



مرشد المدير في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية

الطبعة الثانية

١٤٢٥هـ

سلسلة الإصدارات الإعلامية لوزارة الخدمة المدنية

ح

وزارة الخدمة المدنية، ١٤٢٥هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

السعودية، وزارة الخدمة المدنية

مرشد المدير في الخدمة المدنية بالمملكة العربية

السعودية - الرياض

صفحة: ١٠ x ٢٠ سم (سلسلة الإصدارات الإعلامية

لوزارة الخدمة المدنية)

ردمك ٧ - ١٢ - ٦٩٤ - ٩٩٦٠

١ - الخدمة المدنية - السعودية - أدلة ٢ - الرؤساء والمديرون

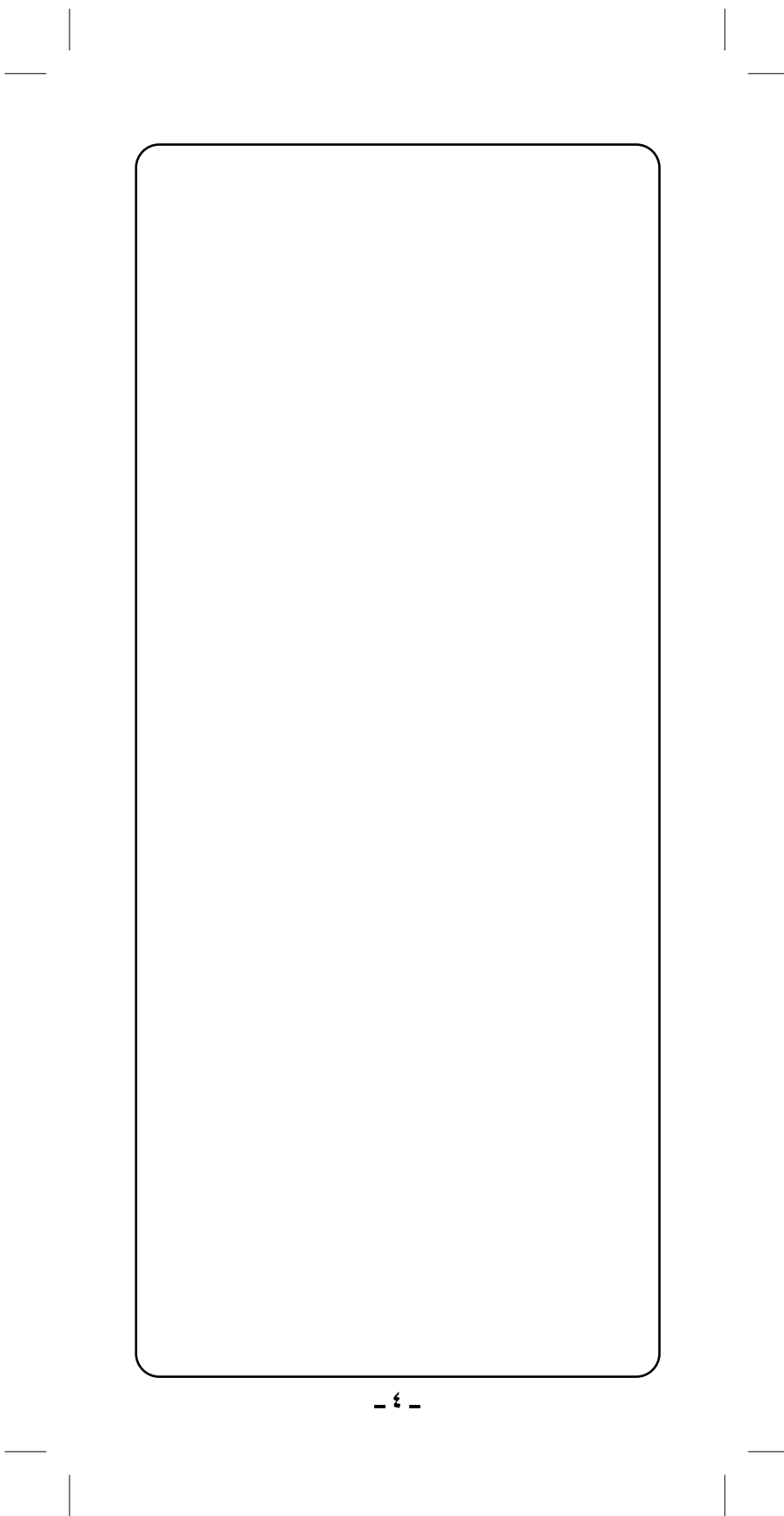
أ - العنوان ب - السلسلة

ديوي ٣٥٠,٦٥٣١٠,٢٥ ٢٢/٠٤٥١

رقم الإيداع: ٢٢/٠٤٥١

ردمك ٧ - ١٢ - ٦٩٤ - ٩٩٦٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الطبعة الثانية

تهدي وزارة الخدمة المدنية الطبعة الثانية
من كتيب (مرشد المدير في الخدمة المدنية
بالمملكة العربية السعودية) حيث تم تحديث
الدليل وإضافة ما استجد بعد الطبعة
الأولى. مؤملين أن يحقق الفائدة
المرجوة، والله ولي التوفيق.



الفهرس

الصفحات		الموضوع
إلى	من	
٢٢	٩	المقدمة
٧٢	٢٣	الفصل الأول الأجهزة ذات العلاقة بالخدمة المدنية والتنمية الإدارية والتدريبية
١١٨	٧٣	الفصل الثاني الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية
١٩٥	١١٩	الفصل الثالث أنظمة الخدمة المدنية وتطبيقاتها



- ʌ -



بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

نظرة عامة

توفر الصفات القيادية في المشرف غاية في الأهمية، إلى درجة أن بعض منظري الإدارة يرون أن اختيار المشرف الكفاء يعتبر المفتاح لحل جميع المشكلات التي يعاني منها العمل، غير أن هذا الرأي لا يؤخذ على إطلاقه.

والإشراف المباشر على مجموعة من الموظفين التنفيذيين أو المختصين أو الاستشاريين العاملين في المجالات الإدارية والمالية والفنية والصحية والتعليمية والمتخصصة كالهندسة والزراعة وغيرها سواء كانت الأعمال بأجهزة القطاع العام أو مؤسسات القطاع الأهلي، يعد الخط الأول من خطوط الإدارة وإن لم يكن الأهم فإنه لاشك الأصعب. (قياساً بالمستوى الوظيفي لهذا المستوى الإشرافي) عند مقارنته بخطي الإدارة الآخر من الأوساط والأعلى لتعامله المباشر مع مؤدي الأعمال على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية ودرجة ملاءمة قدراتهم الفردية ومقدار مناسبة معارفهم ومستوى مهاراتهم وملاءمتها للأعمال الموكلة لكل منهم سواء تماثلت تلك الأعمال في نوعها ومستواها أو اختلفت من ناحية، وتفاوت سلوكهم وثقافتهم التنظيمية وتوجهاتهم ومتطلباتهم الوظيفية والشخصية وتباين توقعاتهم وظروفهم

من ناحية ثانية علاوة على أن أعدادهم تكون أعلى مقارنة بنطاق الإشراف في الخططين الآخرين الأوسط والأعلى. ولاشك أن في ذلك ما فيه من معطيات ذات أثر بالغ على نجاح عمليات تنفيذ خطط العمل وبرامجه أو فشلها. وما يترتب على ذلك من مسؤولية مباشرة أمام الإدارة الأعلى.

وتزداد مهمة المشرف المباشر صعوبة إذا كان في بيئة إدارية يعترئها بعض القصور أو الخلل التنظيمي لأنه، أي المشرف عادة ما يكون:

١- الأقل سلطة وصلاحيات (إدارية، مالية، فنية) لاتخاذ القرارات والتدابير الكفيلة بمواجهة مشكلات العاملين ومتطلباتهم، ومشكلات العمل التنظيمية والإجرائية ومستلزماته المادية، ويتفاوت المشرفون في ذلك بقدر ما يسمح به التنظيم الذي يعمل وفقه كل منهم.

٢- الأقل مشاركة في غالب الأحوال، في اختيار العاملين معه وفي تحفيزهم باستثناء بعض أنواع التحفيز المعنوي البسيط، وفي مجازاتهم وفي إلحاقهم بالبرامج التدريبية المناسبة لرفع كفاءتهم وتحسين مستواهم.

٣- مواجهة المستفيدين من الخدمة وتلقي طلباتهم ونقدتهم ولومهم وتحمل مسؤولية التصدي للدفاع عن ما ينسب لما يشرف عليه وغيره مما ليس له علاقة به من أعمال الجهاز من قصور أو تقصير سواء بالتبرير أو الوعود التي لا يملك في كل الأحوال الوفاء بها.

هذه ليست خصائص مدير إدارة أو رئيس قسم أو مشرف وحدة إدارية محددة أو توصيف لأعمال أشخاص قائمين على رأس العمل، وإنما هي خصائص مستوى محدد من مستويات الإدارة في بيئة إدارية لها خصائص تنظيمية تجعل من الإشراف المباشر حملاً ثقيلاً على عكس ما يجب أن يكون عليه من التناغم والانسياابية. وفي ذات الوقت فهذا لا يعني أن تلك الخصائص أو المشكلات التنظيمية ظاهرة تعم جميع المستويات الإشرافية المباشرة في جميع الأجهزة وفي كل المجالات. كما أنها ليست حكراً على المستوى الإشرافي المباشر، إذ لكل من المستويين الآخرين (الإدارة المتوسطة والإدارة العليا) خصائصها ومسؤولياتها التي تتناسب مع المستوى الوظيفي لكل منهما، كما أن لهما مشكلاتهما التنظيمية التي عادة ما تكون المشكلات التي تعتري المستوى الإشرافي المباشر انعكاساً لذلك أو امتداداً له.

وإذا عدنا إلى خصائص الخط الأول من خطوط الإدارة، نجد أنه يتطلب، بالضرورة، في من يسند إليه هذا المستوى الإشرافي، متطلبات عديدة يجب أن تتوفر للمشرف، وليس فيه لأن هذه المتطلبات لا يقصد بها المؤهلات والصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في من يرشح مشرفاً، وإنما هي أدوات معرفية لازمة للمشرف (وحديثنا هنا مقصور على المشرفين على أقسام أو وحدات أو إدارات بالأجهزة الحكومية) لتعينه على القيام

بواجباته الوظيفية التي منها، وربما أهمها، إتاحة الفرصة للمشرف للتعرف على:

١- مبادئ عامة مما له صلة بعمله مثل مبادئ الإدارة بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة (لغير المتخصصين في الإدارة) ومفاهيم خطط التنمية من حيث أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها وكيفية إعدادها، والموازنة العامة من حيث مكوناتها وأولوياتها وأثرها على سير العمل وحدودها وأهميتها لعمله ودوره فيما يجب أن يكون له فيه دور منها.

