

تلخيص واعداد: soonah

ملزمة الاختبار النهائي (الإدارة العامة)

ملتقى طلاب وطالبات جامعه الدمام



فريق العمل:

بنت ابووها & طالبيه مستجده & memo Salem & khatony & Soonah

للدكتور: محمد أمين

ايميل التواصل

[moaaahmed@ud.edu.sa](mailto:moaaahmed@ud.edu.sa)

الإدارة العامة: للدكتور محمد أمين

## الفصل 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 الادارية 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 ام فن؟

الإدارة علم: من حيث انها تعتمد على أساليب البحث 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 فنيه وعلميه 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:

- مهام سيادية خارجية: كوظيفة الدفاع والأمن وقيادة العلاقات الخارجية.
- مهام سيادية داخلية: كالشرطة التي تقوم بحفظ الأمن الداخلي والقضاء الذي يقوم بإقرار العدالة في المجتمع.
- مهام سيادية بالمعنى الدقيق: وتتمثل في إدارة المؤسسات السياسية (الانتخابات والمجالس النيابية)

المجموعة الثانية: المهام الاقتصادية، وتتمثل هذه المهام في:

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

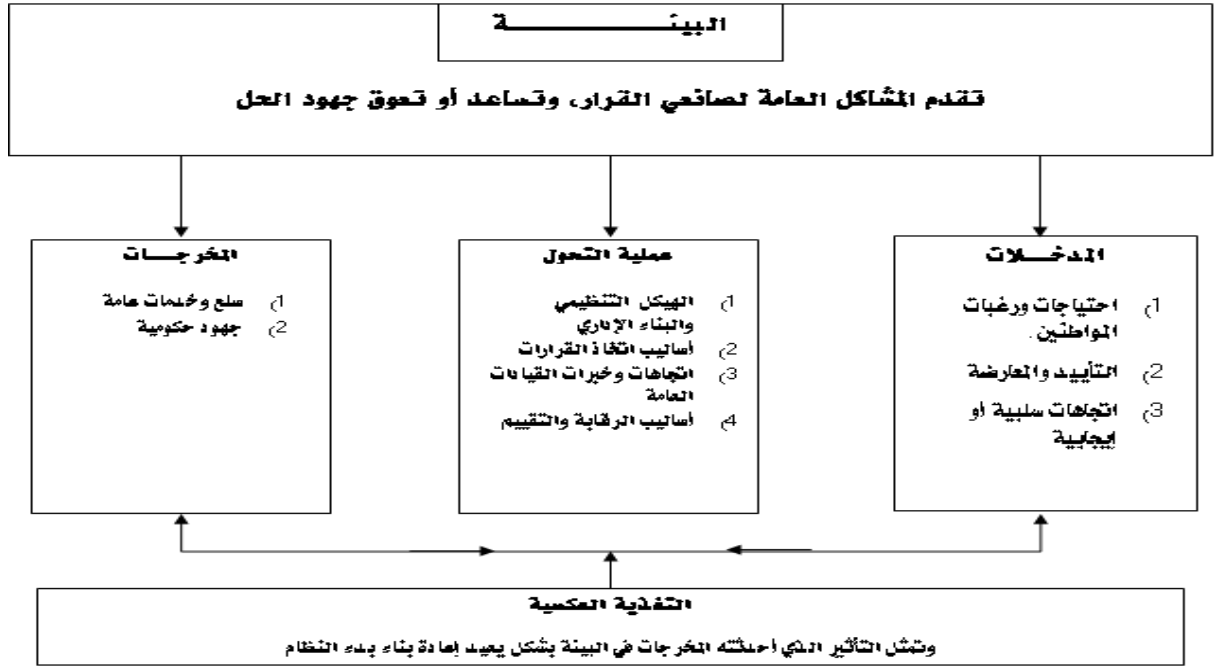
المجموعة الثالثة: المهام الاجتماعية، وتتضمن هذه المهام:

- الأعمال أو النشاطات المتعلقة بالصحة والإسكان والتخطيط العمراني.
- الدفاع عن حقوق ومصالح الطبقات الاجتماعية والمهنية وبصفة خاصة العمال.
- توزيع الدخل لصالح الطبقات الضعيفة اجتماعياً.
- صيانة أو حفظ التركيبات الاجتماعية المتعلقة بالأسرة أو مسائل النهوض الاجتماعي.

المجموعة الرابعة: المهام التعليمية والثقافية، وتتمثل في:

- البحث العلمي المجرد.
- تعليم الأطفال والشباب.
- تنظيم أوقات الفراغ والأنشطة الثقافية.
- 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 الاعمال لا تضع الأهداف الاجتماعية في الحسبان.

#### 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 سنوياً.

#### 5/ المنافسة:

للإدارة العامة طابعاً جامداً يحد من فاعليتها ، فمن النادر تعرضها للمنافسة.

بينما ادارة الاعمال تتميز بطابع الجراة 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 (ممثلها 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 وإنتاجيه ، 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 تُدرَس 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:

- اقتصره 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 هيكلًا لمجموعه من الوظائف الإدارية الرسمية التي تدير المنظمات العامة، وإنما باعتبارها إدارة للعنصر الانساني في هذه المنظمات ، لكن هذا المدخل لا يعد كافيًا 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 بإبراز 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 يتعدى تعميم الأسس والمبادئ الإدارية أو افتراض أن ما يحدث منها أثراً في مجتمع معين سوف ينتج أثراً مماثلاً في مجتمع آخر ..

### الفصل الثالث

#### التخطيط في الادارة العامة

#### ❖ مفهوم التخطيط:

**التخطيط:** هو مسؤولية الوظائف القيادية للإدارة العامة حيث يتناول سياسات الادارة 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:

- تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.
- تحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للوصول للأهداف
- تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية
- تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية.
- 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 او التطبيق العملي. **(ويكون من اختصاص الادارات 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، القناعة 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 الي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الادارة 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 إرجاءً.

#### ❖ أنواع التخطيط في الادارة العامة:

##### **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.

##### **وفقاً للمدة الزمنية:**

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

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

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

##### **وفقاً لمجال الخطة:**

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



- (٢) 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.
- (٣) التخطيط البشري: وهو يخص موضوع النمو السكاني وتوزيع الكثافة السكانية بين مناطق الدولة المختلفة والتوازن بين فئات الأعمار المختلفة للسكان.
- (٤) التخطيط الطبوغرافي: ويختص بموضوع حسن استغلال الأرض وتخصيص التربة الخصبة للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها.
- (٥) التخطيط الاقتصادي: ويخص الإنتاج القومي الزراعي، والصناعي كما يسعى إلى تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية.
- (٦) 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.
- وفقاً للمستوى التنظيمي:**
- (١) التخطيط السياسي: ويختص بوضع السياسات العريضة من قبل الدولة وهو بمثابة الضوء الأخضر للأجهزة المختلفة لكي تقوم بالتخطيط على مستواها.
- (٢) التخطيط الاستراتيجي: ويتم على مستوى الوزارة أو المنظمة الواحدة وهو جوهر عملية التخطيط الإداري حيث تجميع المعلومات وتحلل وتوضع البدائل ويتم تقويمها.
- (٣) 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.
- (٤) 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.
- (٥) التخطيط للتطبيق: ويحدد المشروعات وموعد تنفيذها كما يحدد عملية الإرشاد والتنسيق بين الأطراف 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) **الإلزام 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) تبلغ 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.

#### أسئلة البث المباشر الأول:

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

(خطأ) هناك العديد من الموارد مادية معنوية بشرية الخ وليست فقط بشرية

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

(صح)

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

(خطأ) المساهمة في وضع وتشكيل السياسات العامة للدولة – تنفيذ السياسات العامة

٤) من المهام الاقتصادية للإدارة العامة:

إصدار النقود الطاقة

المناجم كل ما سبق

٥) أول من نادى بوجود وجود علم خاص اسمة الإدارة العامة:

ويلسون فريدريك تايلور

ماكس فيبر التون مايو

٦) 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

(٧) 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

(٨) أي من العبارات التالية غير صحيحة:

أ) تتسم قرارات الإدارة العامة بدرجة عالية من الرشد والموضوعية وذلك مقارنة بإدارة الأعمال

ب) تعديل الأنظمة في مجال الإدارة العامة أكثر مرونة من تعديلها في قطاع الأعمال

أ، ب معاً

لا شيء مما سبق

(٩) 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

(١٠) التخطيط في الإدارة العامة هو:

عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة لرؤية الحاضر ومواجهة المستقبل

مسئولية الوظائف القيادية في الإدارة العليا والمتمثلة في مجلس الوزراء فقط

أ، ب معاً

لا شيء مما سبق

(١١) من أهمية التخطيط في المؤسسات العامة:

تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين

تحديد الامكانيات المادية والبشرية

تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية

كل ما سبق

(١٢) من مقومات التخطيط الجيد:

الأهداف الإجراءات

السياسات كل ما سبق

السياسة..... هي التي تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة او للمنظمة ككل،

وترتبط ارتباط وثيق بالأهداف الاستراتيجية للدولة

الأساسية الضمنية

العامّة الوظيفية

١٣) ..... تلك السياسات التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة،

وتتصف بأنها أكثر تفصيلاً وتحديد، مثل سياسة المشتريات

الوظيفية الأساسية

الضمّنية العامّة

١٤) من أنواع التخطيط وفقاً للشمولية:

التخطيط القومي الشامل التخطيط الإقليمي

التخطيط المحلي كل ما سبق

١٥) من أنواع التخطيط وفقاً لمجال الخطة:

التخطيط السياسي التخطيط الاجتماعي

التخطيط البشري كل ما سبق

١٦) التخطيط.... تصل بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة

ألا وهي العائلة:

التخطيط الاجتماعي التخطيط البشري

التخطيط الطبوغرافي التخطيط الاقتصادي

١٧) التخطيط.... ويختص بموضوع حسن استغلال الأرض وتخصيص التربة الخصبة

للزراعة ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها.

الطبوغرافي الاقتصادي

المالي البشري

١٨) التخطيط.... يخص الإنتاج القومي الزراعي، والصناعي كما يسعى إلى

تحقيق ميزان إيجابي في التجارة الخارجية

الطبوغرافي المالي

الاجتماعي الاقتصادي

١٩) التخطيط..... يخص نسبة السيولة النقدية بالدولة وما يتعلق بها مثل نسبة الفائدة على

الديون ونسبة الخصم التي تحددها البنوك المركزية في الدول.

الاقتصادي الاجتماعي

البشري المالي

## ٢٠) من أنواع التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي:

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي
التخطيط للتطبيق	كل ما سبق

### حاله عملية عن التخطيط في الإدارة العامة

#### خطه للقضاء على الأمية

يرغب مجلس الوزراء في إحدى الدول بوضع خطة للقضاء على الأمية نهائياً داخل الدولة وبناء على ذلك قام مجلس الوزراء بتكليف وزارة التعليم بالقيام بهذه المهمة ووضع خطة عاجلة للقضاء على هذه الظاهرة وقامت وزارة التعليم بحصر عدد الأميين وعدد المعلمين وعدد القاعات الدراسية داخل كل محافظة من محافظات الدولة وذلك اعتماداً على الإحصائيات المتوافرة داخل الوزارة داخل الوزارة بالإضافة إلى أخذ آراء مديري الإدارة التعليمية في المناطق المختلفة والذي بدوره تم تجميع العديد من البيانات الخاصة بالمعلمين والقاعات الدراسية وطبيعة الأميين المتواجدين في نطاق كل مدرسة من مديري المدارس المنتشرة في جميع أنحاء الدولة وهو الأمر الذي أظهر العديد من المعوقات ومنها عدم توافر العدد الكافي من المعلمين والقاعات الدراسية بالإضافة إلى تركيز الأمية في كبار السن .

وتم تقديم اقتراح من قبل مؤسسات التعليم بالدولة بأنه يمكن توفير المعلمين بالاعتماد على خريجي الجامعات في عملية التدريس وذلك كنوع من المسؤولية الاجتماعية تجاه وطنهم على ان يتم تدريب وتأهيل هؤلاء الخريجين على كيفية القيام بمهمة تعليم الأميين وخاصة كبار السن.

وبناء على ما تقدم من مقترحات من المؤسسات التعليمية المختلفة تم وضع خطة لمدة عشر سنوات للقضاء على هذه الظاهرة نهائياً داخل الدولة بالكامل بالإضافة إلى وضع السياسة اللازمة بكيفية استقطاب خريجي الجامعات والمكافآت التي يحصلون عليها وتأهيلهم من خلال التدريب وهو ما تم إقراره من مجلس الوزراء السعودي.

