لتنفيذ الخطة القومية.

معوقات التخطيط القومي:

- ١ / عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- ٢ / عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- ٣ / إغفال العامل الإنساني.
- ٤ / التغيرات المستمرة.
- ٥ / عدم الانسجام مع الخطط الفرعية.
- ٦ / عدم الواقعية.
- ٧ / عدم الارتباط بزمن معين.
- ٨ / عدم تحديد المسئول عن تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة.

البث المباشر الاول
مراجعة طبيعة الإدارة العامة و وظيفة التخطيط في الإدارة العامة

أختر كلمة صواب أو خطأ للعبارات التالية:

١- تركز العملية الإدارية على كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية فقط داخل المؤسسة
(صواب)

(خطأ)

التصحيح يوجد ايضا الموارد مادية و الموارد معنوية وليس فقط الموارد البشرية

٢- تعرف الإدارة العامة على أنها تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات.

(صواب)

(خطأ)

٣- تتمثل أهمية الإدارة العامة في تنفيذ السياسة العامة للدولة فقط

(صواب)

(خطأ)

التصحيح هناك أهميتان للإدارة العامة ١/ المساهمة في تشكيل ووضع السياسة العامة للدولة ٢/ تنفيذ السياسة العامة للدولة .
اختيار من متعدد:

١/ من المهام الاقتصادية للإدارة العامة:

- إصدار النقود
- الطاقة
- المناجم
- كل ما سبق

٢/ أول من نادى بوجوب وجود علم خاص اسمة الادارة العامة:

- ويلسون
- فريدريك تايلور
- ماكس فيبر
- التون مايو

٣/ أي من العبارات التالية صحيحة:

- تتسم عمليات التعديل في قطاع الإدارة العامة بالبطء مقارنة بقطاع الأعمال
- يمارس العاملون في الإدارة العامة بدرجة مرونة أعلى من العاملين في قطاع الأعمال
- تعديل الأنظمة في مجال الإدارة العامة أكثر مرونة من تعديلها في قطاع الأعمال
- كل ما سبق صحيح

٤/ أي من العبارات التالية صحيحة:

- يسهل تقويم الجهود في قطاع الإدارة العامة بشكل أكبر من قطاع الأعمال
- تتولى الإدارة العامة النشاطات التي تحقق المصلحة العامة
- لا يتم الاهتمام بالأهداف الاجتماعية في قطاع الأعمال
- كل ما سبق صحيح

٥/ أي من العبارات التالية غير صحيحة:

- تتسم قرارات الإدارة العامة بدرجة عالية من الرشد والموضوعية وذلك مقارنة بإدارة الأعمال
- تعديل الأنظمة في مجال الإدارة العامة أكثر مرونة من تعديلها في قطاع الأعمال

- أ، ب معاً

- لا شيء مما سبق

٦/ من سمات المدخل الدستوري القانوني التاريخي عند دراسة الإدارة العامة:

- يقتصر على سرد النصوص القانونية فقط
- يغفل الجوانب الفنية في العملية الإدارية
- يغفل المؤثرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تتأثر بها العملية الإدارية
- كل ما سبق

٧/ التخطيط في الإدارة العامة هو:

- عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة لرؤية الحاضر ومواجهة المستقبل
- مسنولية الوظائف القيادية في الإدارة العليا والمتمثلة في مجلس الوزراء فقط
- أ، ب معاً
- لا شيء مما سبق

٨/ من أهمية التخطيط في المؤسسات العامة:

- تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين
- تحديد الامكانيات المادية والبشرية
- تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية
- كل ما سبق

٩/ من مقومات التخطيط الجيد:

- الأهداف
- السياسات
- الإجراءات
- كل ما سبق

١٠/ السياسة.....هي التي تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة او للمنظمة ككل وترتبط ارتباط وثيق بالأهداف الاستراتيجية للدولة

- الأساسية
- العامة
- الضمنية
- الوظيفية

١١/.....تلك السياسات التي تتعلق بالانشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة، وتتصف بأنها أكثر تفصيلاً وتحديد، مثل سياسة المشتريات

- الوظيفية
- الضمنية
- الأساسية
- العامة

١٢/ من أنواع التخطيط وفقاً للشمولية:

- التخطيط القومي الشامل
- التخطيط المحلي
- التخطيط الإقليمي
- كل ما سبق

١٣ / من أنواع التخطيط وفقاً لمجال الخطة:

- التخطيط السياسي
- التخطيط البشري
- التخطيط الاجتماعي
- كل ما سبق

١٤ / التخطيط.... تصل بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة ألا وهي العائلة:

- التخطيط الاجتماعي
- التخطيط الطبوغرافي
- التخطيط البشري
- التخطيط الاقتصادي

١٥ / التخطيط.... يختص بموضوع حسن استغلال الأرض وتخصيص التربة الخصبة للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها.