٢- أجهزة ومجالس ولجان ذات مهام مركزية كمجلس الوزراء ومجلس الخدمة المدنية، ووزارة الخدمة المدنية، ووزارة المالية، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، والمؤسسة العامة للتقاعد، وهيئة الرقابة والتحقيق، ومعهد الإدارة العامة، ولجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، وغيرها مما ورد مفصلاً في موضع آخر من هذه المقدمة مما له علاقة بموظفي الخدمة المدنية أو مما يستلزمه سير العمل بأجهزتها، أو مما يستفاد من خدماتها كأجهزة الإعداد والتدريب.

٣- الأحكام النظامية التي تحكم الخدمة التي يكون المشرف مسؤولاً عن تقديمها وكذلك ما يحكم شؤون الموظفين الذين يشرف عليهم.

٤- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتقويم أدائهم.

هذا بالإضافة إلى ما يزود به المشرف، كغيره من

الموظفين، من وصف وظيفي لعمله علاوة على ما يجب أن يوفر له من الأدوات الأساسية للعمل كالدليل التنظيمي للوحدة التي يشرف عليها ومهامها وارتباطاتها الرئيسة (في الاتجاهين الأعلى والأدنى) والأفقية ودورها في المجموع الكلي لمهام الجهاز الذي ينتمي إليه وذلك بجانب أدلة إجراءات العمل التي تمثل خارطة الطريق التي تسير وفقها جميع الأعمال ويُقَوَّم الأداء الفردي والكلي للموظفين المؤدين لذلك العمل على أساس درجة الالتزام بها بما يحقق إنجاز المهام المحددة للوحدة (سواء كانت إدارة أو قسم أو شعبة أو غير ذلك).

لاشك أن لحكمة المشرف وحنكته وخبرته ومقدار معارفه ومجالها ومستوى مهارته الإشرافية دوراً كبيراً في نجاحه في مهمته الذي يقاس بنجاح الوحدة التي يشرف عليها المتمثل في تحقيقها لأهدافها بأيسر السبل وأقل التكاليف وعلو مستوى الأداء فيها ورفي أساليب التعامل بها مع المستفيدين من خدماتها، إلا أن تلك الصفات والمعطيات الذاتية للمشرف لا تكفي بمفردها إذ أن لتسيير العمل متطلبات مادية وأخرى إدارية ونظامية وتنظيمية في الغالب لا يملك المشرف صلاحية توفيرها كلها أو بعضها أو اتخاذ قرار بصدها، مما يتطلب دعمه بصفة مستمرة عن طريق تفهم وجهة نظره وتقدير مسؤوليته وإشعاره بالرغبة الصادقة في عونه على إنجاز مهمته

علاوة على إشراكه في رسم الخطط وبرامج العمل وعمليات اتخاذ القرارات مما يدخل في عموم عمله وبقدر مستواه الإشرافي ومساندة مواقفه الصائبة وعدم التخلي عنه في حالات فشله لأسباب لا يُسأل عنها .

ليس كل المشرفين ناجحين شأنهم في ذلك شأن ذوي المهن الأخرى فمنهم المبرز ومنهم من هو دون ذلك، ولا يعد فشل شخص ما في العمل الإشرافي دليلاً أو حتى مؤشراً على الفشل المطلق. وبالمقابل لا يمكن أن يعزى فشل من يمتحن الإشراف، في كل الحالات، إلى أسباب تتعلق بالبيئة الإدارية أو الوسط التنظيمي الذي يعمل فيه المشرف إذ أن هناك حالات يكون الفشل فيها راجع للمشرف ذاته كأن يكون فاقداً للتأهيل المناسب أو لتدني مستوى الجدية لديه أو لضعف الإحساس عنده بالمسؤولية أو غياب الميول أو الاستعداد للعمل الإشرافي أو لانعدام روح القيادة لديه، مما يستدعي التفكير بجدية عند تعيين المشرف في كل ما يمكن أن يساعد على حسن الاختيار للتقليل، ما أمكن، من احتمالات الفشل المرتبطة بشخص المشرف، لأن نجاح المشرفين وفشلهم يتفاوت أيضاً بتفاوت عوامل عديدة منها ما يتعلق بالصفات الذاتية، وذلك بقدر ما يوجد من فروق فردية بين من يتوقع أنهم، ظاهرياً، متساوون سواء في القدرات (التي رغم أنها خلقية الأصل أو متأصلة بالتربية، إلا أنها قابلة للتحسين) أو بالمعارف والمهارات التي

تكتسب بالتعلم والممارسة والتدرب الفصلي وعلى رأس العمل، وما يكتسب منها تتحكم فيه عدة عوامل وظروف من بينها القدرات الشخصية والقابلية والميول والاستعداد، والقدرة على حسن الاستفادة منها من قبل من يشرفون عليه، إذ أن عدم توظيف تلك الصفات والمكتسبات يؤدي إلى تواربها وتضاؤلها ثم اختفائها وما يصاحب ذلك من إحباط لدى من تُخذل مواهبه ومهاراته.

دواعي إعداد مرشد المدير في الخدمة المدنية :

لاشك أن توفر خبرة لكل من يرشح مشرفاً بالخط الأول من خطوط الإشراف (ذاك هو الإشراف المباشر)، مالم يكن الترشيح لمستوى إشرافي مباشر أو أعلى كأن يرشح مشرف بالمرتبة الثامنة لشغل وظيفة مشرف مباشر على عمل أوسع أو أكثر صعوبة أو أكبر مسؤولية بالمرتبة التاسعة، فإن احتمال توفر خبرة مناسبة يعتبر بمستواها ليس كبيراً في كل المجالات ولكل الأجهزة مما يؤدي بالضرورة إلى ترشيح من ليس لهم خبرة إشرافية سابقة. وهذا في حد ذاته ليس أمراً غريباً أو غير مألوف لأن اكتساب الخبرة في أي مجال لا يتأتى إلا من خلال ممارسة العمل ممارسة فعلية. والعمل الإشرافي لا يشذ عن تلك القاعدة.

لقد لوحظ في وزارة الخدمة المدنية أن نسبة عالية ممن يرشحون لوظائف الإشراف المباشر بمعظم الأجهزة الحكومية المشمولين بنظام الخدمة

المدنية، يُعتمد في اختيارهم على القناعة بكفاءة أدائهم لأعمالهم غير الإشرافية وما يعنيه ذلك من توفر خبرة فنية كافية لأن يسند إلى من تتوفر لديه مهمة الإشراف، أو لوجود خبرات مجانية أو لوجود خلفية علمية ذات صلة بطبيعة أعمال الإدارة بالمهارات المرشح لها أي منهم، أو لكونهم قد حصلوا على تدريب فصلي ذي علاقة بالمهارات الإشرافية، أو ربما لأن المرشح هو الأقدم بين التنفيذيين، أو لأنه الأول عند مفاضلته مع زملائه لغرض الترقية.

والملاحظة هنا لا تنصب على ضعف الخبرة الإشرافية أو انعدامها لدى من يرشح لعمل إشرافي للقناعة التامة بعدم إمكانية توفر ذوي الخبرة في كل الأحوال وفي كل المجالات علاوة على أن ذوي الخبرة أصلاً اكتسبوا الخبرة الإشرافية كمبتدئين لا خلفية لديهم عند تعيينهم مشرفين لأول مرة إلا في حدود الجوانب الفنية للعمل شأنهم في ذلك شأن غيرهم ممن يلتحق بالعمل لأول مرة، وإنما تنصب الملاحظة على أن من يرشح لعمل إشرافي لا يعد إعداداً مناسباً لمزاولة العمل المرشح له بالكفاءة المرجوة، سواء قبل الترشيح أو بعده، علاوة على عدم الاعتناء بتزويده بالأدوات التنظيمية والنظامية التي تعينه على حسن إدارته لعمله والعاملين تحت إشرافه وفق الضوابط النظامية والتنظيمية المعتمدة. ورغم أن نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية

وكل ما له علاقة بشؤون الموظفين من ضوابط وإجراءات متاح للجميع ومُعد في أدلة ميسرة متوفرة لدى جميع الأجهزة الحكومية وتواصل وزارة الخدمة المدنية تحديثها، إلا أن المشرفين فيما عدا مديري شؤون الموظفين، ليسوا مطالبين للتعامل مع تلك الأدلة بكل تفاصيلها لتعاملهم مع الأنظمة المسيرة لأعمالهم أو الأدلة التنظيمية الخاصة بتلك الأعمال، كأداة من الأدوات الأساسية لسير العمل لكنهم مطالبون بمعرفة ما ينظم علاقتهم بمرؤسيهم ويعينهم على حسن إدارتهم من الضوابط والإجراءات التي يتم بها أو من خلالها ضبط الحقوق والواجبات الوظيفية.

وما ينطبق على نظام الخدمة المدنية ينطبق أيضاً على ما يستحسن أن يلم به المشرف من معارف إدارية هامة كنشاط التخطيط في الدولة والموازنة العامة والمجالس والأجهزة التي تنظم شؤون موظفي الخدمة المدنية وأجهزة الرقابة عليها وأجهزة الإعداد والتدريب.

ولعدم تيسر ما يعين المشرفين المباشرين خصوصاً، والمديرين بصفة عامة، على الإحاطة بما تمت الإشارة إليه من تلك الأدوات النظامية والتنظيمية وغيرها مما يعد أدوات عمل أساسية أو مساندة، فقد اتجه العزم -بإذن الله- بوزارة الخدمة المدنية إلى إعداد مرشد موجه في الدرجة الأولى للمشرفين المباشرين يحوي بين دفتيه معارف عامة ذات صلة بالإدارة الحكومية وضوابط

نظامية وخطوات إجرائية تعينهم على التعامل مع مرؤوسيههم بشكل أكثر دقة فيما يتعلق بواجباتهم وحقوقهم مما يرجى أن يكون له مردودات إيجابية على سير العمل بالوحدات التنظيمية التي يشرفون عليها وعلى العاملين بها مما يسهم -بتوفيق الله- في رفع كفاءة الأداء الكلي للجهاز الحكومي وهو مطلب تسعى له وزارة الخدمة المدنية التي شرفها خادم الحرمين الشريفين -رعاه الله- بهذه المهمة عند حديثه السامي في افتتاح أعمال السنة الثالثة من الدورة الثانية لمجلس الشورى في الحادي والعشرين من شهر ربيع الأول ١٤٢٠هـ وذلك عند الحديث عن تحويل الديوان العام للخدمة المدنية إلى وزارة.