#### الأسئلة:

- ١- ماهي المعوقات التي واجهت المسئولون عند وضع خطة القضاء على الأمية:
  - عدم توافر عدد كاف من المعلمين.
  - عدم توافر قاعات دراسية.
  - تمركز الأمية في كبار السن وهو الأمر الذي يحتاج إلى جهد عالي في تشجيعهم وكيفية التعامل معهم.
- ٢- ما هو نوع الخطة الموضوعية من قبل مجلس الوزراء السعودي وذلك وفقاً لكل من:
  - المستوى التنظيمي ودرجه الشمولية والمدى الزمني وأخيراً مجال الخطة؟
    - وفقاً للمستوى التنظيمي: تخطيط استراتيجي
    - وفقاً لدرجه الشمولية: خطة قومية
    - وفقاً للمدى الزمني: طويل الأجل
    - وفقاً لمجال الخطة: خطة اجتماعية.
- ٣- ما هي المسؤولية الملقاة على عاتق مؤسسات الجهاز الإداري في عملية تخطيط القضاء على الأمية داخل المملكة العربية السعودية؟
  - الإدارة العليا: مجلس الوزراء السعودي ووزارة التعليم العالي وهو وضع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالقضاء على الأمية ووضع السياسات العامة اللازمة لتنفيذها.

- الإدارة الوسطى: الإدارات التعليمية في المناطق المختلفة وهي مسؤولة عن كيفية تنفيذ الخطة في المناطق المختلفة ووضع السياسات والبرامج اللازمة للتنفيذ على مستوى المنطقة.
- الإدارة الدنيا: المدارس المختلفة وهي مسؤولة عن تنفيذ تعليمات الإدارة الوسطى والقيام بوضع السياسات اللازمة للتنفيذ على مستوى الدراسة.
- ٤- ما هو دور مؤسسات التعليم بالمملكة في وضع الخطة الموضحة للقضاء على الأمية؟
  - يتمثل دور مؤسسات التعليم بتقديم المقترحات اللازمة لخطة القضاء على الأمية وهو دور استشاري وليس الزامي حيث يجوز لمجلس الوزراء السعودي إقرار اقتراحات هذه المؤسسات أو التعديل عليها بما يراه المجلس بالإضافة إلى تنفيذ الخطة التي تم إقرارها من قبل مجلس الوزراء السعودي فهذه المؤسسات هي المنوط بها تنفيذ الخطة.
- ٥- ما هي نوع السياسة الموضوعة والتي توضح كيفية الاستعانة بخريجي الجامعات والدورات التدريبية المؤهلة لهم؟
  - نوع السياسة الموضوعة هو سياسة وظيفة حيث أنها تتعلق بكيفية استقطاب خريجي الجامعات ومكافاتهم وكيفية تدريبهم.

### الفصل الرابع: التنظيم في الإدارة العامة

#### 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 والاورامر 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 الادارات 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.

لا بد 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 الى 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 /**

## تلخيص واعداد: soonah

اعادة التنظيم في مجال الادارة العامة تطلق على عملية اجراء تغييرات مقصودة في وظائف وهيكل وإدارة الأجهزة العاملة في نطاق الدولة وتنطوي بالضرورة على اجراء تعديل وتبديل في الاجراءات 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 الادارية

٢) عند تصرف الموظفين بشكل يختلف عن ما توقعه الرئيس، مثل رغبة خفية لدى بعض الاداريين في الاستقلال بادراتهم وصعوبة تحقيق التعاون المتبادل

٣) حدوث تغييرات داخلية أو خارجية، مثل تغير كمية العمل، أو طريقة العمل

٤) ضعف كفاءة التنظيم، وحدث العديد من المشكلات الادارية 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 واللامركزية

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

١) **المركزية الادارية:** 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

### ب) المركزية الاقتصادية:

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

### ج) 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

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

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



- ٣) تحقق المصلحة القومية في بعض الحالات كحالات الحرب والكوارث.
- ٤) تساعد على تكوين رؤية واضحة وشاملة على المستوى القومي في الدولة
- ٥) تؤدي إلى توفير النفقات العامة وكذلك توفير الوقت والجهود التي تتحملها الدولة.

### سلبيات المركزية

- ١) البطء في اصدار القرارات
- ٢) توزيع احتياجات الوحدات المحلية بشكل غير اقتصادي
- ٣) عدم توافق القرارات المركزية في أغلب الأحوال مع رغبات واحتياجات الجماهير في الوحدات المحلية
- ٤) 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
- ٥) تعقد الأمور وعدم تحقيق برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة.
- ٦) توزيع احتياجات الوحدات المحلية بشكل غير اقتصادي
- ٧) تتحمل السلطات المركزية أعباء مواجهة الكثير من القضايا المحلية مما يثقل كاهلها ويجعلها لا تتفرغ لمواجهة الكثير من المشكلات الاساسية 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.
- ٢) **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.
- 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 للإقليم اللامركزي سلطة التشريع أي يستلزم وجود سلطة تشريعية محلية (برلمان محلي) وسلطة قضائية وبالتالي سلطة تنفيذية تكون وسيلة لتنفيذ ما يصدر عنهما (حكومة محلية).
- ويُعتمد 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 اقليمه.

### مزايا اللامركزية

#### ١) المزايا الإنسانية:

## تلخيص واعداد: soonah

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

### ب) المزايا الإدارية:

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

### ج) المزايا السياسية:

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

### د) المزايا الاجتماعية:

- ١) إدراك الجماهير بالوحدات المحلية لمسئولياتها بضرورة المشاركة وتحمل بعض الأعباء لمواجهة مشكلات مجتمعاتهم المحلية التي يعانون منها
- ٢) خلق الفعالية في نفوس المواطنين بالوحدات المحلية والمساعدة على إجراء التجارب التنموية في بعض المناطق المحلية المحددة.
- ٣) 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

- ١) تحمل التكاليف الباهظة. وانتشار الفساد المالي،
- ٢) فشل السلطات المحلية في أداء أعمالها إذا لم تتوفر الظروف والإمكانات التي تساعد على إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية
- ٣) تؤدي إلى عدم كفاءة وفعالية عمليات التنسيق على مستوى الدولة ككل مما يؤدي إلى انحراف الوحدات المحلية عن تنفيذ السياسات العامة في هذه الدولة.
- ٤) 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؟

## تلخيص واعداد: soonah

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.

### \*القيادة الإدارية

#### مفهوم القيادة

النشاط الذي يمارسه شخص للتحقيق في الآخرين 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 تلقائياً من الجماعة بينما الرئاسة معروضة على أفراد الجماعة طبقاً 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 طار السياسة العامة للدولة، بمعنى ألا تتعارض الحلول مع الأهداف التي تضعها السلطة السياسية العليا. بالإضافة الى ارضاء كاف الاطرف 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:

- تركز 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 لمروسيه فهو يباشر مهامه من خلال جماعية التنظيم.

تتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

## تلخيص واعداد: soonah

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

### 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 تسهم 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 وتقنع التابعين عن طريق القدوة الحسنة للقائد والعزم والصبر
- انها قيادة ذات مهارات سياسية ومهارات ادارية
- انها قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري

# المحاضرة المباشرة الثانية



• من مبادئ التنظيم

وحدة الهدف  
التخصص وتقسيم العمل  
تفويض السلطة  
كل ما سبق

• أي من الحالات التالية لا يجوز التفويض فيها:

اللوائح المنظمة للعمل

ضبط العمل في حال تغيب المسئول  
تيسير العمل في حالة الطوارئ  
تدقيق الاجراءات لضمان سلامة العمل

• يمكن تفسير مبدأ وحدة القيادة على أنه:

حق كل مرؤوس في أن يكون له رئيس واحد  
قائد بارع قوي الشخصية  
قائد لا يخشى مرؤوسيه  
رئيس متمكن يقود مؤسسته الحكومية بمهارة

• عندما تطبق الدولة وظيفة التنظيم بمؤسساتها فان ذلك يعتبر:

وسيلة لتحقيق هدفها

غاية اساسية تسعى للوصول اليها  
رؤية تسعى لبلوغها  
كل ما سبق

• من أنواع السلطة الرسمية:

السلطة الوظيفية  
السلطة التنفيذية  
السلطة الاستشارية

كل ما سبق

• ..... تمنح صاحبها حق اصدار الاوامر والتعليمات الى العاملين بالإدارات

الاخرى من واقع حاجة هذه الادارات الى الخدمات التي تقدمها ادارته

السلطة الوظيفية

السلطة الاستشارية  
السلطة التنفيذية

لا شيء مما سبق

- من الحالات التي تظهر الحاجة الى إعادة التنظيم خطأ في التصميم التنظيمي حدوث تغيرات داخلية أو خارجية ضعف كفاءة التنظيم

كل ما سبق

- يعبر عن الحالة المركزية المطلقة تلك التي تتم عن طريق تركيز السلطة الإدارية في قبضة الحكومة المركزية بعاصمة الدولة

التركيز الإداري

عدم التركيز الإداري

تفويض السلطة

لا شيء مما سبق

- درجة أخف من درجات المركزية، ويعتمد في ذلك على تفويض السلطات

التركيز الإداري

عدم التركيز الإداري

تفويض السلطة

لا شيء مما سبق

- لا فرق بين اللامركزية الادارية وعدم التركيز الإداري

صح - خطأ

- يعد النظام المركزي هو النظام الأفضل في الإدارة العامة للدولة

صح - خطأ

- تتمثل مصادر السلطة في العملية الإدارية في السلطة الرسمية فقط

صح - خطأ

- وفقاً لنظرة .... في القيادة، تتوقف القيادة على مجموعة من السمات الإيجابية

نظرية السمات

نظرية الموقف

النظرية التفاعلية

لا شيء مما سبق

- من المهارات الذهنية التي يجب توافرها في القائد

مهارات ادارية

مهارات سياسية

مهارات فنية

أ، ب معاً

- نظرية ..... تقوم على فلسفة مؤداه ان الظروف هي التي تخلق القادة

السمات

التفاعلية

الموقف

أ، ب معاً

- يتميز القيادة ..... بمحاولة تركيز كل السطات في يده.

التحويلية

الموجهة بالأداء

لا شيء مما سبق

الأوتوقراطية

- من الافتراضات التي قامت عليها القيادة الأوتوقراطية



الانسان كسول وغير طموح  
الحوافز السلبية لتشجيع الافراد  
المتابعة الدقيقة

كل ما سبق

### • من نماذج القيادة الديمقراطية

ان يتخذ القائد المدير بنفسه واثارة النقاش لمعرفة مدى قبول المرؤوسين  
وضع حدود معينة يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرار في نطاق هذه الحدود  
ترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرار

كل ما سبق

### • تركز..... على تحويل المنظمة من الوضع الحالي الى المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير.

التحويلية

الموجهة بالأداء  
الأوتوقراطية  
لا شيء مما سبق

\* 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.



- 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 إنحراف 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 وتقارن 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 الذي يطبق في منزله 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 محاسيباً 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 والمسئولين 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 وخاصةً ما يتعلق بالعنصر البشري الكفاء
- الاتجاهات السائدة بصدد الرقابة والعمل الحكومي.

#### ❖ أنواع الرقابة الخارجية:

أولاً: 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 تبشرها 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 وحررياتهم التي كلفها الدستور والقانون.
- رابعاً: الرقابة الإدارية:
- يتولى هذا النوع أجهزة متخصصة في هذا المجال، ولكنها تتمتع بالاستقلال الذاتي ومن أهمها:
- ديوان الرقابة العامة.

### التمويل والموازنة العامة.

#### الإدارة المالية

- الإدارة المالية:** عبارة عن مجموعة من النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدودة.
- والإدارة المالية العامة أو الإدارة المالية الحكومية كأحد فروع الإدارة العامة: هي التي تتولى توفير وتدبير الأموال اللازمة لقيام الدولة بالخدمات والمشروعات الواردة في الخطة.

#### العناصر الرئيسية للإدارة المالية العامة

١- النفقات العامة.

٢- الإيرادات العامة.

٣- الموازنة العامة

#### أولاً: النفقات العامة:

عبارة عن مبلغ نقدي يهدف إلى إشباع الحاجات العامة.

وتقوم أجهزة الدولة في كل سنة بوضع الخطط السنوية للنفقات التي تريد صرفها على مختلف الخدمات في كافة الأجهزة الإدارية لتظهر في الموازنة العامة للدولة في بند واحد يمثل إجمالي النفقات في مقابل بند واحد يمثل إجمالي الإيرادات التي ستغطي تلك النفقات.

وإذا كانت الإيرادات التي سوف يتم تحديدها تقوم على مبدأ التقدير فإن النفقات كذلك تقوم على مبدأ التقدير، فأجمالي النفقات لا يمثل الرقم الحقيقي لما يتم إنفاقه وإنما الرقم المتوقع إنفاقه خلال السنة المالية المقبلة.