- الطبوغرافي
- المالي
- الاقتصادي
- البشري

١٦ / التخطيط يخص الإنتاج القومي الزراعي، والصناعي كما يسعى إلى تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية

- الطبوغرافي
- الاجتماعي
- المالي
- الاقتصادي

١٧ / التخطيط..... يخص نسبة السيولة النقدية بالدولة وما يتعلق بها مثل نسبة الفائدة على الديون ونسبة الخصم التي تحددها البنوك المركزية في الدول.

- الاقتصادي
- البشري
- الاجتماعي
- المالي

١٨ / من أنواع التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي:

- التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط للتطبيق
- التخطيط التكتيكي
- كل ما سبق

الموضوع الثالث التنظيم

مفهوم التنظيم :

التنظيم: الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك.
ويعرف على أنه: وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

فوائد التنظيم على المستوى القومي :

- ✓ تحقيق الاستفادة المثلى من القدرات والإمكانات
- ✓ التحديد الدقيق للعلاقات بين بين الأجهزة الادارية المختلفة بعضهم البعض وبين الحكومة المركزية.
- ✓ تسهيل نقل المعلومات والاوامر والقرارات.
- ✓ تحقيق وفرة في الموارد المادية والبشرية.
- ✓ ايجاد وسيلة لتوزيع السلطة بين الأفراد.
- ✓ تضافر وتوحيد الجهود.

مبادئ التنظيم :

(١) وحدة الهدف:

فالهدف الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه هو المبرر من وجودها، حيث يتم ترجمة هذه الأهداف الى اشكال تنظيمية متعددة لتولي عمليات تحقيقها.

(٢) مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

وتميز هذا المبدأ المزايا التالية:

- ✓ تحقيق الانسجام في أداء الأعمال بعيداً عن التعارض.
- ✓ البساطة في العمل.
- ✓ توفير الوقت والجهد.

ولكن يعاب عليه: احداث حالة من الملل، قتل الابداع لدى الموظف.

(٣) تكافؤ السلطة والمسئولية:

فالسلطة: هي الحق الرسمي في اصدار الأوامر واتخاذ القرارات وتنقسم السلطة إلى:

السلطة التنفيذية: صلاحية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر لمجموعة من المرؤوسين.

السلطة الوظيفية: حق اصدار الأوامر الى العاملين بالإدارات الأخرى لحاجة هذه الإدارات التي تقدمها هذه الوظيفة.

السلطة الاستشارية: وهي الحق في إصدار توجيهات وارشادات بشكل غير ملزم لمتخذ القرار.

أما المسئولية: فهي الواجبات المكلف بها من بيده السلطة.

لابد من التوازن بين السلطة الممنوحة للفرد والمسئولية الموكلة اليه.

٤) مبدأ نطاق الإشراف:

عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم، ويرتبط نطاق الإشراف بـ

- ✓ طبيعة نشاط المنظمة.
 - ✓ قدرات ومهارات المرؤوسين.
 - ✓ قدرات ومهارات الرئيس.
 - ✓ التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف
- ٥) مبدأ وحدة القيادة: حق المرؤوس في تلقي أوامره من رئيس واحد، ولا يعني هذا أن جميع الأوامر يجب أن تصدر من رئيس واحد بل المقصود أن تمر كل الأوامر من خلال الرئيس المباشر.

٦) تفويض السلطة: تفويض المدير لجزء من سلطاته، ويساعد التفويض على:

- ✓ إعداد المرؤوسين إلى المناصب القيادية
 - ✓ تشجيع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية
 - ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات
- ٧) المركزية واللامركزية: وسوف يتناوله في فصل مستقل لاحقاً.

٨) التعامل مع التنظيمات غير الرسمية.