المشاركون في إعداد المرشد :

لم يكن من الممكن، أو حتى المناسب، أن تنفرد وزارة الخدمة المدنية بإعداد هذا المرشد، رغم تيسر الكفاءات القادرة على ذلك لديها، لا لشيء إلا لرغبة صادقة لدى المسؤولين بها في مشاركة الأجهزة والمجالس واللجان التي يشتمل المرشد على ما يعرف بها ومهامها ليكون هذا العمل جهداً مشتركاً تُستقى فيه المعلومات والخلفيات من منابعها وبأقلام ذوي الخبرة بها .

وعند الاتصال بأغلب تلك الأجهزة والمجالس واللجان وطرح الفكرة عليها وجدت الوزارة ترحيباً حاراً وحماساً كبيراً ورغبة صادقة في المساهمة مما سهل المهمة وهيأ لهذا المرشد أن يخرج إلى

حيـز الـوجود بما يحقـق -بإذن الله- الأهداف السامية الباعثة إلى التفكير فيه وإنجازه. فلتلك الأجهزة والمجالس واللجان الشكر الجزيل والتقدير على إسهاماتها القيمة ونخص بالشكر أولئك المختصين بتلك المجالس والأجهزة واللجان الذين تولوا تحرير ما يخص كل منها. وتلك المجالس والأجهزة هي:

أولاً : المجالس :

- مجلس الوزراء.
- مجلس الخدمة المدنية.
- المجلس الاقتصادي الأعلى.
- مجلس القوى العاملة (سابقاً).
- مجلس التعليم العالي.
- مجالس إدارة المؤسسات العامة.
- مجالس الجامعات.

ثانياً : اللجان العليا والمركزية:

- اللجنة العليا للإصلاح الإداري.
- اللجنة العليا لسياسة التعليم.
- لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية.
- لجان معادلة الشهادات.

ثالثاً : الوزارات :

- وزارة الخدمة المدنية.
- وزارة المالية.
- وزارة التعليم العالي.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- وزارة الشؤون الاجتماعية.

رابعاً: المؤسسات العامة :

- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- معهد الإدارة العامة.

خامساً : الدواوين :

- ديوان المراقبة العامة.
- ديوان المظالم.

سادساً : الهيئات العامة :

- هيئة الرقابة والتحقيق.

الفصل الأول: يستعرض هذا الفصل أهم المجالس والأجهزة الحكومية واللجان التي لها علاقة بالخدمة المدنية والتنمية الإدارية من حيث نشأتها وأهم اختصاصاتها بهدف التعريف بها وبالأنشطة التي تمارسها تنفيذاً لاختصاصها ومسؤولياتها وعلاقتها بالأجهزة الحكومية ونشاطاتها.

الفصل الثاني: الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية:

يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية للوظيفة الإشرافية والمهارات الأساسية التي يجب توفرها لدى المشرف لإنجاح العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والتنسيق وذلك من خلال استعراض بعضها مع التركيز على أهم جوانبها التي يحتاجها المشرف في أداء عمله الإشرافي.

الفصل الثالث : أنظمة الخدمة المدنية وتطبيقاتها :

يركز هذا الفصل على أنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية ويخص القواعد والضوابط التي تنظم حقوق الموظفين وواجباتهم بالتفصيل، بتسمية الأنظمة واللوائح التي تحكم شؤون العاملين في الخدمة المدنية وإيضاح حركة الوظائف العامة من إحداث ورفع وتحويل ونقل وخفض وإلغاء، وتصنيف، والإشارة إلى البدلات والمكافآت والتعويضات التي تصرف للموظف عند توفر موجبات صرفها، والإجازات التي تمنح له كالإجازات العادية والمرضية والاضطرارية والدراسية وإجازة الوضع وعدة الوفاة (للموظفات)، والعقوبات التي توقع على الموظف عند ارتكابه المخالفات، وأسباب إنهاء الخدمة كالاستقالة والفصل للانقطاع عن العمل والفصل التأديبي والإحالة على التقاعد وما يترتب على ذلك من حقوق تقاعدية والدور الإجرائي الأولي للمشرف فيما تمت الإشارة إليه وغيره مما ينظم شؤون الموظفين.

ختام ورجاء :

لن يؤدي هذا المرشد غرضه ما لم يلق التفهم والحماس والتعاون وأخذه مأخذ الجد واعتباره وسيلة معينة تزداد فائدتها بحسن استخدامها .
لقد بذل في هذا المرشد جهود كبيرة وأخذ

إعداده مدة ليست بالقصيرة وروجع عدة مرات واستشير بعض الأخوة المشرفين فيه تلمساً لكل ما يساعد على الوصول به إلى ما يجعله مفهوماً وسهلاً ومقبولاً وقابلاً للاستخدام.

ورغم ذلك لا ندعي أنه بلغ درجة الكمال لا اعتقادنا بأن مجال تحسينه مازال واسعاً، لذا نتطلع، صادقين، إلى الأخوة الكرام من مستخدمي هذا المرشد راجين مد يد العون والتعاون في تحسينه والارتقاء بمستواه لتكون الفائدة منه أيسر وأكبر وذلك باقتراح ما يمكن أن يضاف إليه أو إيضاح ما بدا منه مبهماً أو تفصيل ما ورد به مجملاً أو اختصار ما جاء به مكرراً أو مطولاً. نسأل الله العليّ القدير التوفيق والسداد للجميع،،،

وآخر دعوانا أن الحمد لله ربّ العالمين،،،

عبدالرحمن بن عبدالمحسن العبدالقادر
نائب وزير الخدمة المدنية
الرياض ١٤/٣/١٤٢١هـ

الفصل الأول

الأجهزة ذات العلاقة
بالخدمة المدنية والتنمية
الإدارية والتدريبية

<p style="text-align: center;">الفصل الأول الأجهزة ذات العلاقة بالخدمة المدنية والتنمية الإدارية والتدريبية</p>		
الموضوع		الصفحات
من	إلى	
٢٦	٢٦	١- مجلس الوزراء
٢٩	٢٧	٢- مجلس الخدمة المدنية
٣٠	٣٠	٣- وزارة العمل
٣٣	٣١	٤- مجلس التعليم العالي
٣٦	٣٤	٥- المجلس الإقتصادي الأعلى
٣٨	٣٧	٦- مجالس إدارة المؤسسات
٤١	٣٩	٧- مجالس الجامعات
٤٣	٤٢	٨- اللجنة العليا للإصلاح الإداري
٤٥	٤٤	٩- اللجنة العليا لسياسة التعليم
٤٧	٤٦	١٠- لجنة التدريب والابتعاث
٤٨	٤٨	١١- لجان معادلة الشهادات
٥٠	٤٩	١٢- وزارة الخدمة المدنية
٥٥	٥١	١٣- وزارة المالية
٥٤	٥٣	- الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة
٥٥	٥٥	- المؤسسة العامة للتقاعد
٥٦	٥٦	١٤- وزارة التعليم العالي
٥٧	٥٧	١٥- وزارة الإقتصاد والتخطيط
٥٨	٥٨	١٦- وزارة الشؤون الاجتماعية

الصفحات		الموضوع
إلى	من	
٦٠	٥٩	١٧- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
٦٢	٦١	١٨- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
٦٤	٦٣	١٩- ديوان المراقبة العامة
٦٥	٦٥	٢٠- ديوان المظالم
٦٧	٦٦	٢١- معهد الإدارة العامة
٧٠	٦٨	٢٢- هيئة الرقابة والتحقيق
٧٢	٧٠	٢٣- أجهزة التدريب التابعة لبعض الأجهزة الحكومية

أولاً : مجلس الوزراء

أ - تعريفه :

هو هيئة يرأسها الملك وقد صدر نظام مجلس الوزراء بالأمر الملكي رقم (أ/١٣) وتاريخ ١٤/٣/١٤١٤هـ، ويتألف المجلس من رئيس ونواب رئيس وعضوية وزراء (وزير وزارة، وزير دولة) يعينون بأمر ملكي ويدخل في تشكيلات المجلس الإدارية (ديوان رئاسة مجلس الوزراء، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وهيئة الخبراء).

الإختصاصات :

- ١- رسم السياسة (الداخلية والخارجية والمالية والاقتصادية والتعليمية والدفاعية) وجميع الشؤون العامة للدولة والإشراف على تنفيذها.
- ٢- النظر في قرارات مجلس الشورى.
- ٣- دراسة الأنظمة، والمعاهدات والاتفاقيات الدولية والإمتهيازات، وإصدارها أو تعديلها بموجب مراسيم ملكية.
- ٤- مراقبة تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات.
- ٥- إحداث وترتيب المصالح العامة.
- ٦- متابعة تنفيذ الخطة العامة للتنمية.
- ٧- إنشاء لجان تتحرى عن سير أعمال الوزارات والأجهزة الحكومية حيث ينظر المجلس في نتيجة أعمال هذه اللجان والبت في النتيجة.
- ٨- دراسة ميزانية الدولة واعتماد الحساب الختامي عن العام المنقضي المرفوع من وزير المالية والاقتصاد الوطني إلى رئيس مجلس الوزراء.

ثانياً : مجلس الخدمة المدنية

- صدر أمر ملكي رقم (أ/١٩٢) وتاريخ ١٤٢٥/٦/٢١هـ بإعادة تشكيل مجلس الخدمة المدنية لمدة ثلاث سنوات على النحو التالي:
- ١- رئيس مجلس الوزراء - رئيساً
 - ٢- نائب رئيس مجلس الوزراء - نائباً.
 - ٣- وزير الخدمة المدنية - عضواً.
 - ٤- وزير الدولة وعضو مجلس الوزراء الدكتور مطلب النفيسة - عضواً.
 - ٥- وزير المالية - عضواً.
 - ٦- وزير الصحة - عضواً.
 - ٧- وزير التجارة والصناعة - عضواً
 - ٨- وزير الاقتصاد والتخطيط - عضواً.
 - ٩- وزير الدولة عضو مجلس الوزراء سابقاً مدني عبدالقادر علاقي - عضواً.
 - ١٠- مدير جامعة الملك خالد - عضواً.