#### أنواع النفقات العامة

- تقسيم النفقات على أساس الخدمات والوظائف.

- تقسيم النفقات على أساس المنتفع بها.
- تقسيم النفقات إلى عادية وغير عادية.
- تقسيم النفقات على أساس آثارها الاقتصادية

### (١) تقسيم النفقات على أساس الخدمات والوظائف

تقوم الدولة في هذا النوع من التقسيم بتوزيع بنود نفقاتها وفقا للغرض من كل نفقة حسب الخدمات التي تقدمها، فمثلا وظائف الدفاع والأمن الداخلي والصحة والتعليم والمواصلات والاقتصاد يتم توزيعها على عدة جهات إدارية تتولى تقديم خدماتها وفقا للأهداف والسياسات التي تحددها الدولة.

وتأخذ معظم الدول بهذا التقسيم. حيث يساعد على تحديد الاتجاهات للنشاطات الحكومية في المجالات المختلفة وأهمية كل نشاط، كما يعطي صورة إجمالية عن النفقة المخصصة لكل خدمة بالرغم من تعدد الاتجاهات التي تقدم تلك الخدمة.

### (٢) تقسيم النفقات على أساس المنتفع منها

نفقات عامة: وهي النفقات تحقق نفعاً عاماً والتي يتم تمويلها من جميع أفراد المجتمع عن طريق ما يسهمون به من ضرائب أو رسوم، إيرادات أملاك الدولة.

نفقات خاصة: وهي النفقات التي تحقق نفعاً لأفراد معينين كالخدمات الاجتماعية مثل الرعاية والضمان الاجتماعي فيتم تمويلها بواسطة المستفيدين من هذه الخدمات، وإن كانت الحكومة تسهم أحياناً في جزء من تمويل هذا النوع من الخدمات.

### ٣-تقسيم النفقات إلى عادية وغير عادية

**النفقات العادية:** هي تلك التي تحدث بصفة مستمرة في كل سنة مالية. مثل رواتب الموظفين يتم تمويلها بواسطة الإيرادات العادية كإيرادات أملاك الدولة والضرائب والرسوم.

**النفقات غير العادية:** فهي التي لا تتكرر بصفة دورية وإنما تظهر من مدة لأخرى. مثل نفقات الكوارث الطبيعية فيتم تمويلها، من الاحتياطي النقدي، أو القروض والإعانات من الدول والمنظمات الدولية، أو إصدار سندات أو جمع تبرعات).

### ٤-تقسيم النفقات على أساس آثارها الاقتصادية:

**نفقات جارية:** ويقصد بها تلك النفقات اللازمة لتسيير المرافق العامة للدولة، مثل رواتب الموظفين، الصيانة، شراء السلع والخدمات للاستعمال الجاري. ويقتصر دورها على إشباع الحاجات العامة الجارية.

**النفقات الاستثمارية (أو الرأسمالية):** تلك النفقات التي تخصص لزيادة تكوين راس المال مثل نفقات الإنشاء والتعمير والاستثمارات العامة.

### الإيرادات العامة

من الوظائف المهمة للإدارة المالية وضع الخطط والبرامج اللازمة لتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها كمورد لميزانية الدولة. وتعد الإيرادات العامة بأنواعها المختلفة المصدر الرئيس لتغطية النفقات العامة.

### مصادر الإيرادات

١- أملاك الدولة.

٢- الرسوم.

٣- الضرائب.

٤- الإصدار النقدي.

٥- إصدار القروض العامة. (كالسندات الحكومية)

٦- القروض الخارجية.

### الموازنة العامة

هي خطة مالية تمثل أهدافا معينة تم إعدادها مسبقا لتحقيقها في مدة زمنية محددة. وتأخذ معظم دول العالم بنظام الموازنة السنوية، إلا أن الكثير منها يتجه في الوقت الحاضر إلى إعداد الموازنة ضمن خطة قومية لعدة سنوات، وقد أصبحت إدارة الموازنة تهتم بموضوع تحقيق أهداف البرامج الحكومية مما جعل لهذه الإدارة مهمتين أساسيتين هما: **الإدارة والموازنة.**

### الفرق بين الموازنة العامة والموازنة الخاصة

- ١- إن الموازنة العامة تعبر عن تقدير مفصل للإيرادات والنفقات التي لم يتم تحصيلها أو التصرف فيها عند إعداد الموازنة، أما الموازنة الخاصة فهي عبارة عن قائمة لأصول وخصوم المنشأة في تاريخ معين نتيجة عملياتها التي تمت في مدة سابقة.
- ٢- إن الهدف التي تسعى إليه الموازنة العامة يكون أشمل وأعم من الهدف الذي تسعى إليه الموازنة الخاصة.
- ٣- إن الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي تتركها الموازنة العامة أكثر وأشمل مما في الموازنة الخاصة.
- ٤- إن الجهات الرقابية التي تمارس الرقابة في الموازنة العامة متعددة بخلاف الموازنة الخاصة التي تقتصر على المراجع القانوني أو أعضاء مجلس الإدارة
- ٥- إن خطوات إعداد الموازنة العامة أطول مما هو موجود في الموازنة الخاصة نظرا لتعدد الجهات ذات العلاقة وضخامة الأجهزة الحكومية.

### القواعد الأساسية للموازنة العامة

أولاً: قاعدة السنوية.

ثانياً: قاعدة الوحدة.

ثالثاً: قاعدة الشمول.

رابعاً: قاعدة عدم التخصيص

أولاً - قاعدة السنوية

تقتضي هذه القاعدة بأن تكون جميع نفقات وإيرادات الدولة عن سنة قادمة، ويعود السبب في اعتبار مدة السنة كأساس للموازنة الى اعتبارات منها:

## تلخيص واعداد: soonah

وضع الموازنة لمدة تزيد عن سنة قد يؤدي الى صعوبة التقديرات للنفقات واليرادات.

اعداد الموازنة يأخذ وقتاً طويلاً في مختلف الاجهزة الادارية

اعداد الموازنة لمدة أكثر من سنة يضعف من رقابة السلطة التشريعية على تنفيذ بنودها.

استثناءات قاعدة السنوية: -

١-موازنات الدعم: قد يفرض على الدولة إصدار اعتمادات إضافية لتغطية النفقات غير المتوقعة مثل الحروب والكوارث الطبيعية.

٢-**الاعتمادات الشهرية:** قد تصدر الموازنة للدولة لمدة أقل من سنة حالة عدم إنهاء الإجراءات للموافقة عليها من قبل السلطة التشريعية في موعدها المحدد.

٣-**البرامج الإنمائية:** قد تضطر الدولة إلى إصدار الموازنة لأكثر من سنة وذلك في حالة تمويل المشروعات الإنمائية طويلة الأجل. حيث تقرر الدولة مبدأ تمويل هذه المشروعات بموجب خطة تحدد مدد التمويل بحيث يتم تحميل كل موازنة بجزء من نفقات ذلك المشروع.

**ثانيا -قاعدة الوحدة**

تهدف هذه الوحدة إلى: ضرورة تكامل جميع نفقات وإيرادات الدولة وذلك بإدراجها في وثيقة واحدة تمثل الموازنة العامة للدولة.

ومن مزاياها:

(١) تسهيل مهمة السلطة التشريعية في عملية الرقابة.

(٢) تسهيل عملية المقارنة بين الإيرادات والنفقات ونسبة كل منها الى الدخل القومي

استثناءات قاعدة الوحدة

**الموازنات المستقلة:**

تصدر للمؤسسات العامة بحيث تتمتع باستقلالها المالي وتحرر من بعض القيود المالية المفروضة على الأجهزة الحكومية الأخرى.

تحتفظ بالفائض لديها، وتقوم بتغطية العجز بواسطة الاقتراض او الاعانة من الدولة.

خطوات الموافقة عليها يقتصر على موافقة صاحب الصلاحية في المؤسسة كمجلس الإدارة.

لا تخضع لرقابة واشراف وزارة المالية في كثير من الاحيان.

استثناءات قاعدة الوحدة

**الموازنات الملحقة:**

تلك الموازنات المتعلقة بمصالح حكومية لا تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية الدولة.

تتضمن نفقات وإيرادات تلك المصلحة وتظهر بشكل منفصل عن موازنة الدولة.

والهدف منها هو منح تلك الجهات سلطات مالية واسعة بعيدا عن روتين الأجهزة الإدارية حتى:

حتى تتمكن من القيام بمهامها بدرجة عالية من المرونة.



معرفة الربح أو الخسارة التي تحققت من تلك النشاطات

- تخضع لرقابة وزارة المالية بعكس الموازنات المستقلة

استثناءات قاعدة الوحدة

**الموازنات غير العادية: يعتمد** هذا النوع من الموازنات على أساس التفرقة بين النفقات العادية وغير العادية، فهي تصدر من أجل توضيح النفقات غير العادية والتي لا تتميز بصفة التكرار والتي لا يمكن توقعها مثل نفقات الحروب والكوارث الطبيعية وبالتالي فإذا كانت النفقات العادية يتم تمويلها بواسطة الإيرادات العادية فإن النفقات غير العادية يتم تمويلها بواسطة الإيرادات غير العادية كالقروض والإعانات التي تحص عليها الدولة.

**ثالثاً - قاعدة الشمول:**

تهدف هذه القاعدة إلى ضرورة إظهار نفقات وإيرادات الدولة كافة في وثيقة واحدة بحيث لا يتم خصم نفقات إي جهة حكومية من إيراداتها ، وإنما يجب إدراج جميع نفقات وإيرادات الجهاز الإداري بشكل متكامل.

**رابعاً: قاعدة عدم التخصيص**

تنص هذه القاعدة على عدم جواز تخصيص إيراد معين لإنفاق معين بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات، كما تنص أيضاً على عدم إدراج جميع إيراد معين ليغطي نفقات مصلحة معينة، كتخصيص مثلاً حصيلة الضرائب لنفقات التعليم، ولكن لها العديد من الاستثناءات منها:

العديد من الدول تخصص رسوم الطرق لكبيرة للصيانة والمحافظة عليها.

بعض الدول تخصص إيرادات القروض والإعانات للإنفاق على مشروعات معينة.

بعض الدول تخصص بعض إيراداتها لسداد جزء من ديونها.

**. ومن مزاياها.**

منع الإسراف والتبذير واستخدام اموال الدولة بطريقة غير مشروعة عند زيادة إيرادات الجهة المحددة عن نفقات الجهة المخصص لها هذه الإيرادات. والعكس في حال عدم كفاية الإيرادات لتغطية نفقات الجهة المخصص لها.

**مراحل إعداد الموازنة**

١-مرحلة الإعداد.

٢-مرحلة الإقرار أو المصادقة.

٣-مرحلة التنفيذ.

٤-مرحلة الرقابة.

٥-مرحلة الحساب الختامي

**أولاً: مرحلة الإعداد**

تشمل مرحلة إعداد الموازنة العامة خطوات عديدة هي:

١-دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الإيرادات العامة للدولة.

٢-إصدار المنشور الدوري.

٣-دور الوزارات والمصالح الحكومية في إعداد الموازنات.

٤-دور وزارة المالية في دراسة الموازنات.

### ثانياً: مرحلة الإقرار والموافقة

- يقوم وزير المالية بعرض مشروع الموازنة على مجلس الوزراء الذي يقوم بتشكيل لجنة وزارية لدراسة المشروع وتقديم تقرير إلى المجلس لمناقشته، ويكون هذا التقرير شاملاً لجميع محتويات الموازنة. بعد ذلك يقوم المجلس باستعراض مشروع الموازنة على ضوء تقرير وزير المالية، ومن ثم يصدر المجلس قراراً بالتصديق على الموازنة.

وعلى أية حال، فإن عملية إعداد الموازنة تنتهي بعد خروجها من مجلس الوزراء وقبل أن ترسل إلى السلطة التشريعية

### ثالثاً: مرحلة التنفيذ

تقوم وزارة المالية بإرسال الموازنة العامة إلى كل وزارة أو مصلحة حكومية أو مؤسسة عامة مرفقاً بها التعليمات والإرشادات التي يجب إتباعها عند التنفيذ، وتشتمل عملية التنفيذ على المراحل التالية:

١-تحصيل الإيرادات: تقوم الجهات المعنية على جباية الإيرادات وممارسة عملها بمجرد الموافقة على الموازنة وإقرارها.

٢-صرف النفقات: تقوم الوزارات المختلفة بالبداية في عملية الإنفاق على مشروعاتها المختلفة ومصروفاتها الشهرية والسنوية، وتتم عمليات الإنفاق في ضوء مجموعة من الأنظمة التي تهدف إلى إحكام رقابة السلطة التشريعية على النفقات العامة.