إعادة التنظيم :

إعادة التنظيم في مجال الإدارة العامة تطلق على عملية إجراء تغييرات مقصودة في وظائف وهيكل وإدارة الأجهزة العاملة في نطاق الدولة وتنطوي بالضرورة على إجراء تعديل وتبديل في الإجراءات المتبعة، ونظام العمل،

وتظهر الحاجة لإعادة التنظيم في المنظمات يظهر في الحالات التالية:

- ١) خطأ في التصميم الهيكلي: مثل زيادة عدد المرؤوسين الذين يرأسهم رئيس واحد، وجود تضارب بين عدد من المناصب الإدارية.
- ٢) عند تصرف الموظفين بشكل يختلف عن ما توقعه الرئيس: مثل رغبة خفية لدى بعض الإداريين في الاستقلال بآرائهم وصعوبة تحقيق التعاون المتبادل.
- ٣) حدوث تغيرات داخلية أو خارجية: مثل تغير كمية العمل، أو طريقة العمل.
- ٤) ضعف كفاءة التنظيم: وحدث العديد من المشكلات الإدارية مثل، ارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، التأخير عن مواعيد العمل.
- ٥) عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية للمنظمة: كتعيين قيادة جديدة.

المركزية والا مركزية

أولاً: المركزية

المركزية هي: تركيز جميع السلطات في الدولة في قبضة المستوى الإداري الأعلى وبحيث لا يتاح سلطة للتصرف للمستوى الإداري الأدنى إلا بعد أخذ موافقة هذا المستوى الإداري الأعلى.

أنواع المركزية :

المركزية الإدارية: هي تركيز كافة أوجه النشاط الإداري في قبضة السلطة التنفيذية في الدولة،

ويمكن التمييز بين درجتين أساسيتين من درجات المركزية الإدارية:

التركيز الإداري: وهو يعبر عن الحالة المركزية المطلقة تلك التي تتم عن طريق تركيز السلطة الإدارية في قبضة الحكومة المركزية بعاصمة الدولة.

عدم التركيز الإداري: وهو يمثل درجة أخف من درجات المركزية، ويعتمد في ذلك على تفويض السلطات الخاصة ببعض القرارات والمجالات المعينة والرجوع إلى السلطات المركزية في غيرها.

أولاً: المركزية:

المركزية الاقتصادية: هي قيام الأجهزة المركزية في الدولة بإعداد الخطط المتعلقة بكافة أوجه النشاط الاقتصادي والإشراف على تنفيذها وتوجيهها.

المركزية السياسية: هي تركيز السلطة السياسية (التنفيذية، والتشريعية، والقضائية) في قبضة هيئة رئاسة واحدة في الدولة، وهو النظام المتبع في معظم الدول سواء متقدمة أو نامية.

مزايا المركزية:

- توحيد إجراءات العمل الإداري في الدولة كنظم الأجور وأسس تقييم الأداء والمتابعة والرقابة.

- تدعيم الوحدة السياسية والقانونية للدولة حيث تتمكن سلطة الحكومة من حفظ وحدة الدولة ومنع تفككها.

- تحقق المصلحة القومية في بعض الحالات كحالات الحرب والكوارث.

- تساعد على تكوين رؤية واضحة وشاملة على المستوى القومي في الدولة.

- تؤدي إلى توفير النفقات العامة وكذلك توفير الوقت والجهود التي تتحملها الدولة.

سلبيات المركزية :

- البطء في اصدار القرارات

- توزيع احتياجات الوحدات المحلية بشكل غير اقتصادي

- عدم توافق القرارات المركزية في أغلب الأحوال مع رغبات واحتياجات الجماهير في الوحدات المحلية

- معاناة المستوى المركزي في الدولة من مشكلة التضخم الوظيفي: حيث يعمل به جيشا من الموظفين بالإضافة إلى الخبراء والمتخصصين الأمر الذي يصيبه بالشلل والعجز عن الإنجاز

- تعقد الأمور وعدم تحقيق برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة.

- توزيع احتياجات الوحدات المحلية بشكل غير اقتصادي

- تتحمل السلطات المركزية أعباء مواجهة الكثير من القضايا المحلية مما يثقل كاهلها ويجعلها لا تتفرغ لمواجهة الكثير من المشكلات الأساسية للدولة.

ثانياً: اللامركزية

تعرف اللامركزية على أنها: هي توزيع السلطة بين أجزاء الجهاز الإداري ومستوياته في الدولة.