أ - التعريف :

هو جهاز يتولى تخطيط وتنظيم شئون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية وقد أنشئ المجلس بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ ويرأسه خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء ويتولى صاحب السمو الملكي نائب رئيس مجلس الوزراء منصب نائب رئيس المجلس ويضم في عضويته سبعة وزراء وواحد من ذوي الاختصاص ويعتبر وزير

الخدمة المدنية عضواً ثابتاً في المجلس، ويتبع المجلس أمانة عامة تقوم بعرض الموضوعات على المجلس عند استكمالها، ودراستها من قبل اللجنة التحضيرية التي تتولى دراسة ما يحال إليها من معاملات من قبل وزير الخدمة المدنية أو الأمين العام للمجلس لدراستها والتوصية حيالها، كما تقوم الأمانة العامة للمجلس بإعداد التقارير والدراسات ذات العلاقة بأنشطة المجلس.

ب - الإختصاصات :

يختص مجلس الخدمة المدنية بالمهام والمسؤوليات التالية :

- ١- اقتراح الأنظمة المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية لإصدارها بالطرق النظامية.
- ٢- إصدار اللوائح المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية وإبداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالعاملين بالخدمة المدنية.
- ٣- التعاون مع الجهات المختصة في المجالات الآتية:

- رسم السياسات العامة للخدمة المدنية ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها .
- تنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفاءتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد .
- تطوير التشكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية وتحسين إجراءات وأساليب العمل فيها .

- إحكام الرقابة الإدارية على جميع ما يؤدي ضمن شؤون الخدمة المدنية من أعمال وإجراءات من قبل الأجهزة العاملة في الدولة بما في ذلك الأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة والتأكد من تمشيها مع الأنظمة واللوائح.
- تصنيف الوظائف.
- دراسة معدلات الأجور والرواتب واقتراح تعديلها وكذلك تحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات للعاملين في الخدمة المدنية.
- ما يتم إسناده إليه مستقبلاً من اختصاصات أخرى بقرار من مجلس الوزراء.

ثالثاً : وزارة العمل

صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٧) وتاريخ ١٤٢٥/٢/١هـ المتضمن ما جاء في فقرتيه مايلي:

أولاً: فصل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إلى وزارتين مستقلتين، تسمى الأولى وزارة العمل، وتسمى الثانية (وزارة الشؤون الاجتماعية)،

ثانياً: إنهاء عمل مجلس القوى العاملة، ونقل اختصاصاته وصلاحياته إلى وزارة العمل.

ثالثاً: تتولى وزارة العمل مسؤولية جميع النشاطات التي تتعلق بشؤون العمل والعمال التي تقوم بها حالياً وكالة العمل، ومن ذلك:

أ- تطبيق نظام العمل والعمال.

ب- الشؤون المتعلقة بالمنازعات العمالية.

ج- التوظيف في القطاع الأهلي.

د- شؤون الاستقدام، وفقاً لما جاء في الأمر السامي رقم (٣٤٤٥٧) وتاريخ ١٤٢٣/٨/٢هـ الخاص بتنظيم عملية تأشيرات الدخول إلى المملكة لغرض العمل.

هـ- كل ما يتعلق بتنظيم العلاقات مع الدول العربية والأجنبية والمنظمات الدولية والهيئات الإقليمية العربية والدولية فيما يختص بشؤون العمل والعمال.

رابعاً: يرأس وزير العمل مجلس إدارات المؤسسات التالية:

١- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

٢- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.

٣- صندوق تنمية الموارد البشرية.

رابعاً : مجلس التعليم العالي

أ - التعريف :

هو السلطة العليا المسؤولة عن شئون التعليم فوق المستوى الثانوي والإشراف عليه والتنسيق بين مؤسساته عدا التعليم العسكري وقد تمت الموافقة على نظام مجلس التعليم العالي والجامعات بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٦٠) وتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ ويتألف من رئيس مجلس الوزراء رئيس اللجنة العليا لسياسة التعليم رئيساً ووزير التعليم العالي نائباً للرئيس وعضوية كل من وزير التربية والتعليم، ووزير المالية، وزير العمل، وزير الإقتصاد والتخطيط، وزير الخدمة المدنية، ومديرو الجامعات.

ب - الاختصاصات :

- ١- توجيه التعليم الجامعي بما يتفق والسياسة المرسومة لذلك.
- ٢- الإشراف على تطوير التعليم الجامعي في جميع قطاعاته.
- ٣- تحقيق التنسيق بين الجامعات وبخاصة في مجال الأقسام العلمية والدرجات الجامعية.
- ٤- الموافقة على إنشاء كليات، ومعاهد، وأقسام علمية، ومراكز بحث، وعمادات مساندة في الجامعات القائمة. وللمجلس دمج هذه الكليات والمعاهد والأقسام والمراكز والعمادات بعضها ببعض أو إلغاء ما يقتضي الأمر إلغاؤه.

- ٥- إقرار القواعد الخاصة بإنشاء متاحف، والجمعيات العلمية، وإصدار الدوريات.
- ٦- إصدار اللوائح المشتركة للجامعات.
- ٧- إصدار اللوائح المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات الوظيفية من السعوديين والمتعاقدين بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس، ويشمل ذلك (مرتباتهم، ومكافآتهم، وبدلاتهم) وذلك بعد إعدادها من قبل كل من وزارة التعليم العالي، ووزارة المالية، ووزارة الخدمة المدنية).
- ٨- إصدار القواعد المنظمة لتعيين أعضاء هيئة التدريس من السعوديين، وترقياتهم، وإعارتهم، وندبهم ونقلهم إلى وظائف أخرى داخل الجامعة أو خارجها وعودتهم إلى وظائفهم الأكاديمية وذلك بعد إعدادها من قبل كل من وزارة التعليم العالي، ووزارة الخدمة المدنية.
- ٩- إصدار اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات بما في ذلك القواعد المنظمة لمكافآت وإعانات الطلبة وغيرهم وذلك بعد إعدادها من قبل كل من وزارة التعليم العالي، ووزارة المالية.
- ١٠- إقرار القواعد اللازمة لتشجيع الكفاءات السعودية المتوفرة خارج الجامعات للقيام بالتدريس في كليات الجامعة ومعاهدها، أو للقيام بإجراء بحوث محددة بمراكز البحث العلمي، وتحديد مكافآتهم.
- ١١- إقتراح تعديل نظام مجلس التعليم العالي والجامعات.

- ١٢- مناقشة التقرير السنوي لكل جامعة ورفعته إلى رئيس مجلس الوزراء.
- ١٣- إقرار القواعد اللازمة لاستحداث البرامج والتخصصات والقواعد المنظمة للتقويم الذاتي والإعتماد الأكاديمي الخارجي لبرامج الدراسات الجامعية والعليا.
- ١٤- إقرار القواعد المنظمة لإنشاء مؤسسات أهلية للتعليم فوق الثانوي والترخيص لها والإشراف عليها.
- ١٥- ما يحيله إليه رئيسه من موضوعات. وللمجلس تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يكلفهم به.

خامساً : المجلس الاقتصادي الأعلى

التعريف :

أ- هو مجلس يعنى بالأعمال والمهام اللازمة لأداء مجلس الوزراء لمسؤولياته وممارسته لاختصاصه فيما يتعلق بالشئون والقضايا الاقتصادية واتخاذ القرارات نحوها وقد أنشئ المجلس بموجب الأمر الملكي الكريم رقم (أ/ ١١٢) وتاريخ ١٧/٥/١٤٢٠هـ ويرأسه ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام نائباً للرئيس وعضوية كل من رئيس اللجنة العامة لمجلس الوزراء واثنين من وزراء الدولة أعضاء مجلس الوزراء ووزراء المالية، والإقتصاد والتخطيط، والتجارة، والعمل، والبتروال والثروة المعدنية، ومحافظ مؤسسة النقد العربي السعودي.

ب- الاختصاصات :

مع مراعاة ماتقضي به الأنظمة، يختص المجلس الاقتصادي الأعلى - دون حصر - بمايلي:

١- بلورة السياسة الاقتصادية وصياغة البدائل الملائمة.

٢- التنسيق بين الجهات الحكومية التي تتصل أعمالها مباشرة بالإقتصاد الوطني لتحقيق الترابط والتكامل بين أعمالها، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لذلك.

٣- متابعة تنفيذ السياسة الاقتصادية وما

تقضي به قرارات مجلس الوزراء في الشؤون والقضايا الاقتصادية، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لذلك، ورفع تقرير دوري بذلك إلى مجلس الوزراء.

٤ دراسة مايلي:

أ- الإطار العام لخطة التنمية الذي تعده وزارة الاقتصاد والتخطيط، ومشروع الخطة، وتقارير متابعتها، والتقرير الاقتصادي.

ب- السياسة المالية وأسس إعداد مشروع الميزانية وأولويات أوجه الإنفاق التي تبلورها وزارة المالية وتعد ميزانية الدولة في ضوءها.

ج- مشروع ميزانية الدولة وميزانيات الأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة التي تعدها وزارة المالية.

د- السياسات التجارية على الصعيدين المحلي والدولي، والقواعد التي تنظم سوق العمل وأسواق المال وتحمي مصالح المستهلك، وتلك التي تهيء المناخ الملائم للمنافسة والاستثمار، والسياسات الصناعية والزراعية، التي تعدها الجهات المعنية.

هـ- ما ترفعه اللجان والجهات الحكومية لمجلس الوزراء من تقارير وغيرها فيما يتعلق بالشؤون والقضايا الاقتصادية بما في ذلك ما يتصل بمستويات الأسعار السائدة، والرسوم والضرائب والتعرفة بأنواعها وإيرادات الدولة واستثماراتها وإنفاقها ومصروفاتها، ووضع الدين العام للدولة، والقروض، والإمتيازات، وما ترفعه اللجنة الوزارية

للتخصيص، ولجنة التوازن الاقتصادي واللجنة
الوزارية المشكلة بالأمر السامي رقم ٨/١٥٤ وتاريخ
١٤٠٤/١/٢٧هـ، وأعمال اللجان المشتركة في
المجال الإقتصادي، والحساب الختامي للدولة
والحسابات الختامية للأجهزة ذوات الشخصية
المعنوية العامة.