\*\* تتم مرحلة التنفيذ تحت رقابة وإشراف وزارة المالية.

### رابعاً: مرحلة الرقابة

عملية مستمرة تبدأ من ظهور الاستحقاق للنفقة حتى عملية صرف تلك النفقة. فهذه المرحلة بمثابة إعطاء السلطة التشريعية درجة عالية من الاطمئنان بأن الجهات التنفيذية تمارس عملها وفقاً للحدود التي وضعتها، وأنه لا يوجد مخالفات أو تجاوزات لتلك الحدود.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة المالية تمارس عدة أنواع من الأساليب الرقابية التي تتكون من الرقابة المالية، والرقابة الإدارية. وتنقسم الرقابة المالية إلى نوعين سابقة ولاحقة. وداخلية وخارجية

**الرقابة السابقة:** فتكون قبل الصرف، والغرض منها منع الأخطاء قبل حدوثها وهذا إجراء إيجابي ولكن يشوبه بعض السلبيات، إذ تؤدي في بعض الأحيان إلى الروتين وتأخير تنفيذ البرامج وتعطيل المعاملات.

**الرقابة اللاحقة:** فهي التي تتم بعد صرف النفقات وتهدف إلى التأكد من أن الصرف تم وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها.

**الرقابة الداخلية:** وهي تلك التي تتم عن طريق الجهاز الإداري نفسه حيث تتولى الإدارات المختلفة في الإدارة المالية عملية الرقابة على جميع المستندات التي يتم بها صرف النفقات.

**الرقابة الخارجية:** وتتم بواسطة الممثلين الماليين الذين تقوم وزارة المالية بتعيينهم في الوزارات والمصالح الحكومية.

#### خامساً: مرحلة الحساب الختامي:

تتولى كل وزارة عمل الحساب الختامي لها وفقاً لأنظمة وتعليمات وزارة المالية، حيث تقوم كل وزارة بعمل الجداول والبيانات اللازمة عن نتائج أعمالها خلال العام المنصرم وتقوم بإرساله إلى وزارة المالية التي تقوم بدورها بمراجعة الحسابات الختامية لكل وزارة ومصحة حكومية، ثم تقوم بإعداد الحساب الختامي للدولة مع مذكرة تفصيلية عن الأوضاع المالية التي حدثت خلال العام المنصرم والإجراءات التي اتبعت لمواجهتها.

#### الموارد البشرية في الإدارة العامة:

##### تعريف الموارد البشرية

**يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية:** بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم

**وتعرف على أنها:** أنها تلك السياسات، والتطبيقات، والنظم، المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم.

**أن هذه التعريفات تحتوي في مضمونها على الحقائق التالية عن إدارة الموارد البشرية:**

- ١) تتضمن المهارة جنباً إلى جنب مع الأسس والقواعد العلمية.
  - ٢) أن إدارة الموارد البشرية الجيدة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
  - ٣) أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة.
- العوامل المؤدية إلى الاهتمام بالموارد البشرية في الإدارة العامة:
- ١) تعاظم دور الدولة في مجال تنظيم ورقابة علاقات العمل، وضرورة توافر جهاز على مستوى تنظيمي مرتفع لمتابعة القوانين والأحكام الخاصة بشؤون الأفراد.
  - ٢) اكتشاف أهمية دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم حتمية الاهتمام باختيار العاملين وتدريبهم وتقويم كفاءتهم مما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية.
  - ٣) التطور التقني في الصناعة الحديثة.
  - ٤) المشروعات الحديثة، ذلك التطور السريع في مفاهيم الإدارة بصفة عامة وزيادة أعداد المديرين المؤهلين علمياً والمهتمين بمنطق الإدارة العلمية القائم على التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم طبقاً لمعايير موضوعية محددة.

٥) اسهام نتائج البحث والدراسة في مجال العلوم السلوكية في توضيح أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن الكفاءة الإنتاجية تتأثر إلى درجة بعيدة بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية وليس فقط بالعوامل الفنية أو المادية المرتبطة بظروف وإمكانات الإنتاج.

### العوامل المؤدية إلى الاهتمام بالموارد البشرية:

- ١) كان للدراسات السلوكية والتنظيمية الحديثة الأثر الكبير في توضيح الطبيعة الاجتماعية للعمل، وكيف الإنسان يميل إلى الانتماء إلى مجموعات. وقد أدى اكتشاف تلك الحقيقة إلى تفسير ما كان غامضاً من أمر (التنظيم غير الرسمي).
- ٢) نمو النقابات العمالية وازدياد تأثيرها
- ٣) قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول.
- ٤) نمو قيمة القوى البشرية العاملة بالمقارنة مع عوامل الإنتاج الأخرى وخاصة في ظل ظروف الحرب.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

### ١-الحصول على الموارد البشرية.

وهو ما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية التي تتعلق بما يلي:

- تصنيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

### ٢-تنمية الموارد البشرية.

أما الوظيفة الثانية ، فهي تنمية الموارد البشرية، ويقصد بها هملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، وتشكل مايلي:

- أهمية التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم وتقويم البرامج التدريبية.

### ٣-حسن استخدام الموارد البشرية.

وتشتمل دراستها على عدد من الأنظمة منها:

- الرواتب. - الحوافز. - تقويم الأداء-الترقية-النقل.

### الوظيفة الأولى: الحصول على الموارد البشرية.

وتشمل:

## ١- تصنيف الوظائف.

تصنيف الوظائف في مجال الخدمة المدنية، يتمثل في تقسيم الوظائف المختلفة الى مجموعة عامة للوظائف التخصصية، مجموعة عامة للوظائف الفنية، ومجموعة عامة للوظائف الإدارية، ومجموعة عامة للوظائف الحرفية.

ويتم بعد ذلك تقسيم كل \*مجموعة عامة\* من المجموعات المذكورة الى \*مجموعات نوعية\* . ومثال ذلك تقسيم المجموعة العامة للوظائف التخصصية الى عدة مجموعات نوعية، كالمجموعة النوعية للوظائف القانونية، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية. والمجموعة النوعية للوظائف الهندسية.

## ٢- تخطيط الموارد البشرية.

تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من القوى العاملة لكل عمل، وهذا يعني التنبؤ بالاحتياجات من هذه القوى في ضوء العرض والطلب على الموارد البشرية واتخاذ الخطوات الضرورية لأحداث التوازن بين احتياجات الأقسام المختلفة للمنظمة.

- معرفة الوضع الحالي للقوى العاملة.
- لوضع المتوقع للقوى العاملة، بفعل العوامل الطبيعية، كالمعاش والوفاء.
- معرفة الاعداد والنوعيات اللازم توافرها خلال مدة محددة.

## ٣- الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ويتضمن الاستقطاب التوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الأعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها.

ويفرق البعض بين نوعين من الاستقطاب، وهما:

- **الاستقطاب السلبي:** الاكتفاء بالإعلان عن الوظائف الشاغرة ومواعيد الامتحانات وشروط الترشيح، وتحديد مواعيد قصيرة الأمد لتقديم الطلبات وتطويل المدة بين نتائج الامتحانات والتوظيف بحيث لا يبقى في الانتظار إلا الذين لم ينجحوا في مكان آخر.
- **الاستقطاب الايجابي:** محاولة البحث عن الأفراد المؤهلين حيثما وجدوا وتشجيعهم على طلب الالتحاق بالخدمة وترغيبهم في ذلك عن طريق إبراز ما في الخدمة العامة من محاسن وفوائد للفرد، وتحريك شعور بحاجة المجتمع إلى قدراته ومؤهلاته. كأجراء الامتحانات في أماكن متعددة بمناطق مختلفة داخل البلد الواحد تسهيلا للمرشحين، وتسهيل وإعطاء المعلومات للمستفسرين عن الوظائف العامة بالهاتف أو عن طريق الانترنت.

## مبادئ أساسية في الاستقطاب في الإدارة العامة:

المبدأ الأول: حتمية المركزية في الاستقطاب في يد جهة واحدة على مستوى الوزارة او حتى على مستوى الدولة حتى يكون هناك تركيز كاف للخبرة والمعرفة، ويمكن تلخيص دواعي الحاجة الى المركزية فيما يلي:

(١) وجود مصدر واحد للاستعلام (للعاملين المرتقبين)

٢) وجود سجل واحد لطالبي الوظائف الذين لم يتم تشغيلهم بعد ولكنهم يرغبون في شغل الوظائف الشاغرة مستقبلا.

٣) مراجعة الفعالية المقارنة لوسائل الاستقطاب المختلفة.

٤) استخدام المعرفة المتخصصة والمهارة في اعداد وتصميم الاعلان.

المبدأ الثاني:

حتمية معرفة طبيعة سوق العمل: ينبغي على الادارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، وفيما يلي أهم العناصر المتعلقة بطبيعة سوق العمل.

١) حدود سوق العمل.

٢) المهارات المتاحة.

٣) الظروف الاقتصادية.

٤) جاذبية العمل الحكومي.

**المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:**

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى المدد الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح أو فشل كل مصدر، ويتم التحليل كمياً ووصفياً، حيث قد تتيح بعض المصادر عدداً أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذات نجاح أقل.

**طرق الاستقطاب:**

١- **الاستقطاب الداخلي:** ويتم عن طريق اعلان قائمة بالوظائف الشاغرة داخل مبنى المنظمة.

من مزايا هذه الطريقة:

طريقة اقتصادية للإعلان.

يعيب هذه الطريقة ما يلي:

- من المحتمل ألا يرى هذه القائمة إلا عدد محدود من الأفراد.
- لا يتضمن الاعلان معلومات كافية مثل عدد المطلوبين مما يؤثر على اتخاذ قرار للتقدم للوظيفة أم لا.
- احتمال ألا يصل الاعلان الى التخصصات الدقيقة التي تحتاج اليها الوزارة.

٢- **الاستقطاب الخارجي:**

**(أ) الاعلان في الصحف: ومن مزايا هذه الطريقة.**

- وصول الى أكبر عدد من الأفراد.
- تعود الأفراد على البحث عن الوظائف في الصحف اليومية.

ولكن يعيب هذه الطريقة ما يلي:

- التكلفة العالية.
- اهدار جانب كبير من التكلفة نتيجة أن هذه الوسيلة تصل الى الجميع بما فيهم غير المطلوبين.
- التباين الكبير في نوعيات العمالة التي تتقدم بناء على هذا الاعلان.

**(ب) الاعلان في الصحافة المتخصصة:**

ومن مزايا الاعلان في الصحافة المتخصصة وصوله لأفراد معينين، والى جانب ضمان حد أدنى من مستوى طالبي الوظائف، وكلن يعيب عدم ملاءمتها عند طلب فرد غير متخصص.

**(ج) زيارة الجامعات والمعاهد والمدارس: مزاياها:**

- أن خريجين الجدد هم المصدر الرئيس للوظائف الحكومية.
- أنها طريقة غير مكلفة ومريحة ليس لها تعقيدات ادارية.
- امكان رسم صورة جذابة للفرص الوظيفية في المؤسسة أو الوظيفة.
- امكان فتح الباب لجميع التخصصات والمهارات الفنية والادارية.

(٦) عن طريق الاعلان الالكتروني (الانترنت، البريد الالكتروني).

**مبدأ الجدارة لي التعيين:**

أن المبدأ السائد في الاختيار والتعيين في الادارة الحكومية هو مبدأ الجدارة

**ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيسيتين:**

- أن الوظائف ثابتة والموظف يتغير: ومن ثم فلا بد من أن نبدأ من تحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها، غالبا ما يقوم بهذا جهاز متخصص.
- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوافر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المسابقة يتم الاختيار بناء على النتائج فقط (دون تدخل للاعتبارات الشخصية)
- ولتحقيق الغاية من مبدأ الجدارة، كان لا بد من وجود جهاز مركزي متخصص في ادارة شؤون الموظفين يكون عبارة عن هيئة مسقلة ومنفصلة عن السلطة التنفيذية، **تسند اليها ثلاث مهام:**

**(أ) مهام فنية:** حيث يسند في العادة الى الهيئة المركزية مهمة مساعدة السلطات السياسية في دراسة أوضاع الخدمة المدنية وحاجتها الى العاملين واقتراح الأنظمة واللوائح على ضوء ذلك.

**(ب) مهام إشرافية:** تتولى الأشراف على بعض المهام المتعلقة باستقطاب الموظفين واختيارهم كالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتحضير الامتحانات والاعلان عنها واجرائها واعلان النتائج.