أنواع اللامركزية:

١- اللامركزية الإدارية: أي توزيع الوظائف الإدارية بين الجهاز الإداري في الدولة ووحداته على المستوى المحلي، ولكن بإشراف السلطة المركزية. ملحوظة هامة جداً: تختلف اللامركزية الإدارية عن عدم التركيز الإداري حيث تعتبر نوعاً من نقل السلطة وتكوين وحدات محلية، بينما يعتبر عدم التركيز الإداري نوعاً من التفويض.

٢- اللامركزية السياسية: تتضمن توزيعاً دستورياً للسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية بين الحكومة في العاصمة والوحدات المحلية سواء كانت في الأقاليم أو الولايات أو الجمهوريات. حيث يكون للأقاليم اللامركزية سلطة التشريع أي يستلزم وجود سلطة تشريعية محلية (برلمان محلي) وسلطة قضائية وبالتالي سلطة تنفيذية تكون وسيلة لتنفيذ ما يصدر عنهما (حكومة محلية). ويعتمد هذا النظام السياسي اللامركزي في الدول التي تتسم بتنوع ثقافي، أو عرقي، أو ديني. بغية تحقيق توازن بين مصالح المكونات المختلفة للدولة. وبالتالي يكون المواطن ملتزم بقرارات الحكومة المركزية والحكومة في إقليمه.

مزايا اللامركزية:

١- المزايا الإنسانية:

- يشعر العاملون بالمستويات المحلية بالأهمية نتيجة السماح لهم بتحمل المسؤوليات ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات والبت فيها.
- يتولد لدى هؤلاء العاملين الشعور بالرضا نتيجة عدم استئثار المستوى المركزي بكل السلطات حيث يتم تخويلهم بعض السلطات مما يحقق الإشباع النفسي لهم.

٢- المزايا الإدارية:

- تساعد في ترشيد القرارات الإدارية نتيجة توفر المعلومات لدى متخذي القرارات بالوحدات المحلية.
- تؤدي إلى سرعة البت في اتخاذ القرارات فضلاً عن توفر المرونة عند حل المشكلات.
- تخلق الكفاءات والكوادر الإدارية من خلال تنمية المهارات والقدرات القيادية بالمحليات.
- تخفف من الأعباء والضغوط على الحكومة المركزية.
- تؤدي إلى إحداث نوع من التنسيق عند تقديم الخدمات العامة المحلية كالتعليم والصحة والإسكان.

٣- المزايا السياسية:

- التوافق بين كل من القرارات التي تصدرها الأجهزة المركزية وتلك التي تصدرها الأجهزة المحلية بالدولة.
- تقضي على فكرة هيمنة وتسلط واستبداد الأجهزة المركزية بالسلطة.
- زيادة واتساع نطاق الممارسة الديمقراطية في الدولة من خلال مشاركة المواطنين بالوحدات المحلية في التعرف على مشكلاتهم المحلية.

٤- المزايا الاجتماعية:

- إدراك الجماهير بالوحدات المحلية لمسئولياتها بضرورة المشاركة وتحمل بعض الأعباء لمواجهة مشكلات مجتمعاتهم المحلية التي يعانون منها
- خلق الفعالية في نفوس المواطنين بالوحدات المحلية والمساعدة على إجراء التجارب التنموية في بعض المناطق المحلية المحددة.
- خلق الإحساس لدى الجماهير بملكيتها للمشروعات المحلية وما يعود عليهم من جراء ذلك من فوائد ومزايا، الأمر الذي يجعلهم يسعون إلى صيانتها والمحافظة عليها.

عيوب اللامركزية:

- تحمل التكاليف الباهظة. وانتشار الفساد المالي.
- فشل السلطات المحلية في أداء أعمالها إذا لم تتوفر الظروف والإمكانات التي تساعد على إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية.
- تؤدي إلى عدم كفاءة وفعالية عمليات التنسيق على مستوى الدولة ككل مما يؤدي إلى انحراف الوحدات المحلية عن تنفيذ السياسات العامة في هذه الدولة.
- زيادة وتضخم حجم الإنفاق الحكومي العام في الدولة في حالة عدم توفر الكفاءات والخبرات في المستويات المحلية اللامركزية.