و- مشروعات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالشؤون
والقضايا الإقتصادية ومشروعات الإتفاقيات
الإقتصادية والتجارية والأنظمة التي تحمي البيئة،
وذلك بالتعاون مع الجهات المختصة.

ز- ما يحال إليه من مجلس الوزراء أو المقام
السامي الكريم.

٥- اتخاذ ما يلزم لإعداد الدراسات والتقارير
والبحوث حول الموضوعات ذات الصلة بالإقتصاد
وذلك بتكليف الجهات الحكومية ذات العلاقة أو
التعاقد مع بيوت الخبرة أو الإستعانة بمن يراه من
الخبراء. ويستمتع المجلس الإقتصادي الأعلى لما
يقدمه محافظ مؤسسة النقد العربي السعودي من
معلومات وتقارير وسياسات نقدية.

٦- إعداد تقرير دوري عن الإقتصاد الوطني بناء
على ما تعدّه الجهات المختصة.

٧- ممارسة الإختصاصات التي تسند إليه
نظاماً.

سادساً : مجالس إدارة المؤسسات العامة

المؤسسة العامة : هي منظمة تقوم بإدارة بعض المصالح العامة إدارة مستقلة وهي ذات شخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وتختلف طبيعة الأنشطة التي تمارس من مؤسسة إلى أخرى فقد تكون نشاطاً اقتصادياً أو تعليمياً أو اجتماعياً أو إدارياً أو مالياً.(*)

وتتمثل السلطة التقريرية في معظم المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية في مجلس إدارة المؤسسة وتختلف التسمية لهذه السلطة حيث يمارس السلطة التقريرية في الجامعات المجلس الأعلى للجامعة وفي صندوق التنمية العقارية لجنة تسمى «لجنة الإدارة» إلا أن هذه الأجهزة في الغالب تمارس نفس الاختصاصات والصلاحيات التي تمارسها مجالس الإدارة في المؤسسات الأخرى ويتشكل مجلس الإدارة من رئيس ومجموعة من الأعضاء يتفاوت عددهم بحسب أهمية وحجم النشاط الذي تمارسه المؤسسة العامة.

الاختصاصات :

- وضع السياسة العامة التي تسير عليها المؤسسة ومراقبة تنفيذها.
- إصدار القرارات واللوائح الداخلية (الإدارية والمالية والفنية) بما في ذلك ترتيب وتحديد الوظائف.

(*) نواف كتفان ومحمود عاطف لنيا - المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية (دراسة نظرية وتطبيقية).

- اقتراح اللوائح المتعلقة بتعيين موظفي المؤسسة ومستخدميها -السعوديين- وغير السعوديين- وترقيتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومكافآتهم، وذلك في حدود الأنظمة واللوائح التي تحكم وضع العاملين في المؤسسات العامة ولا تعتبر اللوائح الخاصة بموظفي ومستخدمي المؤسسة والتي يقترحها مجلس الإدارة نافذة إلا بعد المصادقة عليها من مجلس الوزراء.
- تحديد صلاحيات ومسؤوليات مدير عام المؤسسة.
- وضع مشروع الميزانية العامة للمؤسسة وإقراره واستصدار مرسوم خاص به.
- تعيين كبار موظفي المؤسسة والمستشارين والخبراء وتحديد صلاحياتهم ورواتبهم ومكافآتهم.
- إبرام الاتفاقيات والعقود مع المؤسسات الأخرى أو الشركات.
- تأليف اللجان الفرعية من أعضاء المجلس أو من سواهم لبحث الموضوعات التي تدخل في اختصاصه.
- قبول الإعانات والهبات والوصايا.
- تفويض كل سلطاته وصلاحياته أو بعضها لرئيسه..

سابعاً : مجالس الجامعات

أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٦٠) وتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ ويتولى المجلس تصريف الشئون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للجامعة ويتألف مجلس الجامعة من وزير التعليم العالي رئيساً ومدير الجامعة نائباً للرئيس وعضوية كل من وكلاء الجامعة، أمين عام مجلس التعليم العالي، عمداء وثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لمدة ثلاث سنوات

الإختصاصات :

- ١- اعتماد خطة التدريب والابتعاث.
- ٢- اقتراح إنشاء كليات، ومعاهد، وأقسام، ومراكز بحث، وعمادات مساندة، واقتراح تعديل أسمائها، أو دمجها أو إلغائها.
- ٣- إقرار التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا.
- ٤- منح الدرجات العلمية لخريجي الجامعة.
- ٥- منح الدكتوراه الفخرية.
- ٦- تحديد تفصيلات التقويم الدراسي وفقاً للإطار العام لبداية الدراسة ونهايتها وتحديد الإجازات التي تتخللها.
- ٧- إعارة أعضاء هيئة التدريس: وندبهم وإيفادهم لمهام علمية، ومنحهم إجازة التفرغ العلمي، وإنهاء خدماتهم وفق القواعد المنظمة لذلك.

- ٨- إقرار المناهج وخطط الدراسة والكتب المقررة والمراجع بناء على اقتراح مجالس الكليات والمعاهد المختصة.
- ٩- اقتراح المكافآت والإعانات للطلاب على اختلاف أنواعها.
- ١٠- الموافقة على مشروع ميزانية الجامعة ورفعها إلى وزير التعليم العالي.
- ١١- إقرار اللوائح الداخلية للجامعة مما لا يرتب مزايا مالية أو وظيفية.
- ١٢- اقتراح اللوائح الخاصة بالجامعة أو تعديلها.
- ١٣- مناقشة التقرير السنوي تمهيداً لعرضه على مجلس التعليم العالي.
- ١٤- تحديد المبالغ التي تخصص لكل كلية ومعهد وعمادة مساندة ومركز بحث مستقل للإنفاق منها في حدود اللائحة المالية.
- ١٥- مناقشة الحساب الختامي للجامعة تمهيداً لرفعه إلى رئيس مجلس الوزراء.
- ١٦- إقرار خطط النشاط اللامنهجي للجامعة.
- ١٧- البت في تعيين أعضاء هيئة التدريس بناء على توصية المجلس العلمي.
- ١٨- قبول التبرعات والهبات والوصايا وغيرها على ألا تتعارض مع الغرض الأساسي الذي أنشئت من أجله الجامعة.
- ١٩- وضع القواعد المنظمة للطلاب الزائرين أو المحولين من الجامعة وإليها.

٢٠- النظر في الموضوعات التي يحيلها إليه
وزير التعليم العالي أو مدير الجامعة أو التي يقترح
أي عضو من أعضاء المجلس عرضها للمجلس
تكوين لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه أو من
غيرهم لدراسة ما يكلفهم به.

ثامناً : اللجنة العليا للإصلاح الإداري

أ - التعريف :

هي لجنة وزارية عليا تتولى عملية تنظيم الجهاز الإداري للدولة وحل مشكلاته ورفع كفاءته والعمل على تحسين الأداء وترشيد الإنفاق الإداري في مؤسسات الدولة وإدخال التغييرات التي تحقق ذلك. ويرأسها رئيس مجلس الوزراء ومعالي وزير المالية نائباً للرئيس وأربعة أعضاء من بينهم معالي وزير الاقتصاد والتخطيط ومعالي وزير الخدمة المدنية وقد تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ وتم إعادة تشكيلها أخيراً بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٩٩) وتاريخ ١٤١١/٦/١٤هـ ويتبعها الأمانة العامة واللجنة الإدارية والتحضيرية.

ب- الإختصاصات :

تختص اللجنة العليا للإصلاح الإداري بمهام منها:

- ١- وضع وإقرار الخطة العامة لتنظيم الإدارة الحكومية وإصدار القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطة العامة.
- ٢- دراسة وإقرار نتائج التقارير والتوصيات المقدمة من قبل اللجنة الإدارية أو التحضيرية.
- ٣- دراسة مشروعات الأنظمة الجديدة أو التعديلات على الأنظمة الحالية تمهيداً لرفعها إلى

الجهات المختصة لإصدارها بالطرق النظامية
الواجبة.

٤- أخذ رأي مجلس الوزراء بالقرارات التي ترى
اللجنة ضرورة عرضها على المجلس لأخذ الرأي
فيها أو لإحاطة المجلس علماً بها.

٥- إبلاغ الوزارات والمصالح الحكومية بواسطة
رئيس اللجنة بالقرارات والتعليمات الواجبة
التنفيذ.

٦- دعوة المسؤولين في أي وزارة ومصلحة
حكومية للاستئناس برأيهم فيما هو معروض على
اللجنة من تقارير وتوصيات.

٧- دراسة وإقرار الخطة العامة لمراقبة وتتبع
تنفيذ القرارات التي تصدرها اللجنة وتبليغ
الإدارات الحكومية بها.

٨- اتخاذ جميع الإجراءات التي تحقق بصفة
مباشرة أو غير مباشرة إصلاح الجهاز الإداري
الحكومي أو التي من شأنها تسهيل تحقيق هذا
الإصلاح.

تاسعاً : اللجنة العليا لسياسة التعليم

أ - التعريف :

هي لجنة وزارية عليا يرأسها رئيس مجلس الوزراء ومعالى وزير التربية والتعليم نائباً للرئيس وعضوية كل من وزير التعليم العالى، وزير العمل، وزير الخدمة المدنية، وزير الثقافة والإعلام، وزير الحج، وزير الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، وهي تقوم برسم وتخطيط السياسة التعليمية الشاملة للتعليم في المملكة بصفة عامة وإعداد مشروع متكال لتحقيق ذلك. وقد تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٩٣) وتاريخ ٢٧/١/١٣٨٣هـ المبلغ برقم ٢٥٧٧ في ٢٨/١/١٣٨٣هـ ويتبع اللجنة العليا لسياسة التعليم أمانة عامة ولجنة تحضيرية.

ب- الاختصاصات :

- تختص اللجنة العليا لسياسة التعليم بمهام منها :
- ١- رسم السياسة التعليمية العامة للدولة بمختلف جهاتها ومناطقها.
 - ٢- إقرار الخطط التعليمية وأنظمتها العامة.
 - ٣- إقرار مشروعات الخطط التربوية والمتوسطة والقصيرة في ضوء احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بهدف توفير الخدمات التعليمية الأساسية.
 - ٤- توزيع الخدمات التعليمية على جميع أنحاء

المملكة في ضوء سياسة الدولة وخطتها لتعميم التعليم لجميع المواطنين.