**(ج) مهام رقابية:** وتتعلق بمسؤولية الجهاز في التأكد من أن الأنظمة واللوائح المتعلقة بشؤون الموظفين تنفذ بالشكل الصحيح.

### أنواع الاختيار:

تستخدم المنظمات الادارية واحدا أو أكثر من الأنواع التالية من الاختبارات:

**(أ) الاختبارات العلمية:** وهي تلك التي ترمي الى التأكد من اتقان المرشح لمهارات لازمة للوظيفة الشاغرة مثل قيادة السيارة.

**(ب) الاختبارات الكتابية:** وهي أكثر الأنواع شيوعا، ويختلف تصميمها حسب الغرض منها، فقد تهدف لكشف القدرات الخاصة بالتذكر أو بالذكاء.

**(ج) الاختبارات الشفهية:** هي تختلف عن المقابلة في أنها مجموعة من الأسئلة النمطية لها وقت محدد للأجابة، وفي الغالب فالإجابة الصحيحة واحدة، بعكس المقابلة التي ليس فيها وقت محدد.

### التعيين:

سلطة التعيين فتتم عادة في جهة مركزية كديوان الموظفين، أو ديوان الخدمة المدنية، وبالنسبة للتعيين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الوزراء أو بعض اللجان الوزارية بسلطة التعيين فيها.

### الوظيفة الثانية: تنمية المورد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية: زيادة عملية لجوانب المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة لكي تصبح قادرة على العمل في جميع المجالات والتي تم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

### التعليم والتدريب وأثرهما في صقل الموارد البشرية وتنميتها:

**المقصود بالتعليم:** هو التعليم بمعناه الواسع يتضمن التعليم الرسمي والثقافة العامة بمختلف وسائلها، وفرص اكتساب الخبرات والمهارات.

○ **أما التدريب:** فهو إحدى الوسائل الرئيسية التي تستخدم لإحداث التوازن بين قدرات العاملين وكفاءتهم من جهة وبين الدور المنوط بهم في العملية الإدارية من جهة.

ويحتل التدريب الإداري مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء، ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وتطوير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، ومن ثم رفع كفاءتهم وتحسين فاعليتهم وإثراء معارفهم من أجل النهوض ببرامج الدولة وخططها التنموية الشاملة والمستدامة.

### مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تحسين المعارف وزيادة القدرات المهنية مع الأخذ في الحسبان دائما إمكان تطبيقها في العمل وتنمية المهارات وغرس القيم الإيجابية وتعديل السلوكيات من أجل تحسين أداء المنظمات.

### أنواع التدريب:



## تلخيص واعداد: soonah

: أولاً: التدريب أثناء الخدمة: يقوم على فكر التلمذة المهنية، التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد لتعليمات والتوجيهات التي تحدد له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة. ومن مميزات هذا النوع من التدريب:

١- تجنب اختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل

٢- تجنب الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة للمتدرب.

٣- أن هذا التدريب يشرف عليه الشخص الذي سوف يعمل معه المتدرب (رئيسه في العمل) ومن ثم فإن ما سيتعلمه من أساليب ووسائل جديدة سوف يطبق فعلاً.

٣- في كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي معرفة كيف يتم العمل ولكن يجب التمرس عليه.

٤- يكون التدريب سريعاً وفعالاً، حيث إنه لو تم التدريب في مجموعات فإن كل المجموعة ستكون محكومة بأقل فرد في الفهم والاستيعاب.

**ورغم هذه المزايا، فإن هذا الأسلوب يواجه صعوبات تقلل من فعاليته، مثل:**

١- أن الرئيس المباشر نفسه ربما يكون ترقى لمنصبه بالأقدمية وليس بالكفاءة.

٢- قد يكون الرئيس ممتازاً كعامل كفاء، ولكنه قد لا يعرف كيف يدرّب الآخرين.

٣- انشغال الرئيس في أعمال كثيرة أخرى، قد يجعله يظن أن أفضل أسلوب للتدريب هو أن يجعل المرؤوس ينهمك فجأة في العمل دون أن يتعلم بالتدريج الخطوات التمهيديّة والمبدئية.

٤- أن علاقة المرؤوس برئيسه وما يصاحبها عادة من انفعالات العمل قد لا تدع للمرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان وهو يجرب ويخطئ لكي يتعلم.

**من أساليب التدريب أثناء الخدمة:**

- **قضاء فترة تسمى (فترة التجربة):** تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله

- **الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات:** يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

- **المكتب المجاور:** حيث يوضع الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه.

- **شغل وظائف الغائبين:** حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم لسبب أو لآخر.

- **توجيه الأسئلة:** حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر.

- **المشاركة في أعمال اللجان:** وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين.

**ثانياً: التدريب الرسمي خارج العمل:**

## تلخيص واعداد: soonah

ويقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها أو الوزارة، أو خارج المنظمة في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أجهزة الخدمة المدنية

### مزايا التدريب خارج العمل:

- ١- قلة النفقات حيث يوجه جهد المدرب إلى أكثر من متدرب في وقت واحد وكذلك النشرات والإمكانات التدريبية الأخرى.
- ٢- يستطيع المدرب وضع برامج تفصيلية متخصصة تناسب احتياجات قطاع معين من المتدربين ويعتمد عليها نجاح التدريب.
- ٣- التنظيم الناجح لعملية التدريب.
- ٤- وجود جهات نظر أخرى غير تلك التي لرؤسائهم أو زملائهم مما يعني إثراء العمل وتطوير قدرات القائمين عليه.

### عيوب التدريب خارج العمل:

- ١- أن يصبح المتدربون معزولين عن البيئة التي سوف يعملون بها و التي يجب أن يتعلموا كيف يطبقون ما استوعبوا في ظل ظروفها المحددة.
- ٢- لا يمكن أن يصمم هذا النوع من التدريب أو يعد لكي يلائم كل فرد من المتدربين.
- ٣- من الصعب متابعة المتدربين خطوة بخطوة لمعرفة مدى تقدمهم.
- ٤- من الصعب أن نعرف على انطباعات ومرئيات كل متدرب، فلابد من أن نعرف مدى استيعابه لما تعرض له من تجارب أثناء التدريب.
- ٥- لابد أن يكون التدريب متوسطا، مما يعني وقتا ضائعا للمتدربين الأكثر كفاءة، وعدم استفادة المتدربين الأبطأ استيعابا.
- ٦- قد كون من الصعب أحيانا إعطاء أمثلة واقعية عن إمكانات التطبيق ومشكلاته.

### الوظيفة الثالثة: حسن استخدام الموارد البشرية:

أي سرد حقوق وواجبات العاملين، بشكل يضمن الكفاءة في العمل

○ وهكذا يتسع مفهوم استخدام الموارد البشرية ليشمل وظائف كثيرة من نظام الخدمة المدنية، من أهمها:

- ١- الرواتب.
- ٢- الحوافز
- ٣- تقويم الأداء
- ٤- الترقية
- ٥- النقل

### الرواتب:

الرتب هو مقابل نقدي يدفع للموظف عن أدائه لعمل معين خلال مدة زمنية محددة، والرواتب قد تأخذ صورا مختلفة، نذكر منها:

- **الراتب الأساسي:** يخضع تحديد رواتب الموظفين لعدة اعتبارات من أهمها ما يلي:

- الاعتبارات المالية.
- الاعتبارات القانونية.

- العلاوات.

- البدالات.

### الحوافز:

الحوافز بأنها عبارة عن : (العوامل أو العناصر التي تشبع النقص في حاجات الأفراد) وهذا التعريف يربط بين الحاجات الإنسانية ونظام الحوافز الذي يوضح الاستجابة لهذه الحاجات .

### أنواع الحوافز في نظم الخدمة المدنية:

○ **الحوافز المستمدة من الوظيفة:** وتشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة

○ **الحوافز المالية:** وتشمل الراتب والمكافآت التشجيعية وخارج الدوام والترقية

○ **الحوافز النابعة من علاقات العمل:** وتشمل علاقة الرئيس بالمرؤوس وجماعة العمل

○ **الحوافز من بيئة العمل الإدارية المكانية:** وتشمل نظم الإجراءات الإدارية مثل:

الاتصالات وتوافر المعلومات.

### تقويم الأداء:

هو تلك العملية المنظمة التي تهدف إلى تقويم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وبالنسبة لإمكانات نموه وتقدمه.

ويمكن اعتبار هذه العملية جزءا من عملية الحفز، إذ إن الغاية الأساسية من تقويم الأداء يجب ان تكون حفز الموظف على الأداء الجيد ومساعدته على النمو والتقدم.

وتعد عملية اداء موظفي الدولة، بشكل عادي وموضوعي من الوظائف المهمة، ومن ناحية أخرى، فإن التقويم السليم للأداء يعتمد أيضا على الكثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات السابقة في إدارة الموارد البشرية، إذن، فتقويم اداء موظفين هو حلقة او هو نظام فرعي في نظام إدارة الموارد البشرية.

### الترقية:

المراد بالترقية بوجه العام شغل الموظف المرقي لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من صعوبة ومسؤوليات وسلطة ومركز يفوق مستوى وظيفته الحالية.

وقد صحت الترقية زيادة في الأجور والميزانيات الأخرى، ويعد توافر فرص الترقية من الأمور الحيوية لوظيفة تنمية الأفراد، فالموظف لن يتولد عنده الحافز لتنمية الذاتية إذا لم تتوفر لديه فرص الترقية.

### أسس الترقية:

**الترقية بالأقدمية:** ويستلزم الأخذ بنظام الترقية على أساس الأقدمية ان يكون الموظف الذي أمضى في وظيفته الحالية مدة زمنية أطول من تلك التي أمضاها غيره.

**المزايا:** البساطة والوضوح، وتجنب تدخل الاعتبارات الشخصية عند الاختيار للوظيفة الأعلى.

**العيوب:** عدم إعطاء الكفاءة مكان الصدارة في مجال الترقية مما يؤدي إلى عدم تقدير ذوي المواهب الإدارية من موظفي.

ونتيجة لهذه الانتقادات، فقد يتم الأخذ بنظام الترقية على اساس الكفاءة حيث تتاح الفرصة للأكفاء للترقي للدرجات الأعلى.

**العيوب:** أنه كثيرا يفتح ابواب التعسف أو المحسوبية أو المحاباة أمام الرؤساء الإداريين.

ومن أجل ذلك كله تأخذ كثير من الدول المعاصرة في مجال الترقية بأساس مزدوج يتمثل في جمع بين نظامي الكفاءة والأقدمية، وذلك للاستفادة من مزايا هذين النظامين في وقت واحد، مع تدارك العيوب المنسوبة إلى كل منهما على حدة.

وتهدف الترقية إلى خلق التفاؤل، والشعور بالطمأنينة والاستقرار بين العاملين، وتشجيعهم على الخلق والإبداع والابتكار والتجديد.

#### النقل:

المقصود بالنقل هو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، أي إلى عمل جديد، ويتساوى العمل الجديد إلى حد كبير مع العمل الأول من حيث المركز والمسؤولية والأجر.

#### أسباب النقل:

- **النقل التدريبي:** ويعني نقل الموظف من قسم إلى آخر، وكذلك حتى تتسع خبراته، وهذا النوع من النقل يكون نقلا مؤقتا.

**النقل التنظيمي:** وهنا يتم النقل لتحقيق مرونة التنظيم، ويحدث ذلك عندما يزداد حجم العمل في القسم.

**النقل العلاجي:** فقد يكون هناك موظف غير كفى. أو يكون النقل وسيلة علاجية.

### الحكومة الإلكترونية

#### المقدمة:

في يوليو عام ٢٠٠٠ بدأت اول وحده حكومية الكترونية في نيوزلاندا تعمل فعلا ، ولعل اهم الخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية تكمن في المجالات التالية :

١-الوثائق الشخصية والوثائق العامة.

٢-جدولة المواعيد لدى الدوائر المختلفة.

٣-دفع الفواتير للمؤسسات الخدمائية.

وفي الولايات المتحدة الامريكية اكتمل مشروع الحكومة الالكترونية عام ٢٠٠٥.

اما في الدول العربية فكانت الامارات العربية المتحدة أول دولة عربية سبأقه في الحكومة الالكترونية.

التطورات التي مهدت لقيام الحكومات الالكترونية:

أ/ التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الالي وتطبيقاته

ب/ التقدم السريع في شبكة الاتصالات.

ج) تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة:

نظرا للتكلفة العالمية التي تتحملها الحكومة للأنفاق على تقديم الخدمات العامة من خلال اجهزتها المختلفة والمعقدة ، اتجهت نحو التفكير باقتصاديات تقديم الخدمة من خلال التركيز على عنصري التكلفة والجودة.

(د) انتشار الثقافة الالكترونية

د/ العولمة:

١- ان العولمة تعني بداية الايمان بالتحخصص الدولي وحرية التجارة بين الدول وكأن العالم كله سوق واحد.