أي النظامين المركزي أو اللامركزي أجدد بأن تأخذ به الدول المعاصرة؟

- إذا صغرت مساحة الدولة فإن هذه الدولة تصبح قادرة على إدارة جميع شئونها من مركز واحد، وبالتالي فإنه يمكنها في هذه الحالة أن تطبق لديها الأسلوب المركزي، وذلك كما هو الحال بالنسبة لدولة الفاتيكان.
- أما مع الدول كبيرة الحجم فلا بد من التوازن بين المركزية واللامركزية، حيث لا يمكن تطبيق الأسلوب المركزي أو اللامركزية بشكل مطلق.
- وفي ضوء ذلك فقد أصبحت أغلب الدول المعاصرة الآن تطبق مبدأ الجمع بين أسلوبين المركزية واللامركزية، أو ما أطلق عليه الأسلوب الوسط عن طريق إيجاد التوازن بين أسلوبين المركزية واللامركزية في إدارة الدولة.

الموضوع الرابع القيادة الادارية

مفهوم القيادة:

النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الاخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

مصادر السلطة في العملية الإدارية:

- ✓ السلطة الرسمية: وتكتسب من الوظيفة الرسمية وهي قانونية وتوجه من خلالها الاوامر .
- ✓ السلطة غير الرسمية: وتتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وليست مفروضة على الجماعة مثل السلطة الرسمية.

القيادة والرئاسة:

- ✓ تعتمد الرئاسة على السلطة الرسمية بينما القيادة تعتمد على السلطة غير الرسمية والمستمدة في القدرة على الاقناع وهي تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد.
- ✓ تتبع القيادة تلقائيا من الجماعة بينما الرئاسة مفروضة على افراد الجماعة طبقا للوضع التنظيمي القائم فالرئيس تستند علاقته بالجماعة الى مجموعة اختصاصات بينما القائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته في التأثير على سلوك افراد الجماعة.

نظريات القيادة

أولاً: نظريات السمات:

تركز على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل المجموعة ويقوم مفهوم القيادة في هذه النظرية على اساس ان النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة يمتاز به شخص القائد عن غيره **واهم هذه السمات:**

الذكاء ، الثقة في النفس ، المهارة وحسن القيادة ، الحزم والسرعة ، القدرة على الاقناع ، الاستعداد الطبيعي ، القدرة على التعليم المهارة في اقامة علاقات جيدة ، الامانة ، الاستقامة

ويمكن تقسيم هذه السمات الى ثلاث مهارات أساسية:

١-المهارات الفنية: وتتطلب القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة

٢-المهارات الانسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع الافراد والجماعات وخلق روح العمل الجماعي وتفرض ضرورة وجود الفهم المتبادل بين القائد وجماعته

٣-المهارات الذهنية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم بالمجتمع، **وتنقسم إلى** مهارات إدارية ومهارات سياسية

- ✓ المهارات الإدارية: قدرة القائد على القيام بالعملية الإدارية داخل التنظيم (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
- ✓ المهارات السياسية: وتعني قدرة القائد معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، بمعنى ألا تتعارض الحلول مع الأهداف التي تضعها السلطة السياسية العليا. بالإضافة الى ارضاء كاف الاطراف المؤثرة في التنظيم.

ثانياً: نظرية الموقف:

- ✓ تقوم على فلسفة مؤداها ان الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم وان نوعية القادة تختلف باختلاف المواقف التي يواجهونها.
- ✓ نجاح القائد في منظمة ما او مجتمع من المجتمعات ليس دليلا على نجاحه في كل المنظمات والمجتمعات.
- ✓ تتوقف السمات والمهارات القيادية بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله.

ثالثاً: النظرية التفاعلية:

ترتكز على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقع معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع افراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد في موقف معين لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات فهي ضرورية لتحقيق الاهداف وبلوغ الغايات.

انماط القيادة

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد.

تقوم القيادة الأوتوقراطية على افتراضات، ومنها اهمها:

- ١- طبيعة الانسان وميله الى الكسل وقلة العمل والطموح.
- ٢- الحوافز السلبية تمثل اساسا لقيام القيادة الاوتوقراطية بأساليبها.
- ٣- يحتاج الفرد دائما الى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه.

ثانياً: القيادة الديمقراطية:

تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد يتفاعل مع افراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرووسيه فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم.

تتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

- ✓ نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ويحرص على اثاره النقاش لمعرفة مدى قبول مرووسيه
 - ✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة لمرووسيه لمشاركته
 - ✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرووسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار فهو يترك لهم امر اتخاذ القرار الذي يرون انه الانسب.
 - ✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يضح حدود معينة ويطلب من مرووسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود .
- نجاح القيادة الديمقراطية يتوقف على مدى مهارة القائد في التعامل مع مرووسيه.

ثالثاً: القيادة التحويلية:

- ✓ تركز على تحويل المنظمة من الوضع الحالي الى المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير.
- ✓ يركز القائد التحويلي على إثارة حماس العاملين والعزم على إعادة تشكيل المستقبل والتشكيك في الأشياء المجربة ويجعل كل فرد يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية.
- ✓ ويعكس سلوك القيادة التحويلية ادوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الانسانية ويكون أكثر ملاءمة مع الموقف الذي يتطلب تغيير في الحالة القائمة.

رابعاً: القيادة بالأداء:

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الافراد اولياً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية وتحديد الاهداف وتوضيح اوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من اعضاء المنظمة وكيف يمكن مكافاتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفير تغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل والمهام وفق لما هو مخطط له.

صفات القيادة الإدارية

- ✓ انها قيادة وسطية في الاسلوب .
- ✓ انها قيادة تنتمي الى الجماعة .
- ✓ انها قيادة تلتزم بالهدف وتقع التابعين عن طريق القدوة الحسنة للقائد والعزم والصبر.
- ✓ انها قيادة ذات مهارات سياسية ومهارات ادارية .
- ✓ انها قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري.

الموضوع الخامس الرقابة الادارية

تعريف الرقابة :

- ✓ هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعية .
- ✓ هي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي .
- ✓ وهي عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ، ومقارنة ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه .
- ✓ هي وظيفة إدارية مثل وظائف الإدارة الأخرى ، عملية مستمرة متجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح.

الرقابة الادارية:

هي نوع الرقابة التي تمارسها الحكومة بنفسها على نشاطاتها المختلفة ضماناً لحسن التنفيذ وكفاية الأداء وللتأكد من أن الأهداف تتحقق بكفاية وإتقان وسرعة .

أهداف الرقابة :

- ١- حماية الصالح العام وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل لتحقيق الأهداف المرجوة .
- ٢- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام .
- ٣- الكشف عن عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحرافات أو التقليل من الأخطاء عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها .

عناصر الرقابة :

١- تحديد الأهداف ووضع المعايير:

يساعد تحديد الهدف بدقة في أية منظمة على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل .

٢- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة:

بعد أن يتم التنفيذ تقاس النتائج بواسطة المعايير المحددة ، حيث تقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة.

٣- قياس الفروق والتعرف على أسبابها:

عند حصول انحراف أو فروق بين الإنجاز المتحقق والإنجاز المخطط له يجب التعرف على الفروق التي حدثت وتحديد أحجامها وأبعادها وأسبابها.

٤- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:

تبدأ الإدارة في دراسة البدائل المختلفة لعلاج الفروق وتصحيح الانحرافات وتقرن هذه البدائل من حيث مزاياهم وعيوبها وإمكان تنفيذها.

مبادئ الرقابة:

أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه :

ويعني ذلك أن يكون النظام الرقابي المقترح وفقاً لاحتياجات طبيعة الوظيفة أو الفعالية التي هي موضوع الرقابة ، فالمنظمة الكبيرة الحجم تحتاج إلى جهاز رقابي أكبر حجماً من ذلك الضي يطبق في منزمه صغيرة الحجم .

ثانياً : تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة:

يجب أن تراعي نظم الرقابة الدوافع والسلوكيات والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقويم الأداء والإنجاز وأن لا يكون الهدف من عملية الرقابة تصيد الأخطاء وعقاب المقصرين وإنما يكون اكتشاف الأخطاء والبحث عن أسبابها.

ثالثاً: الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية:

يجب أن تكون وسائل القياس ومعايير الإنجاز موضوعية ومعلنة للجميع.

رابعاً : الوضوح وسهولة الفهم :

يجب وضع معايير تقريبية للإنجاز المستقبلي الرغوب بحيث تكون واضحة للجميع ويسهل فهمها .

خامساً : إمكان تصحيح الأخطاء والانحرافات:

وذلك بالتعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته ثم دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى ذلك.

سادساً : توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة:

بإسناد اختصاصات ومهام الرقابة وتقويم الأداء إلى تقسيم تنظيمي توضح اختصاصاته وسلطاته.