٥- التنسيق بين مراحل التعليم المختلفة والقطاعات التعليمية المتنوعة من أجل الحصول على أكبر عائد من التعليم لأبناء المملكة.

٦- إقرار الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسات التعليمية، لتطوير الخطط والمناهج الدراسية، بما يحقق أهدافها وأهداف المرحلة التعليمية والمجتمع السعودي.

٧- إقرار وضع سياسة محو الأمية وتعليم الكبار المقترحة من قبل المؤسسات التربوية بالمملكة.

٨- إقرار سياسة القبول لمختلف مراحل التعليم المقترحة من قبل المسؤولين في أجهزة التعليم المتعددة بالمملكة.

٩- اتخاذ القرارات التي توجه مسيرة التعليم في المملكة.

١٠- إقرار لوائح الامتحانات المعدة من قبل المؤسسات التعليمية في المملكة.

عاشراً : لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية

أ- التعريف :

هي لجنة تقوم باعتماد سياسة التدريب والابتعاث الواردة من الأجهزة الحكومية وقد أنشئت بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٨٠٠ وتاريخ ٤/٢/١٤٠٤هـ، يرأسها معالي وزير الخدمة المدنية وعضوية كل من مدير عام معهد الإدارة العامة، وكيل وزارة التعليم العالي، وكيل وزارة التربية والتعليم، وكيل وزارة الاقتصاد والتخطيط، وكيل وزارة العمل، نائب محافظ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، وكيل وزارة المالية لشئون الميزانية والتنظيم ومقرها وزارة الخدمة المدنية.

ب- الاختصاصات :

تختص هذه اللجنة بمهام منها :

- ١- وضع السياسات التفصيلية والشروط والضوابط المتعلقة بتدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية وتحديد الهدف منها .
- ٢- دراسة خطط التدريب والابتعاث بالجهات الحكومية واعتمادها .
- ٣- تلقي المنح في البرامج التدريبية والدراسية الواردة من الجهات التدريبية وتقرير كيفية الاستفادة منها مع تحديد مدة التدريب والابتعاث لها .

- ٤- وضع الضوابط التي تنظم عملية إلحاق الموظف بالبرامج التدريبية والدراسية.
- ٥- تلقي طلبات إنشاء معاهد ومراكز تدريب موظفي الخدمة المدنية في الداخل لدراساتها وعند القناعة بجدوى إنشائها تعرض على مجلس القوى العاملة لاتخاذ ما يراه مناسباً.
- ٦- التنسيق بين مراكز تدريب الموظفين ومتابعة نشاطها وإعطاء المشورة لها ودراسة مدى استفادة الأجهزة الحكومية منها.
- ٧- دراسة البرامج التدريبية والإعدادية المعدة لموظفي الخدمة المدنية في الداخل واعتمادها باستثناء البرامج التي تقدمها جهات التدريب المركزية وتحديد المعاملة المالية والوظيفية للمشاركين بهذه البرامج.
- ٨- دراسة طلبات الأجهزة الحكومية إلحاق موظفيها ببرامج تدريبية أو برامج دراسية في الخارج والبت فيها.
- ٩- متابعة كيفية قيام الأجهزة الحكومية بتنفيذ خطط التدريب والابتعاث المعتمدة لها من قبل اللجنة وتقرير ما تراه كفيلاً بالتغلب على ما تواجهه من عقبات.
- ١٠- النظر في تعويض الموظف المتدرب خارج مقر عمله عن تذاكر الإركاب التي تمنح له بموجب المادة (٢٩/٣٤) من لائحة التدريب.

الحادي عشر : لجان معادلة الشهادات

١- لجنة معادلة الشهادات دون الجامعية.

ومقرها وزارة التربية والتعليم حيث تتولى هذه اللجنة مهمة معادلة الشهادات دون الجامعية التي تصدر من مؤسسات تعليمية لا تشرف عليها الجهات التعليمية بالمملكة.

٢- لجنة معادلة الشهادات الجامعية. (*)

ومقرها وزارة التعليم العالي وتتولى تقييم ومعادلة الشهادات الدراسية الجامعية بما فيها دبلومات الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه وتحديد الجامعات التي تعتمد شهاداتها والشهادات المؤهلة للالتحاق بالجامعات ومعاهد التعليم العالي وتتكون اللجنة من سعادة وكيل وزارة التعليم العالي وثمانية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بالمملكة من مختلف التخصصات العلمية حيث يصدر بتسميتهم قرار لاحق من وزير التعليم العالي ويتولى أحد أعضاء اللجنة (بناءً على اختيار الرئيس) أمانة اللجنة.

٣- معادلة الشهادات الصحية المهنية.

تتولى الهيئة السعودية للتخصصات الصحية (التي يرأسها معالي وزير الصحة مجلس الأمناء بها الذي يقوم على أعمال الهيئة) معادلة الشهادات الصحية المهنية الصادرة من الجامعات والهيئات والمجالس الطبية في الجهات الحكومية التي تصدر شهادات الاختصاص كالزمالات والعضويات وما شابهها.

(*) تتولى المجالس العلمية بالجامعات معادلة الشهادات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بها.

الثاني عشر : وزارة الخدمة المدنية

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تتولى الإشراف على شئون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية وترتبط برئيس مجلس الوزراء. وقد مرت وزارة الخدمة المدنية (الديوان العام للخدمة المدنية سابقاً) منذ إنشائها بعدة مراحل بداية من ١٣٤٧هـ وحتى صدور الأمر الملكي رقم أ/ ٢٨ وتاريخ ١٤٢٠/٣/١هـ الذي تضمن إنشاء وزارة الخدمة المدنية التي تتولى اختصاصات الديوان العام للخدمة المدنية.

ب- الاختصاصات :

- تتولى وزارة الخدمة المدنية عدداً من المهام والاختصاصات من بينها:
- رفع كفاءة الأداء في الوظيفة العامة وتطوير الخدمة المدنية وإعادة تنظيم الفرص الوظيفية.
 - مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها.
 - إجراء الدراسات والبحوث في هذا المجال.
 - إبداء الرأي النظامي في المسائل المتعلقة بشئون الخدمة المدنية.
 - اقتراح الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الخدمة المدنية وتقديمها إلى مجلس الخدمة

المدنية ووضع القواعد والإجراءات الخاصة بشغل الوظائف العامة.

- تصنيف الوظائف واقتراح الرواتب والمزايا المادية الأخرى وكذلك دراسة الوظائف المطلوب إحداثها في الميزانية العامة للدولة.

- حفظ معلومات متكاملة عن الموظفين والوظائف بالأجهزة الحكومية (الحاسب الآلي بالوزارة) بما يكفل تكامل المعلومات المطلوبة عن كل موظف.

- التعاون مع إدارات شئون الموظفين وتوجيهها فيما يتعلق بشؤون الوظيفة العامة.

- فحص تظلمات الموظفين المحالة إليه من الجهات المختصة وإبداء الرأي فيها.

الثالث عشر : وزارة المالية

صدر الأمر الملكي رقم (٢/أ) وتاريخ ١٤٢٤/٢/٢٨هـ المتضمن في الفقرة (٥) من أولاً مايلى: (نقل نشاط الاقتصاد من وزارة المالية والاقتصاد الوطني إلى وزارة التخطيط وتعديل مسماها بحيث يكون «وزارة الاقتصاد والتخطيط» وتعديل مسمى وزارة المالية والاقتصاد الوطني بحيث يكون «وزارة المالية».

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تعنى بالأمور المالية وإعداد الميزانية العامة للدولة وتحديد مواردها ومصروفاتها وما يتبع ذلك من أمور أخرى ذات علاقة. وقد أنشئت بالأمر الملكي رقم ٣٨١ وتاريخ ١١/٤/١٣٥١هـ.

ب- الاختصاصات :

- تختص وزارة المالية بمهام من بينها :
- ١- إعداد الميزانية العامة للدولة ومناقشتها ومراقبة تنفيذها.
 - ٢- ضبط الحسابات الجارية بين وزارة المالية وكافة أجهزة الدولة الأخرى والإشراف على إقفال حسابات ومصروفات الحكومة السنوية والقيام برقابة ما قبل الصرف على الأعمال المالية للأجهزة الحكومية.

- ٣- الإشراف على أعمال إيرادات الدولة والتأكد من أنها تجري وفقاً للقواعد والأنظمة المرعية.
- ٤- التعاون مع الأجهزة الحكومية في مجال التنظيم والإدارة.
- ٥- الإشراف على أملاك الدولة.

– ميزانية الدولة.^(١)

- ١- يمكن تعريف ميزانية الدولة بأنها كشف يوضح مجموعة التقديرات للإيرادات والمصروفات المنتظرة للدولة خلال السنة المالية القادمة.
- ٢- تتكون الميزانية العامة للدولة من أربعة أبواب رئيسة للمصروفات هي:
- الباب الأول: الرواتب والبدلات.
- الباب الثاني: المصروفات الإدارية العامة.
- الباب الثالث: المصروفات العامة الأخرى المخصصة لأغراض محددة.
- الباب الرابع: المشاريع.
- ٣- تصدر ميزانية الدولة في العاشر من برج الجدي الموافق نهاية شهر ديسمبر من كل عام.
- ويبدأ إعداد الميزانية في قيام الوزارات والمصالح المختلفة بتقدير الإيرادات والمصروفات المتوقعة لكل منها ملتزمة في ذلك بالتبويب المتعارف عليه ثم ترسل هذه التقديرات إلى وزارة المالية.
- ٤- وهناك ميزانيات مستقلة من ميزانية الدولة (لبعض الهيئات الحكومية) يستوجب الأمر

(١) محمد الشريف وعبدالعزیز الامام - الحسابات الحكومية في المملكة العربية السعودية (دراسة نظرية وتطبيقية معهد الإدارة العامة ١٤٠٢هـ).

إعدادها لبعض المؤسسات العامة وتعد لها ملحقات تبين تقديرات مصروفات وإيرادات هذه المؤسسات مثال ذلك:

مؤسسة التأمينات الاجتماعية، مؤسسة الخطوط الجوية، جامعة الملك سعود، المؤسسة العامة للبترول والمعادن، الصندوق السعودي للتنمية.

ج- أجهزة تابعة لوزارة المالية

١- الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة :

- التعريف :

هي إدارة مركزية تتبع لوزارة المالية وتعنى بالأمور الخاصة بالتنظيم والإدارة أنشئت بموجب مرسوم ملكي عام^(١) ١٣٨٤هـ، وباشرت أعمالها عام ١٣٨٦هـ بموجب قرار من وزير المالية.