٢- اقتضى هذا توحيد المقاييس والمواصفات عالميا لأي من السلع والخدمات ، وضرورة الحصول على شهادة ISO

٣- للحصول على شهادة ISO حدث تعديل كبير في اساليب لإدارة الخاصة ثم الحكومية وارتباطها بمفهوم الجودة الشاملة لأنها تتحول لإرضاء المستهلك العالمي.

الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

الحكومة الإلكترونية هي جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية،

فكره الإدارة الإلكترونية تتعدى فكره او مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل الدائرة الحكومية او المنظمة الخاصة الى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات في توجيه سياسة واجراءات عمل المنظمة نحو تحقيق اهدافها وتوفير المرونة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سيواء الداخلية او الخارجية وهو ما يعتمد على تطوير المعلوماتية داخل المنظمة

وتقوم الإدارة الإلكترونية على استخدام الانترنت وشبكات الاعمال في انجاز كل من (انتاج؛تسويق؛تمويل؛افراد؛امن؛.....) ووظائف لمدير (تخطيط؛تنظيم؛توجيه؛ تنسيق ،اتخاذ القرارات؛ متابعه ورقابه؛....)

تعريف الإدارة الإلكترونية

العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الاعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد الكترونيا وبدون حدود من اجل تحقيق اهداف المنظمة"

**الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:**

الانتقال من اداره الاشياء الى اداره المعلومات والرقميات

الانتقال من اداره النشاط المادي في الواقع الى اداره النشاط الافتراضي (النمطي)

الانتقال من الإدارة المباشرة (وجها لوجه) الى الإدارة عن بعد

الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على اصدار الأوامر الى التنظيم الشبكي وفرق العمل

الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام والعاملين الى القيادة المرتكزة على مزيج من البيانات والمعلومات.

الانتقال من الزمن الاداري الى زمن الانترنت

تعريف الحكومة الإلكترونية

قضاء المهام الحكومية فيما يتعلق بخدمه الجمهور او فيما بينها وبعضها البعض عبر شبكه الانترنت بسرعه وبدقه متناهيتين وتكاليف ومجهود اقل من خلال موقع واحد على الشبكة.

### اهداف الحكومة الإلكترونية

ا. تحسين مستوى الخدمات: عن طريق:

١. دراسة وتبسيط اجراءات المعاملات الحكومية قبل وضعها على الموقع الحكومي بالانترنت.
٢. توفير قاعده بيانات يتم تحديثها باستمرار وتوفر وقت مرحله انتظار البحث عن البيانات في السجلات والوثائق المختلفة.
٣. الشفافية والمام طالبي الخدمة بالمطلوب من المستندات والرسوم والاجراءات بدقه
٤. سرعه ودقه النتائج

ب\_ التقليل من التعقيدات الحكومية:

تهدف الحكومة الإلكترونية الى التخلص من الروتين الطويل والتعقيدات

الإدارية؟

ج\_ تخفيض التكاليف

### متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية

ا\_ استراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تحقيق العديد من الخطوات التفصيلية مثل:

١. تشكيل اداره او هيئه او قطاع لتخطيط ومتابعه تنفيذ الحكومة الإلكترونية.
٢. الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للدراسة.
٣. التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية.
٤. تحديد منافذ الحكومة الإلكترونية اي البوابة الحكومية على شبكه الانترنت.
٥. تدريب وتأهيل المسؤولين عن هذه التقنية.

ب\_ البنية التحتية للحكومة الإلكترونية:

١. شبكه الاتصالات:

- مادية: أجهزة الحاسب الألى

- مكونات فكرية: البرمجيات ونظم المعلومات.

- مكونات بشرية: المبرمجين، مشغلي الحاسب، محلي النظم.

٢ خدمات الانترنت: حسب نظام واجراءات الشبكة العامة او الشبكات الخاصة للانترنت.

ج\_ امن المعلومات في الحكومة الإلكترونية: تعد مساله امن المعلومات من اهم معضلات العمل الكترونيا.

د\_ تطوير التنظيم الاداري والمعاملات والخدمات الحكومية:

- تنظيم اداري من اجل حكومة الكترونيه أفضل
  - تغيير شكل الاجراءات الحكومية لتناسب مع مبادن الحكومية الإلكترونية خصوصا بعد ادخال التقنية الرقمية.
  - استحداث ادارات جديده او الغاء او دمج ادارات قائمه.
- ه\_ **التوعية والتعليم:** والندوات عن تقنيه المعلومات لجميه افراد المجتمع.
- إطلاق برامج اعلاميه لتثقيف جميع افراد المجتمع.
  - اجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية.

**ايجابيات تطبيق الحكومة الإلكترونية**

١. تسريع الخدمات للمواطنين.
٢. نقل الوثائق الكترونيا.
٣. تقليل التكلفة
٤. تقليل الحاجة المستمرة الى الموظفين.
- ٥ / نظام متطور لمعرفة المقصرين في العمل.
- ٦ / أقل عرضه للأخطاء.
- ٧ / انخفاض مخالفات الأنظمة.
- ٨ / الوضوح للمواطنين
- ٩ / تقليل ازدحام الطرق
- ١٠ / تقليل الحاجة إلى مبانئ حكومية إضافية

### الإصلاح الإداري

#### مفهوم الإصلاح الإداري

تغيير مقصود في هياكل وأفراد وأساليب الإدارة من شأنه تحسين مخرجات الجهاز الاداري استهدافاً لخدمة المواطن وتمشياً مع الأهداف القومية المعتمدة.

#### الفرق بين إعادة التنظيم الإداري والتنمية الادارية والتحديث الإداري

**إعادة التنظيم الإداري:** التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الهيكلي، مثل إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، وبالتالي لن يتم الاهتمام بتنمية علاقات العمل السلوكية في المؤسسة وبمعزل عن الإطار البيئي الذي يحكم العملية الإدارية.

**التنمية الإدارية:** هي عملية واعية مخططة تشمل تنمية الجهاز المسئول عن النجاح الإداري في المنظمة (العنصر البشري).

**التحديث الإداري:** هو عملية تهدف إلى تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم بحيث يتم الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أفضل من حيث تلاؤمه مع التقنيات والأساليب التقنية الحديثة وبما يحقق أكثر كفاءة وفعالية في ممارسة العمليات وتسهيلها.

الإصلاح الإداري مفهوم أشمل وأعم من حيث أنه يرتبط بتموحيات مستقبلية وتوقعات ومتطلبات متجددة يسعى لتحقيقها بدرجة عالية من الكفاءة وفق عملية من التكيف مع التغيرات البيئية، ويتسم بالخصائص التالية:

### الإصلاح الإداري عملية شاملة.

الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية

يتطلب الإصلاح الإداري روح الفريق الواحد

مستويات الإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري على مستوى إدارة الموازنة العامة

الإصلاح الإداري على مستوى إدارة المؤسسات الحكومية

### الإصلاح الإداري على مستوى الموازنة العامة

ويمتد الإصلاح الإداري ليشمل التوازنات بين الوزارات من حيث تخصصاتها ومسئولياتها والابقاء عليها مستقرة، أو يتم تفكيكها أو الغائها أو دمجها، لتحقيق الصالح العام.

وفي هذا الصدد يلاحظ أن التغيير قد لا يقتصر على تعديل الوزارة، مثل تعديل مسمى وزارة المعارف السعودية إلى وزارة التربية والتعليم، وإنما يستتبع ذلك تعديلات هيكلية شاملة، دمجاً والغاءً وتحويراً، تكفل إنجاز الرسالة والرؤية المستقبلية والأهداف الرئيسية والفرعية المستحدثة لها.

### الإصلاح الإداري على مستوى المؤسسات الحكومية

تعتمد إدارة المؤسسات الحكومية على استخدام قواعد ومبادئ إدارة الأعمال في المنظمات الخاصة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، ويعد هذه المدخل مدخلاً مهماً لتحقيق الإصلاح الإداري على مستوى المؤسسات الحكومية، وتؤكد تلك المبادئ على الكثير من الأنشطة التي تساعد الإدارة العامة في تحقيق أهدافها، ومنها:

- وضع خطط الأعمال في المؤسسات الحكومية (قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأجل).
- وضع الهياكل التنظيمية الملائمة للمؤسسات الحكومية
- تحديد الأسلوب القيادي المناسب للعاملين بالمؤسسات الحكومية.
- المتابعة والتقييم المستمر لأداء الأعمال داخل المؤسسات الحكومية
- تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والتي تمكن المؤسسات الحكومية من تحقيق الفعالية
- التأكيد على القيم الفعالة، مثل التمكين والتفويض الإداري، والمشاركة المجتمعية في مسؤولية صنع القرار، والشفافية.

### أهمية الإصلاح الإداري

- بناء توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل.



- بناء الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي.
- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية.
- تنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية
- تمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية.
- تقييم أداء المؤسسات من خلال الأهداف المحددة لها.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور
- دعم الجهود نحو الارتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية والجودة.
- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية.
- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات .
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية.

### طرق الإصلاح الإداري

- الطريقة الأولى: الطريقة الجذرية في إدخال التغيرات.
- تقليص أعداد العاملين في الجهاز الحكومي: وهو أكثر الحلول جذرية التي بدأ يتكرر ذكرها في الدول النامية في السنوات الأخيرة مع تزايد ضغوط مؤسسات الإقراض الدولية للدول النامية بتخفيض أعداد العاملين لتخفيض حجم الموازنة المخصصة لذلك
- التمكين: ويتضمن إشراك الموظفين العاملين في المؤسسة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات والتصرف في الظروف التي تنشأ، إلا أن إمكانيات تطبيق هذا التوجه لا تزال محدودة في مؤسسات الجهاز الحكومي .
- إعادة الهيكلة: ويتضمن إسناد عدد من النشاطات الحكومية إلى القطاع الخاص، وقد يشمل التحول من تنظيم وظيفي إلى تنظيم آخر مبني على جمهور المستفيدين من الخدمات الحكومية أو التحول إلى أسس جغرافية
- الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال: ويتضمن هذا التوجه " إعادة اختراع الحكومة " ويرتكز على عناصر عدة مستمدة من اقتصاديات السوق مثل المنافسة وتحديد رسالة المؤسسة والتركيز على النتائج وليس المدخلات.

### الحكومة الإلكترونية :

- ثانياً: الطريقة الجزئية أو التقليدية في إدخال التغيرات على مؤسسة الجهاز الحكومي .
- وتتضمن إدخال تغييرات وإصلاحات محدودة يتم التركيز فيها على نواح محددة من عمل مؤسسة أو أكثر من مؤسسات الجهاز الحكومي، ومنها:
- مد صلاحية الخدمة الحكومية

- تبسيط الإجراءات
- إعادة النظر في القوانين التي تحكم النشاطات الحكومية والقيود التي تفرضها الحكومة على هذه النشاطات.
- اللامركزية.
- التحديث، في المباني، والخدمات والأجهزة، الخ.

### معوقات الاصلاح الإداري

- معوقات إدارية: القيادات العاملة في الادارة غير المؤهلة، وفقدان الابتكار، عدم وجود خطط شمولية، تفشي البيروقراطية
- معوقات اجتماعية: ضعف وعي المواطنين، عدم احتضان العقول والخبرات وتراكمها.
- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية: عدم ربط الأجور بالإنتاج والجهود، انتشار الفساد الاخلاقي والاداري، والتضخم الوظيفي
- معوقات مرتبطة بالموارد المادية: عدم توافر الموارد المالية الضرورية، عدم تشخيص أولويات العمل التنموي بدقة.
- معوقات تشريعية: تشريعات قديمة، ضرورة اصدار قوانين جديدة تنسجم مع التطورات العالمية وتسايرها
- معوقات متعلقة بأسلوب الادارة: ضعف الرقابة وعدم فعاليتها، وضعف أنظمة الحوافز، وضعف العلاقات العامة والاتصال.
- عدم المرونة وتضارب الهياكل القانونية والتركيز على المركزية
- عدم قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتركيز المهام والقرارات في أيدي المديرين

### متطلبات تحقيق الاصلاح الإداري

- هناك العديد من المتطلبات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:
- تكوين مؤسسات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء.
- الحد من البيروقراطية المعقدة والروتين والحد من وضع العراقيل أمام مصالح الناس.
- توفير مناخ للعمل يتسم بالاستقرار وديمقراطية الإدارة.
- التحديد الدقيق للاختصاصات والعلاقات التي تربط بين وحدات الجهاز الاداري للدولة دون لبس أو غموض.
- الردع القانوني، وتكثيف الجهود الخاصة بالتوعية القانونية.
- تحسين الوضع المادي للموظف وربط الرواتب والحوافز بالإنجاز.
- الاهتمام بالأخلاقيات الوظيفية العامة والالتزام بها سلوكياً ومهنياً من خلال تفعيل دور التدريب العملي.
- أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا.