سابعاً : وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات:

فالتصميم الملائم لنظام رقابي معين من شأنه أن يساعد في التقويم الموضوعي لإنجاز الآخرين وأدائهم.

ثامناً: الاقتصاد والمرونة:

فمن الضروري أن تكون تكاليف النظام الرقابي المقترح معقولة نسبياً وتتناسب مع الفوائد الناجمة عنه .

تاسعاً: استمرارية الرقابة:

ويشير هذا المبدأ إلى أهمية إحكام الرقابة حال البدء بتنفيذ الوظائف أو المهام .

عاشراً: دقة النتائج ووضوحها:

فمن الضروري أن تكون المعلومات أو البيانات الإحصائية المنبثقة عن الرقابة واضحة وبعيدة عن التعقيد والغموض لتيسير اتخاذ القرارات بهذا الشأن .

وسائل الرقابة :

✓ الموازنة التقديرية :

تعد الموازنة ترجمة رقمية للخطة خلال مدة زمنية معينة ، ومن ثم فهي تعبر عن النتائج المتوقعة مفصلة وموضحة لكل جانب من جوانب النشاط.

✓ البيانات الإحصائية :

يعد التحليل الإحصائي لنواحي النشاط التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها محاسبياً مثل ما يتصل بالتطور التاريخي للأعمال.

✓ السجلات :

تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات عن الأداء الفعلي للأعمال.

✓ الملاحظة الشخصية :

تعد الملاحظة الشخصية المباشرة من أقدم أدوات الرقابة وهي عبارة عن اتصال مباشر بين الرئيس ومروؤسيه بحيث يتفقد الرئيس بنفسه سير العمل .

✓ التقارير الادارية :

التقارير المكتوبة والشفوية تعطي صورة كاملة عن العمل الذي تم أدائه أو إنجازه. ويجب أن تكون التقارير صادقة وتظهر الانحرافات بسرعة وتركز على المستقبل أكثر ما تركز على الأخطاء والمسؤولين عنها .

أنواع الرقابة :

الرقابة حسب المعايير :

الرقابة على أساس الإجراءات.

الرقابة على أساس النتائج.

الرقابة من حيث موقعها من الأداء :

الرقابة السابقة: تهدف إلى ضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بالقوانين ويرى البعض أنها كثيراً ما تؤدي إلى تأخير

الإنجاز بسبب الإجراءات الرقابية الاحتياطية.

الرقابة اللاحقة: في ظلها تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحيتها في التصرف قبل التنفيذ وخلالها ورغم أهمية هذا النوع يؤخذ

عليها عدم ممارستها أحياناً في الوقت المناسب.

الرقابة وفقاً لمصادرها :

الرقابة الداخلية :

يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة ويطلق عليها الرقابة الرئاسية أو الرقابة التسلسلية.

الرقابة الخارجية :

تعد عملاً متمماً للرقابة الداخلية. ويتوقف وجود الرقابة الخارجية على عدة اعتبارات في مقدمتها:

- ✓ نظام الحكم وطبيعة التنظيم الحكومي القائم.
- ✓ الفلسفة التي تقوم عليها الرقابة.
- ✓ مدى توافر أنواع الرقابة الأخرى.
- ✓ طبيعة النشاط.
- ✓ مدى توافر إمكانات الرقابة وخاصة ما يتعلق بالعنصر البشري الكفاء
- ✓ الاتجاهات السائدة بصدد الرقابة والعمل الحكومي.

انواع الرقابة الخارجية :

أولا الرقابة السياسية:

تتمثل في رقابة الرأي العام، ورقابة الأحزاب السياسية ورقابة مجلس الشعب، وذلك على النحو التالي:

رقابة الرأي العام: يبرز هذا النوع من الرقابة في عدة صور أهمها:

- ✓ رقابة الناخبين في اختيارهم ممثليهم.
- ✓ رقابة الصحافة.
- ✓ الرقابة التي تباشرها النقابات المهنية المختلفة.
- ✓ رقابة الأحزاب السياسية.
- ✓ ويتمثل هذا النوع في رقابة الأحزاب السياسية على أعمال الإدارة العامة ومناقشة أعمالها المختلفة.