- الإختصاصات :

هذه الإدارة بمثابة (جهة تنفيذية) للجنة العليا للإصلاح الإداري وتختص بمايلي:

(أ) تطوير الأساليب التنظيمية في الأجهزة الحكومية المختلفة ووضع معدلات الأداء المناسبة لها.

(ب) مراجعة مشروعات إنشاء الأجهزة الجديدة قبل إدراجها في الميزانية ومراجعة إعادة تنظيم أو تعديل اختصاصات الأجهزة القائمة قبل اعتمادها من السلطة المختصة.

(١) أنشئت بالمرسوم الملكي رقم ١٩ في ١٧/٩/١٣٨٤هـ وباشرت أعمالها بقرار وزير المالية رقم ١٤٤٧/١٨/١ في ٢/٢/١٣٨٦هـ.

(ج) إعداد وإبداء الرأي في مشروعات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإدارية ومراجعة جميع الأنظمة القائمة بغرض العمل على تطويرها وتنسيقها.

(د) الاشتراك مع الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية في تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة في الوزارات وأجهزة الدولة الأخرى.

(هـ) المساعدة في تأسيس وتنظيم وحدات التنظيم والإدارة في الأجهزة الحكومية المختلفة والتنسيق بين أعمالها وإعداد دليل يوضح اختصاصاتها وأهدافها.

المؤسسة العامة للتقاعد

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية لها مجلس إدارة برئاسة وزير المالية وتعنى بإدارة جميع شئون التقاعد المدني والعسكري في المملكة العربية السعودية. أنشئت بالمرسوم الملكي رقم ٢٧١/١/٢١ وتاريخ ١٣٧٨/١/٢٨ هـ.

ب- الاختصاصات :

- تختص المؤسسة العامة للتقاعد بمهام من بينها:
- ١- استلام أموال معاشات التقاعد لموظفي الحكومة المدنيين والعسكريين وتوفير الإدارة الفعالة لها.
 - ٢- تحديد من يستحق الاستفادة من صندوق معاشات التقاعد والمبالغ التي يستحقونها وتأمين إجراءات دفعها.
 - ٣- مسك الحسابات المتعلقة بأموال معاشات التقاعد.

الرابع عشر : وزارة التعليم العالي

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تعنى بمؤسسات التعليم العالي والإشراف والتنسيق والمتابعة بين برامج التعليم العالي وبرامج التنمية الوطنية بهدف تزويد القطاعات بالأيدي العاملة الفنية والإدارية القادرة على قيادة وتطوير تلك القطاعات وعن تنظيم مسارات التعليم العالي بالمملكة في الدراسة بالجامعات والبعثات الخارجية، أنشئت بموجب التشكيل الوزاري (أمر ملكي) رقم أ/٢٣٦ وتاريخ ٨/١٠/١٣٩٥هـ.

ب- الاختصاصات :

تختص وزارة التعليم العالي بمهام من بينها :

- ١- الإشراف على مؤسسات التعليم العالي (كالجامعات ونحوها) والعمل على تحقيق أهدافه وفقاً للسياسات المحددة.
- ٢- دعم وتشجيع أنشطة التأليف والترجمة.
- ٣- الإشراف على الملحقيات الثقافية.
- ٤- معادلة الشهادات الجامعية (عن طريق لجنة مشكلة لهذا الغرض) أو عن طريق المجالس العلمية بالجامعات المختصة بمعادلة الشهادات العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

الخامس عشر : وزارة الإقتصاد والتخطيط

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تعنى بوضع الخطط
التموية للمملكة ومتابعة تنفيذها .
وقد أنشئت بموجب الأمر الملكي رقم (أ/٢٣٦)
وتاريخ ٨/١٠/١٣٩٥هـ.

ب- الاختصاصات :

تختص وزارة الإقتصاد والتخطيط بمهام من
بينها :

- ١- وضع خطط التنمية ومتابعة تنفيذها .
- ٢- تقدير إجمالي المبالغ اللازمة لتنفيذ خطط
التنمية بعد موافقة مجلس الوزراء عليها .
- ٣- إعداد تقرير اقتصادي دوري عن المملكة
يتضمن تحليلاً لإقتصادها ويبين مدى التقدم الذي
أحرز في هذا المجال، وما يتوقع فيه من تطورات .
بدأت الدولة في تنفيذ خططها التتموية في عام
١٣٩٠هـ وكل خطة مدتها خمس سنوات، وقد بلغ
إجمالي الخطط التي تم تنفيذها حتى الآن ست
خطط تنموية .

السادس عشر: وزارة الشئون الاجتماعية

أ- التعريف :

هي مصلحة حكومية عامة تقوم برسم السياسة العامة للشئون الاجتماعية والإسهام في توجيه التطوير الاجتماعي في المملكة وقد أنشئت بالمرسوم الملكي الكريم رقم ١٢٢ في ١٣٨٠/١٢/٢٤هـ.

ب- الاختصاصات :

تختص وزارة الشئون الاجتماعية بمهام من بينها:

- رسم السياسة العامة للشئون الاجتماعية ضمن إطار مستوحى من القيم والمبادئ السائدة.
- تخطيط وتنفيذ البرامج الهادفة في الحقول الاجتماعية والقيام بما يلزم من إشراف وتوجيه.
- العمل على استغلال أوقات فراغ الشباب بالوسائل الممكنة.
- الإسهام بالمشروعات الهامة لتطوير المجتمع وذلك بعد المساعدة المالية والفنية في المجال الاجتماعي.

السابع عشر : المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني

أ- التعريف :

هي مؤسسة عامة تعنى بإعداد وتأهيل القوى العاملة الوطنية في مجال التعليم الفني والتدريب المهني ولها مجلس إدارة يرأسه معالي وزير العمل، أنشئت بموجب المرسوم الملكي رقم م/٣٠ وتاريخ ١٠/٨/١٤٠٠هـ.

ب- الاختصاصات :

تختص المؤسسة بمهام من بينها :

١- العمل على إعداد القوى العاملة المؤهلة في مجالات التعليم الفني والتدريب المهني بفروعه ومجالاته المختلفة.

٢- إجراء البحوث والدراسات لتطوير الأداء المهني والكفاية الإنتاجية للقوى العاملة الوطنية.

ج- برامج المؤسسة التعليمية والتدريبية :

يتوفر لدى المؤسسة ضمن برامجها القائمة حالياً ثلاثة مستويات تعليمية وتدريبية على النحو التالي:

١- التعليم الفني العالي (فوق المستوى الثانوي). ويتمثل بالكلية التقنية إضافة إلى برنامج البكالوريوس التقني.

٢- التعليم الفني الثانوي : ويشتمل على:

- المعاهد الصناعية.

- المعاهد التجارية.
- المعاهد الزراعية.
- معاهد المراقبين الفنيين.
- ٣- التعليم الفني دون الثانوي : ويتمثل في :
 - مراكز التدريب المهني.
 - برامج التدريب المهني المسائي.

الثامن عشر: المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

أ- التعريف :

هي مؤسسة اعتبارية مستقلة ذات طابع اجتماعي إنساني وتتولى تطبيق نظام التأمينات الاجتماعية الذي تتجسد فيه كفالة الدولة لسلامة العمال، وتهيئة الفرصة لمستقبل آمن يوفر لهم ولأسرهم حياة كريمة مستقرة في الظروف التي يفقدون فيها القدرة على العمل بسبب الشيخوخة أو العجز أو الوفاة أو إصابات العمل أو الأمراض المهنية وغير المهنية بشرط أن يكون أداء خدماتهم بصورة رئيسة داخل المملكة العربية السعودية حيث يتلقى العمال وأسرهم هذه الحماية في صورة معاشات وتعويضات وعلاج، أنشئت بالمرسوم الملكي رقم م/٢٢ وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦هـ.

ب- فروع نظام التأمين :

يتضمن هذا النظام فرعين للتأمين :

١- فرع المعاشات :

ويطبق على العاملين بغض النظر عن عددهم في كل منشأة ويشمل فرع المعاشات من نظام التأمينات الاجتماعية :

- معاشات التقاعد .
- معاشات العجز .
- معاشات الورثة .

- صرف مبلغ إجمالي لمن لا تتوافر له الشروط المؤهلة للمعاش.
- منح نفقات الجنازة.
- منح الزواج.

٢- فرع الأخطار :

وهو يكفل قيام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بعلاج إصابات العمل وأمراض المهنة ودفع البدلات اليومية للمصابين خلال فترة انقطاعهم عن العمل ثم صرف عائدات شهرية للمصابين بعجز، وكذلك صرف عائدات شهرية للورثة في حالة وفاة العامل بسبب الإصابة أو المرض المهني.

ومن المهام الملقة على عاتق المؤسسة بالنسبة للمصابين تزويدهم بالأطراف الصناعية وتأهيلهم مهنيًا.

التاسع عشر : ديوان المراقبة العامة

أ- التعريف :

هو جهاز مستقل مرتبط برئيس مجلس الوزراء ويقوم بالمراقبة اللاحقة على أجهزة الدولة ومؤسساتها فيما يتعلق بالشؤون المالية، وقد أنشيء بموجب المرسوم الملكي رقم م/٩ وتاريخ ١١/٢/١٣٩١هـ.

ب- الاختصاصات :

يختص ديوان المراقبة العامة بمهام ومسؤوليات من بينها :

١- التحقق من أن جميع إيرادات الدولة ومستحققاتها من أموال نقدية وعينية ونحوها قد أدخلت ضمن إيراداتها وفقاً للنظم المعمول بها وأن كافة مصروفاتها قد تمت وفقاً لأحكام الميزانية السنوية.

٢- التحقق من أن كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة تستعمل في الأغراض التي خصصت من أجلها من قبل الجهة المختصة.

٣- التحقق من أن كل جهة من الجهات الخاضعة لمراقبة الديوان تقوم بتطبيق الأنظمة واللوائح المالية والحسابية التي تخضع لها وفقاً لنظامها الخاص تطبيقاً كاملاً وأنه ليس في تصرفاتها المالية ما يتعارض مع تلك الأنظمة واللوائح.

٤- متابعة الأنظمة واللوائح المالية والحسابية
النافذة للتحقق من تطبيقها وكفايتها وملاءمتها
للتطورات التي تستجد.

ج- الجهات التي تشملها رقابة الديوان :

١- جميع الوزارات والإدارات الحكومية
وفروعها.