تطوير قواعد النظم المطبقة، واشعار الموظف العام بالمسؤولية الملقاة عليه ومحاسبته عند التقصير.

نشر تعليم الاصلاح وتوعية المواطن، ومكافئة الموظف والمواطن الأمين.

### المحاضرة المباشرة الثالثة والأخيرة

مراجعة على:

الرقابة في الادارة العامة

الموازنة العامة للدولة

الموارد البشرية.

الاصلاح الاداري.

(١) تقتصر عملية الرقابة على قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير وتحديد الانحرافات

صح - خطأ

(٢) يتمثل الهدف الرئيس من الرقابة في اكتشاف الأخطاء داخل المؤسسة.

صح - خطأ

(٣) لنجاح عملية الرقابة، يجب عدم مراعاة الجوانب الإنسانية داخل المؤسسة ومعاينة المقصر

بشكل فوري

صح - خطأ

(٤) من وسائل الرقابة في الإدارة العامة:

الموازنة التقديرية

الملاحظة الشخصية

السجلات

كل ما سبق

(٥) تهدف الرقابة... إلى التأكد من الالتزام بالقوانين، ويعيب عليها البعض إلى أنها كثيراً ما تؤدي

إلى تأخير الإنجاز

السابقة

الداخلية

اللاحقة

الخارجية

(٦) تعد رقابة الرأي العام

رقابة تشريعية

رقابة سياسية

رقابة إدارية

(٧) تعد نفقات التعليم والصحة

نفقة عامة

نفقة عادية

نفقة خاصة

أ، ب فقط

(٨) تعد نفقات انشاء المدن الجديدة، والجامعات،

نفقة عامة

نفقة عادية

نفقة استثمارية

كل ما سبق

(٩) تعد نفقات الحروب والكوارث

نفقة خاصة

نفقة غير عادية

نفقة عادية

## نفقة جارية

تعد نفقات اجور الموظفين والصيانة وشراء السلع والخدمات.

## نفقة خاصة

نفقة غير عادية

نفقة استثمارية

## نفقة جارية

(١٠) من استثناءات قاعدة السنوية في بناء الموازنة العامة للدولة:

موازنة الدعم

الاعتمادات الشهرية

البرامج الائتمانية

## كل ما سبق

(١١) الموازونات المستقلة:

تصدر للمؤسسات العامة التي تتمتع باستقلال مال تحفظ بالفائض لديها، وتغطي العجز بواسطة الاقتراض أو الاعانة من الحكومة

لا تخضع لرقابة وزارة المالية في كثير من الاحيان

خطوات الموافقة عليها يقتصر على موافقة صاحب الصلاحية

## كل ما سبق

(١٢) الموازونات الملحقة:

تصدر للمؤسسات العامة التي لا تتمتع باستقلال مالي

الهدف منها هو منح تلك الجهات سلطات مالية واسعة بعيدة عن روتين الحكومة

تخضع لرقابة وزارة المالية

## كل ما سبق

(١٣) يعرف ..... على أنه تقسيم الوظائف إلى مجموعات، مع تحديد مواصفات

وشروط الالتحاق بكل مجموعة.

وصف الوظائف

## تصنيف الوظائف

تخطيط الموارد البشرية

لا شئ مما سبق صحيح

(١٤) يعرف ..... على أنه تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من القوى العاملة لكل عمل، خلال

فترة زمنية معينة

وصف الوظائف

توصيف الوظائف

## تخطيط الموارد البشرية

لا شئ مما سبق

من مبادئ الاستقطاب في الادارة العامة:

المركزية في الاستقطاب في يد جهة واحدة

معرفة طبيعة سوق العمل

التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب

## كل ما سبق

(١٥) من مزايا الاستقطاب الداخلي:

## الاقتصادية

وصول الاعلان الى التخصصات الدقيقة

امكان فتح الباب لجميع التخصصات والمهارات الفنية والادارية

كل ما سبق

(١٦) لتحقيق الغاية من مبدأ الجدارة في التعيين في المؤسسات الحكومية:

وجود جهاز مركزي متخصص في شئون الموظفين

اتباع الأسلوب اللامركزي في التعيين، لاختيار أفضل العناصر  
وجود لوائح وقوانين تفصيلية للتعين داخل المؤسسات الحكومية  
**أ، ج فقط**

(١٧) ..... يقوم على فكرة التلمذة المهنية:

#### **التدريب أثناء الخدمة**

التدريب خارج الخدمة

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

(١٨) من أساليب التدريب أثناء الخدمة

فترة التجربة

شغل وظائف الغائبين

الدوران بين عدة وظائف

#### **كل ما سبق**

(١٩) من مزايا التدريب خارج العمل:

قلة النفقات

التنظيم الناجح

وجهات نظر مختلفة غير تلك التي لرؤسائهم

#### **كل ما سبق**

(٢٠) من مزايا التدريب أثناء الخدمة

تجنب اختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل

سرعة التدريب وفعاليتها

التمرس على العمل أثناء التدريب

#### **كل ما سبق**

(٢١) الحوافز ..... تشمل طبيعة العمل ومحتوى الوظيفة

#### **المستمدة من الوظيفة**

التابعة لعلاقات العمل

من بيئة العمل الإدارية المكانية

المالية

(٢٢) الحوافز ..... تشمل نظم الاجراءات الادارية مثل الاتصالات وتوافر المعلومات

المستمدة من الوظيفة

التابعة لعلاقات العمل

#### **من بيئة العمل الإدارية المكانية**

المالية

(٢٣) الحوافز ..... تشمل علاقات الرئيس بالمرؤوس وجماعة العمل

المستمدة من الوظيفة

#### **التابعة لعلاقات العمل**

من بيئة العمل الإدارية المكانية

المالية

(٢٤) من مزايا الترقية بالأقدمية:

#### **تجنب تدخل الاعتبارات الشخصية**

تقدير ذوي المواهب الإدارية

زيادة إنتاجية العاملين نتيجة المنافسة الايجابية بينهم

كل ما سبق

(٢٥) من أسباب نقل الموظف

النقل التدريبي

النقل التنظيمي

## النقل العلاجي

### كل ماسبق

(٢٦) تغيير مقصود في هياكل وأفراد وأساليب الإدارة لتحسين مخرجات الجهاز الإداري

### الإصلاح الإداري

إعادة التنظيم

التنمية الإدارية

التحديث الإداري

(٢٧) إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، يدخل في نطاق:

الإصلاح الإداري

### إعادة التنظيم

التنمية الإدارية

التحديث الإداري

(٢٨) تنمية الأفراد في المؤسسات الحكومية، يدخل في نطاق:

الإصلاح الإداري

إعادة التنظيم

### التنمية الإدارية

التحديث الإداري

(٢٩) تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم والقوانين، يدخل في نطاق:

الإصلاح الإداري

إعادة التنظيم

التنمية الإدارية

### التحديث الإداري

(٣٠) من خصائص الإصلاح الإداري

عملية شاملة

عملية مستمرة

يتطلب روح الفريق

### كل ما سبق

(٣١) من طرق الإصلاح الإداري الجزرية في ادخال التغييرات

تقليص أعداد العاملين بالجهاز الحكومي

التمكين

الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال (إعادة اختراع الحكومة)

### كل ما سبق

(٣٢) من طرق الإصلاح الإداري الجزئية

مدة صلاحية بعض الخدمات

تبسيط الإجراءات

اللامركزية

### كل ما سبق

(٣٣) من معوقات الإصلاح الإداري

تركيز المهام والقرارات في أيدي المديرين

ضعف أنظمة الحوافز والعلاقات العامة والاتصال

ضعف وعي المواطنين

### كل ماسبق

(٣٤) من متطلبات الإصلاح الإداري

تكوين مؤسسات رقابية مستقلة

الحد من البيروقراطية

تحسين الوضع المادي للموظف

كل ما سبق

الواجب الأول: حل بنت ابووها

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 الادارة 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

السؤال ٦

السياسة.....هي التي تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة او للمنظمة ككل، وترتبط ارتباط وثيق

بالأهداف الاستراتيجية للدولة

العامة

الوظيفية

الضمنية

**الأساسية**

**الواجب الثاني: حل بنت ابووها**

السؤال ١ : 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 شيء مما سبق

السؤال ٢ : قيام الدولة بوضع خطة لمضاعفة الإنتاج القومي الزراعي يعد تخطيط.....  
طبوغرافي

**اقتصادي**

قومي

لا شيء مما سبق

السؤال ٣ : 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 شيء مما سبق**

**التصحيح :** المهارات الانسانية

السؤال ٤ : عندما تطبق الدولة وظيفة التنظيم بمؤسساتها فإن ذلك يعتبر:

هدف تريد الوصول اليه

**وسيلة لتحقيق هدفها.**

رؤية تسعى لبلوغها.

كل ما سبق

السؤال ٥ : 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.

السؤال ٦ : 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**

**الواجب الثالث: حل shuaa al-otaibi**

1-تفتضي قاعدة .....في الموازنة العامة للدولة بأن تكون جميع النفقات وايرادات الدولة عن

سنة قادمة

**السنوية**

الوحدة

الشمول

كل ما سبق

2-من اسباب استخدام قاعدة السنوية في بناء الموازنة العامة للدولة

وضع الموازنة لمدة تزيد عن سنة قد يؤدي الى صعوبة التقديرات للنفقة والايرادات

اعداد الموازنة يأخذ وقتاً طويلاً في مختلف الاجهزة الادارية

اعداد الموازنة لمدة اكثر من سنة يضعف من رقابة السلطة التشريعية على تنفيذ بنودها

**كل ما سبق**

3-تشمل مرحلة اعداد الموازنة العامة خطوات عديده منها

دراسة الوضع الاقتصادي وتقدير الايرادات العامة

اصدار المنشور الدوري



دور الوزارات والمصالح الحكومية في اعداد الموازنات

### كل ماسبق

4-..... تتم عندما تضطر الدولة الى اصدار الموازنة لأكثر من سنة وذلك في حالة تمويل

المشروعات الإنشائية طويلة الأجل

موازنات الدعم

الموازنات المستقلة

الاعتماد الشهري

### البرامج الإنشائية

5-تهدف قاعدة..... في بناء الموازنة العامة للدولة الى ضرورة تكامل جميع النفقات

وايرادات الدولة وذلك بإدراجها في وثيقة واحدة تمثل الموازنة العامة للدولة

السنية

### الوحدة

الشمول

كل ما سبق

6-تعد مرحلة الرقابة المرحلة ..... من مراحل اعداد الموازنة العامة للدولة

الاولى

الثانية

الثالثة

### الرابعة

7-..... تتم عندما تصدر الدولة اعتمادات اضافية لتغطية النفقات غير متوقعة مثل الحروب

والكوارث الطبيعية

### موازنات الدعم

الاعتمادات الشهرية

البرامج الإنشائية

الموازنات المستقلة

8-الموازنات المستقلة هي

خطوات الموافقة عليها يقتصر على موافقة صاحب الصلاحية في المؤسسة كمجلس لأداره

تخضع لرقابة الوزارة المالية

أ ب معاً

لا شيء مما سبق

### حل الاختبار الفصلي:

السؤال ١ : هي درجة أخف من درجات المركزية ، ويعتمد في ذلك على تفويض

السلطات الخاصة ببعض القرارات والمجالات المعنية والرجوع إلى السلطات المركزية في

غيرها.

التركيز الإداري

الامركزية الإدارية

### عدم التركيز الاداري

المركزية الادارية

السؤال ٢ : 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**

السؤال ٣ : من العوامل المحددة لنطاق الاشراف المناسب :

طبيعة نشاط المنظمة

قدرات ومهارات الرئيس

قدرات ومهارات المرؤوسى

**كل ما سبق**

السؤال ٤ : ..... : توصف بأنها اطار عام يوجه تفكير الاداريين عند القيام باتخاذ القرارات في

مختلف جوانب العمل في المنظمة وبما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة :

القواعد

الاجراءات

الهيكل التنظيمية

**السياسات**

السؤال ٥ : تعرف الإدارة العامة على أنها تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي نحو أداء الخدمات

العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات.