ثانياً: الرقابة التشريعية:

وتتمثل في رقابة المجلس المختص بالتشريع سواء الشعب أو الشورى، ومن صور هذه الرقابة ما يلي:

- ✓ توجيه الأسئلة إلى رئيس الوزراء ونوابه والوزراء واستجوابهم ومناقشتهم في أحد الموضوعات.
- ✓ إقرار السياسة العامة للدولة.
- ✓ الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية للدولة.

ثالثاً: الرقابة القضائية:

تسعى هذه الرقابة إلى تحقيق هدفين هما:

- ✓ تقويم الإدارة بإجبارها على احترام القانون والخضوع لسلطاته.
- ✓ حماية حقوق الأفراد العاملين وحياتهم التي كلفها الدستور والقانون.

رابعاً: الرقابة الإدارية:

يتولى هذا النوع أجهزة متخصصة في هذا المجال، ولكنها تتمتع بالاستقلال الذاتي ومن أهمها: ديوان الرقابة العامة.

الواجب الاول

السؤال ١ : أي من العبارات التالية صحيحة :

يمارس العاملون في الإدارة العامة بدرجة مرونة أعلى من العاملين في قطاع الأعمال
تعديل الأنظمة في مجال الإدارة العامة أكثر مرونة من تعديلها في قطاع الأعمال
تتسم عمليات التعديل في قطاع الإدارة العامة بالبطء مقارنة بقطاع الأعمال

كل ما سبق صحيح

السؤال ٢ : من أنواع التخطيط وفقاً للشمولية :

التخطيط الاجتماعي

التخطيط الاقتصادي

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

السؤال ٣ : من السمات التي تميز الإدارة العامة عن إدارة الأعمال:

تخضع تصرفات العاملون في الإدارة العامة لدرجة عالية من المرونة وذلك مقارنة بإدارة الأعمال .
صعوبة عملية تعبير وتعديل الأنظمة واللوائح التي تحكم العمل وذلك مقارنة بإدارة الأعمال .
يخضع العاملون في الإدارة العامة لرقابة الرئيس المباشر فقط .

كل ما سبق

السؤال ٤ : أول من نادى بوجوب وجود علم خاص اسمة الإدارة العامة :

فريدريك تايلور

التو مايو

ويلسون

هنري فايول

السؤال ٥ : تعد الأعمال المتعلقة بالصحة والإسكان والتخطيط العمراني من المهام.....للإدارة العامة

الاقتصادية

الاجتماعية

التعليمية والثقافية

لا شيء مما سبق

د السؤال ٦ : السياسة.....هي التي تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة او للمنظمة ككل، وترتبط ارتباط وثيق
بالأهداف الاستراتيجية للدولة:

العامة

الوظيفية

الضمنية

الأساسية

حل : سميه صالح

الواجب الثاني

١/ درجة أخف من درجات المركزية ، ويعتمد في ذلك على تفويض السلطات الخاصة ببعض القرارات والمجالات المعينة والرجوع إلى السلطات المركزية في غيرها.

تفويض السلطة

المركزية الادارية

التركيز الاداري

عدم التركيز الاداري

٢/ تمنح صاحبها حق اصدار الاوامر والتعليمات الى العاملين بالإدارات الاخرى من واقع حاجة هذه الادارات الى الخدمات التي تقدمها ادارته.

السلطة التنفيذية

السلطة الوظيفية

السلطة الاستشارية

لا شئ مما سبق

٣/ عندما تطبق الدولة وظيفة التنظيم بمؤسساتها فإن ذلك يعتبر:

هدف تريد الوصول اليه

وسيلة لتحقيق هدفها.

رؤية تسعى لبلوغها.

كل ما سبق

٤/ قدرة القائد على التعامل مع الافراد والجماعات وخلق روح العمل الجماعي وتفرض ضرورة وجود الفهم المتبادل بين القائد وجماعته

المهارة الذهنية للقائد

المهارة السياسية للقائد

المهارة الفنية للقائد

لا شئ مما سبق

٥/ قيام الدولة بوضع خطة لمضاعفة الإنتاج القومي الزراعي يعد تخطيط.....

طبوغرافي

اقتصادي

قومي

لا شئ مما سبق

٦/ وفقاً لفلسفة نظرية..... فإن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وبالتالي يختلف باختلاف الظروف والمواقع القيادية التي يتواجد فيه القائد :

السمات .

الموقف.

التفاعلية .

القيادة التحويلية.

حل : بندر المحمدي