**صواب**

**خطأ**

السؤال ٦ : تعنى توزيع صلاحية اتخاذ القرار بين الإدارات والجهات المختلفة:

الإدارة بالأهداف

المركزية

**اللامركزية**

مبدأ نطاق الإشراف

السؤال ٧ : تقتصر السلطة في العملية الادارية على السلطة الرسمية فقط

**صواب**

**خطأ**

السؤال ٨ : يمارس العاملون في الإدارة العامة أعمالهم بدرجة مرونة أعلى من العاملين في

إدارة الأعمال

**صواب**

**خطأ**

السؤال ٩ : من أهمية التخطيط في المؤسسات العامة:

تحديد الأهداف وتوضيحها للعاملين

تحديد الامكانيات المادية والبشرية

تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية

**كل ما سبق**

السؤال ١٠ : يمكن تفسير مبدأ وحدة القيادة على أنه:

**حق كل مرؤوس في أن يكون له رئيس واحد**

قائد بارع قوى الشخصية

قائد لا يخشى من مرؤوسيه

رئيس متمكن يقود المؤسسة الحكومية بمهارة.

السؤال ١١ : من مزايا تطبيق المركزية على مستوى الدولة :

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

تحقق المصلحة القومية في بعض الحالات كحالات الحرب والكوارث.

تساعد على تكوين رؤية واضحة وشاملة على المستوى القومي في الدولة

**كل ما سبق**

السؤال ١٢ : أي العبارات التالية صحيحة :

في اللامركزية السياسية يكون للإقليم المركزي سلطة التشريع .  
يعتمد النظام السياسي اللامركزي في الدول التي تتسم بتنوع ثقافي، أو عرقي، أو ديني.  
في اللامركزية السياسية يكون المواطن ملتزم بقرارات الحكومة المركزية والحكومة في إقليمه .

كل ما سبق صحيح

السؤال ١٣ : من الحالات التي تظهر الحاجة الى إعادة التنظيم :

خطأ في التصميم التنظيمي  
حدوث تغيرات داخلية أو خارجية  
ضعف كفاءة التنظيم

كل ما سبق

السؤال ١٤ : التخطيط..... الذي يتم على مستوى الوزارة أو المنظمة الواحدة، وهو جوهر عملية التخطيط الإداري حيث تجمع المعلومات وتحلل وتوضع البدائل ويتم تقويمها

للطوارئ

السياسي

التكتيكي

الاستراتيجي

السؤال ١٥ : تتولى الإدارة العامة النشاطات التي تحقق المصلحة العامة للدولة

صواب

خطأ

السؤال ١٦ : لتحقيق التنمية الشاملة في الدولة ينبغي على الدولة أن تتبع:

التخطيط الإقليمي

التخطيط المحلي

التخطيط القومي

التخطيط في مجال محدد

السؤال ١٧ : يعبر عن الحالة المركزية المطلقة تلك التي تتم عن طريق تركيز السلطة الإدارية في قبضة الحكومة المركزية بعاصمة الدولة .

التركيز الاداري

عدم التركيز الاداري

تفويض السلطة

لا شيء مما سبق

السؤال ١٨ : هي قدرة القائد على التعامل مع الافراد والجماعات وخلق روح العمل الجماعي وتفرض ضرورة وجود الفهم المتبادل بين القائد وجماعته

المهارات الانسانية للقائد

المهارات الفنية للقائد

المهارات الذهنية للقائد

لا شيء مما سبق

السؤال ١٩ : الخطوات المكتتبية والمراحل التفصيلية التي توضح اسلوب اتمام الاعمال وكيفية تنفيذها.

القواعد

الاجراءات

السياسات

لا شيء مما سبق

السؤال ٢٠ : التخطيط..... يخص نسبة السيولة النقدية بالدولة وما يتعلق بها مثل نسبة الفائدة

على الديون ونسبة الخصم التي تحددها البنوك المركزية في الدول

الاقتصادي

الاجتماعي

البشري

المالي

السؤال ٢١ : أول من نادى بوجود وجود علم خاص للإدارة العامة

فريدريك تايلور

هنري فايول

التون مايو

ويلسون

السؤال ٢٢ : تتسم عمليات التعديل في الإدارة العامة بالبطء مقارنة بإدارة الأعمال

صواب

خطأ

السؤال ٢٣ : التخطيط الذي يتم على مستوى المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية يعد

تخطيط.....

قومي

محلي

اقليمي

طبوغرافي

السؤال ٢٤ : بحسب نظريات القيادة الادارية فان المهارات الفنية والذهنية والانسانية تقع

ضمن:

النظرية التفاعلية

نظرية السمات

نظرية الموقف

النظرية السلوكية

السؤال ٢٥ : من المهارات الذهنية التي يجب توافرها في القائد :

مهارات فنية

مهارات إدارية

مهارات إنسانية

كل ما سبق

السؤال ٢٦ : يسهل تقويم الجهود في الإدارة العامة بشكل أكبر من إدارة الأعمال

صواب

خطأ

السؤال ٢٧ : عندما تلجا الدولة لتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل فإنها تلتزم بإحدى مبادئ :

التخطيط

التنظيم

الرقابة

جميع ما ذكر صحيح

السؤال ٢٨ : تهتم الادارة العامة بالأهداف الاجتماعية، وذلك بعكس إدارة الأعمال، لا تعطي أي

اهتمام للأهداف الاجتماعية .

صواب

خطأ

السؤال ٢٩ : من سلبيات مبدأ ..... التأثير على طموحات ومواهب الافراد وحصرها في

مجال ضيق :

المركزية الادارية

**التخصص وتقسيم العمل**

وحدة الهدف

الرقابة

السؤال ٣٠ : من أنواع السلطة الرسمية :

السلطة الوظيفية

السلطة الاستشارية

**أ، ب معا**

لا شيء مما سبق

السؤال ٣١ : من مداخل دراسة الادارة العامة المدخل ..... ويكون التركيز فيه على الحقوق

الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها :

الوظيفي

الاجتماعي النفسي

**القانوني التاريخي**

البيئي

السؤال ٣٢ : تعد المهام المتعلقة بالصحة والسكان من المهام ..... للإدارة العامة.

الاقتصادية

**الاجتماعية**

الثقافية

السياسية

السؤال ٣٣ : وفقاً ل فلسفة نظرية ..... فإن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وبالتالي

يختلف باختلاف الظروف والمواقع القيادية التي يتواجد فيه القائد :

السمات

**المواقف**

التفاعلية

القيادة التحويلية

السؤال ٣٤ : تركز القيادة ..... على تحويل المنظمة من الوضع الحالي الى المنشود من خلال

تعزيز قيم التغيير.

**التحويلية**

الموجهة بالأداء

الأوتوقراطية

لا شيء مما سبق

السؤال ٣٥ : يطلق على السياسة المتعلقة بعقد المناقصات الشرائية في المؤسسات الحكومية

.....

سياسة عامة

**سياسة وظيفية**

سياسة أساسية

لا شيء مما سبق

السؤال ٣٦ : من فوائد التنظيم على المستوى القومي :

إيجاده وسيلة لتوزيع السلطة بين الأفراد

تضافر وتوحيد الجهود

تحقيق وفرة في الموارد المادية والبشرية

### كل ما سبق

السؤال ٣٧ : من نماذج القيادة الديمقراطية :  
ان يتخذ القائد المدير القرار بنفسه واثارة النقاش لمعرفة مدى قبول المرؤوسين  
وضع حدود معينة يمكن للمرؤوسين اتخاذ القرار في نطاق هذه الحدود  
ترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرار

### كل ما سبق

السؤال ٣٨ : من مبادئ التنظيم :  
وحدة الهدف

التخصص وتقسيم العمل  
تفويض السلطة

### كل ما سبق

السؤال ٣٩ : واحدة فقط من الاجابات التالية لا يجوز التفويض فيها:

وضع اللوائح المنظمة للعمل

ضبط العمل في تغيب المسؤول.

تسيير العمل في حالة الطوارئ .

تدقيق الاجراءات لضمان سلامة العمل

السؤال ٤٠ : عندما يتم تقسيم التخطيط الى استراتيجي وتكتيكي وللطوارئ – فان ذلك التقسيم

يكون وفقا لـ:

المدة الزمنية

مجال الخطة

الشمولية

### المستوى التنظيمي

السؤال ٤١ : قيام الدولة بوضع خطة لمضاعفة الإنتاج القومي الزراعي يعد

تخطيط .....

اقتصادي

اجتماعي

طبوغرافي

لا شيء مما سبق

السؤال ٤٢ :

التخطيط.....يختص بموضوع حسن استغلال الارض وتخصيص التربة الخصبة للزراعة

ومنع بناء المنشآت التجارية والصناعية عليها.

الاقتصادي

الطبوغرافي

القومي

لا شيء مما سبق

السؤال ٤٣ : يعبر مفهوم نطاق الاشراف عن:

قدرة المرؤوسين على التعامل مع رئيسهم

عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم.

الصلاحيات التي يتمتع بها المدير لاتخاذ القرار

عدد الموظفين في المؤسسة الحكومية.

السؤال ٤٤ : من المزايا الإدارية للامركزية :

تساعد في ترشيد القرارات الإدارية

سرعة البت في اتخاذ القرارات

## خلق الكفاءات والكوادر الإدارية

### كل ما سبق

السؤال ٤٥ : يعد النظام المركزي هو النظام الأفضل في الإدارة العامة للدولة

### صواب

### خطأ

السؤال ٤٦ : التخطيط في الإدارة العامة هو :

مسئولية الوظائف القيادية في الإدارة العليا والمتمثلة في مجلس الوزراء فقط

عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة لرؤية الحاضر ومواجهة المستقبل

أ، ب معاً

لا شيء مما سبق

السؤال ٤٧ : من الافتراضات التي قامت عليها القيادة الاوتوقراطية

الانسان الكسول وغير طموح

الحوافز السلبية

المتابعة الدقيقة

### كل ما سبق

السؤال ٤٨ : تتسم القيادة ..... بمحاولة تركيز السلطات في يد المدير

التحويلية

المواجهة بالأداء

الأوتوقراطية

لأشياء مما سبق

السؤال ٤٩ : من أنواع التخطيط وفقاً للشمولية:

التخطيط القومي الشامل

التخطيط الاقليمي

التخطيط المحلي

### كل ما سبق

السؤال ٥٠ : وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق

الاهداف .

التنظيم

التخطيط

القيادة

الرقابة

السؤال ٥١ : التخطيط.....يتصل بتنمية المؤسسة الاجتماعية الأساسية في الدولة ألا وهي

العائلة:

الاجتماعي

البشري

الطبوغرافي

الاقتصادي

السؤال ٥٢ : السياسة.....هي التي تتصف باتساع نطاقها وشمولها للدولة او للمنظمة ككل،

وترتبط ارتباط وثيق بالأهداف الاستراتيجية للدولة

العامة

الوظيفية

الضمنية

الأساسية

السؤال ٥٣ : تتسم قرارات الإدارة العامة بدرجة عالية من الرشد والموضوعية وذلك مقارنة بإدارة الأعمال:

صواب

خطأ

السؤال ٥٤ : تركز العملية الإدارية على كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية فقط داخل

المؤسسة.

صواب

خطأ

السؤال ٥٥ : السياسات العامة في الإدارة العامة :

سياسات غير مكتوبة ومتعارف عليها

سياسات تتعلق بالأنشطة المختلفة والاعمال كالسياسة المالية .

سياسات واسعة شاملة وترتبط بالأهداف الاستراتيجية

سياسات تهدف لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين.

السؤال ٥٦ : تتضمن نظرية الموقف بالقيادة ما يلي:

جميع المواقف المختلفة التي تصادفها القيادة يجب ان تطبق فيها اسلوبا قياديا موحدا.

التأكيد على الجوانب الفنية والانتاجية والنظر للعاملين على انهم اداة لإنجاز العمل

ان السمات الشخصية تحدد بشكل كبير كيف يتصرف القادة في المنظمات.

القيادة الفعالة هي التي تتكيف مع المواقف ولا ترتبط بسمات معينة أو بسلوك معين .

السؤال ٥٧ : من ثوابت علم الادارة التي يلتزم بها المدراء وصناع القرار أن:

السلطة لا تفوض والمسئولية تفوض

السلطة لا تفوض

السلطة والمسئولية تفوض.

المسئولية لا تفوض

السؤال ٥٨ : لا فرق بين اللامركزية وتفويض السلطة

صواب

خطأ يوجد فرق بينهم

السؤال ٥٩ : ..... : تمنح صاحبها حق اصدار الاوامر والتعليمات الى العاملين بالإدارات

الاخرى من واقع حاجة هذه الادارات الى الخدمات التي تقدمها ادارته

السلطة الوظيفية

السلطة التنفيذية

السلطة الاستشارية

لا شيء مما سبق

السؤال ٦٠ : قيام الدولة بوضع خطة لتوزيع الكثافة السكانية بين مناطق الدولة المختلفة يعد

تخطيط

اجتماعي

بشري

اقتصادي

لا شيء مما سبق

أتمنى من الجميع التوفيق والسداد ان اصبنا فهو من الله وان اخطنا فهو من الشيطان .