٢- البلديات والمجمعات القروية ومصالح المياه.

٣- المؤسسات العامة والإدارات الأخرى ذات
الميزانيات المستقلة.

٤- كل مؤسسة خاصة أو شركة تساهم الحكومة
أو الهيئات والمؤسسات العامة في رأسمالها أو
تضمن لها الدولة حداً أدنى من الأرباح.

العشرون : ديوان المظالم

أ- التعريف :

هو هيئة قضائية مستقلة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء وتعنى بالنظر في القضايا والمنازعات ذات الطابع الإداري، أنشئ ديوان المظالم بموجب المرسوم الملكي رقم ٨٧٥٩/١٣١٢ وتاريخ ١٧/٩/١٣٧٤هـ.

ب- الاختصاصات :

- يختص ديوان المظالم بإصدار الأحكام في الدعاوى المرفوعة إليه وفقاً لمايلي:
- الدعاوى المتعلقة بالحقوق المقررة في نظم الخدمة المدنية والتقاعد لموظفي ومستخدمي الحكومة والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة المستقلة أو ورثتهم والمستحقين عنهم.
 - الدعاوى المقدمة من ذوي الشأن بالطعن في القرارات الإدارية متى كان مرجع الطعن عدم الاختصاص أو وجود عيب في الشكل أو مخالفة النظم واللوائح أو الخطأ في تطبيقها أو تأويلها أو إساءة استعمال السلطة.
 - دعاوى التعويض الموجهة من ذوي الشأن إلى الحكومة والأشخاص ذوي الشخصية العامة المستقلة بسبب أعمالها.
 - المنازعات المتعلقة بالعقود التي تكون الحكومة أو أحد الأشخاص ذوي المعنوية العامة طرفاً فيها.
 - القضايا التأديبية الجزائية.

الحادي والعشرون : معهد الإدارة العامة

أ- التعريف :

هو مؤسسة عامة تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الدولة وإعدادهم علمياً وعملياً لحمل مسئولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة في المملكة ويدعم قواعد التنمية الاقتصادية وله مجلس إدارة يرأسه معالي وزير الخدمة المدنية، أنشئ بموجب المرسوم الملكي رقم ٩٣ في ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ.

ب- الاختصاصات :

يختص معهد الإدارة العامة بمهام ومسؤوليات من بينها :

- ١- وضع وتنفيذ برامج وحلقات تدريبية للمستويات الوظيفية المختلفة.
- ٢- إجراء البحوث والدراسات الإدارية العلمية وتوجيهها والإشراف عليها، والتعاون مع المسؤولين في الوزارات والمصالح وفروعها.
- (عندما يكون البحث ميدانياً بأي منها).
- ٣- جمع وتبويب وتصنيف الوثائق الإدارية بالمملكة.
- ٤- عقد مؤتمرات التنمية الإدارية للمستويات العليا من موظفي الدولة.
- ٥- عقد مؤتمرات عربية داخلية ودولية.
- ٦- نشر البحوث والبيانات الإدارية وتبادلها مع الجهات المعنية في المملكة والدول العربية وغيرها.

٧- رفع كفاية موظفي وأعضاء هيئة التدريب في المعهد عن طريق إيفاد بعثات علمية وتدريبية في العلوم الإدارية المختلفة.

٨- تقديم منح تدريبية لبعض موظفي الدول العربية الشقيقة.

ج- الأنشطة الرئيسية للمعهد وهي :

أ- نشاطات التدريب :

ويقدم المعهد خدماته في هذا النشاط من خلال الأنواع التالية للتدريب:

- الحلقات التطبيقية.

- البرامج التدريبية أثناء الخدمة.

- البرامج الإعدادية.

- البرامج الخاصة.

ب- نشاط البحوث :

- ويقدم المعهد خدماته في هذا النشاط من خلال إعداد البحوث والدراسات الإدارية لمعالجة معوقات التنمية وإثراء الفكر الإداري.

ج- الاستشارات :

ويقدم المعهد خدماته في هذا النشاط من خلال إعداد الدراسات التنظيمية وتطوير إجراءات وطرق العمل وإعداد الأدلة الإجرائية وإدخال الميكنة الإدارية.

د- التوثيق الإداري :

ويقدم المعهد خدماته في هذا النشاط من خلال جمع وتصنيف الوثائق الحكومية وتنظيم أوعية المعلومات الأخرى بطريقة تسهل الاستفادة منها.

الثاني والعشرون : هيئة الرقابة والتحقيق

أ- التعريف :

هي هيئة مستقلة ترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وتقوم الهيئة بالرقابة لكشف المخالفات المالية والإدارية، والتحقيق في ذلك، أنشئت بموجب المرسوم رقم ٧/م في ١٣٩١/٢/١هـ.

ب- أجهزة الهيئة :

تتكون الهيئة من وكالتين وكالة للرقابة ووكالة للتحقيق.

أولاً: وكالة الهيئة لشئون الرقابة وتختص هذه

الوكالة بالرقابة على مايلي:

١- الرقابة الإدارية :

- الكشف عن المخالفات الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها واقتراح وسائل علاجها .
- التعاون مع وزارة الخدمة المدنية في الكشف عن المخالفات الخاصة بشئون الموظفين وإبلاغ الجهات المعنية بها .

- التعاون مع ديوان المراقبة العامة عند اكتشافه لمخالفات إدارية أثناء مباشرته لاختصاصاته المالية .

٢- الرقابة المالية :

وحددت اختصاصاتها مع عدم الإخلال

باختصاصات كل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة بمايلي:

- دراسة القضايا المتعلقة بالمخالفات المالية ومتابعتها.

- التفتيش على الدور الحكومية المستأجرة والاشتراك مع ديوان المراقبة العامة في لجنة للتحقق من مبررات إخلائها وفحص الشكاوى التي ترد إليها من بعض الملاك أو غيرهم بشأن مخالفة بعض الجهات الحكومية لقواعد الاستئجار أو الإخلاء.

- المساهمة سنوياً في الرقابة على الأجهزة المشاركة في أعمال الحج.

ثانياً: وكالة الهيئة لشئون التحقيق :

وتختص هذه الوكالة بما يلي:

- الإشراف على إدارة القضايا وتصديق شهادات إبراء الذمة الواردة للهيئة بعد استيفاء المعلومات اللازمة عنها.

- التحقيق في الجرائم المنصوص عليها في نظام وظائف مباشرة الأموال العامة.

- التحقيق في جرائم الرشوة والتزوير والاختلاس والجرائم المنصوص عليها في المرسوم الملكي الخاص بها والادعاء أمام الدوائر المختصة بديوان المظالم في القضايا الجنائية والتأديبية وكذلك ما نصت الأنظمة الأخرى على تكليفها به.

الثالث والعشرون : أجهزة التدريب التابعة لبعض الأجهزة الحكومية

تتنوع أجهزة التعليم الفني والتدريب المهني على
عدد من جهات الإشراف التالية:

١- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب
المهني :

ينحصر مجال التعليم التقني فيها في الكليات
التقنية المتوسطة (كليات التعليم الفني العالي)
وكليتي الاتصالات. أما التعليم الفني فيتوزع على
كل من المعاهد الثانوية الصناعية والمعاهد الثانوية
التجارية والمعاهد الفنية الزراعية والمعاهد الثانوية
للمراقبين الفنيين والمعهد الفني للإلكترونيات.
وفي مجال التدريب المهني فتشرف المؤسسة على
مراكز التدريب المهني الصباحي ومراكز التدريب
المهني المسائي ومراكز التدريب على رأس العمل
ومعهد إعداد المدربين ومراكز الوسائل وفي نطاق
التدريب التخصصي فإن المؤسسة تشرف على
مركز التدريب بكلية الاتصالات بجدة.

٢- وزارة الصحة.

تشرف وزارة الصحة على المعاهد والكليات
الصحية للبنين وكذلك المعاهد والكليات للبنات.
٣- وزارة التربية والتعليم - شئون تعليم البنات.
وتشرف على معاهد المعلمات الثانوية والكليات
المتوسطة للبنات كما تشرف على المعاهد الثانوية
المهنية ومراكز التعليم والتدريب المهني.

٤- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.

تشرف الوزارة على معاهد البريد الثانوية وفي نطاق التدريب التخصصي فإن الوزارة تشرف على مراكز للتدريب البريدي.

٥- وزارة الشؤون الاجتماعية.

وتشرف على مراكز التأهيل المهني للمعوقين ومراكز التأهيل الشامل التي تضم أقساماً للتأهيل المهني، وفي نطاق التدريب التخصصي فإن الوزارة تشرف على مراكز التدريب والبحوث الاجتماعية.

٦- وزارة الزراعة.

تشرف في نطاق التدريب التخصصي على مراكز التدريب الزراعي.

٧- وزارة الخارجية.

تشرف في مجال التدريب التخصصي على معهد الدراسات الدبلوماسية.

٨- رئاسة الطيران المدني.

تشرف رئاسة الطيران المدني في نطاق التدريب التخصصي على معهد ومراكز للتدريب.

٩- مراكز التدريب وإدارات التدريب والتطوير والتعليم.

تقوم هذه المراكز والإدارات بعملية تنسيق برامج التدريب التي تتم داخل المستشفيات في إطار التدريب التخصصي سواء يتم تنفيذها لمنسوبي هذه المستشفيات أو لمنسوبي بعض الجهات الأخرى كمستشفى الحرس الوطني ومستشفى الملك فيصل التخصصي ومستشفى قوى الأمن ومستشفى الملك خالد التخصصي.

١٠- الهيئات والمؤسسات العامة والشركات التابعة لها.
وتشمل معهد الإدارة العامة بفروعه الأربعة
والمؤسسة العامة للموانئ ومؤسسة الخطوط
الجوية العربية السعودية ممثلة في أكاديمية
التدريب الجوي وإدارات مختلفة والمؤسسة العامة
للخطوط الحديدية ممثلة في مركز تدريب وشركة
أرامكو والهيئة الملكية ممثلة في الكليتين
الصناعيتين المتوسطتين بالجبيل وينبع.
والشركة السعودية للصناعات الأساسية ممثلة
في إدارات متعددة للتدريب ملحقه ببعض
الشركات التابعة لها والمؤسسة العامة لتحلية المياه
المالحة ويتبعها مركز تدريب واحد والشركة
السعودية الموحدة للكهرباء ويتبعها أربعة مراكز
تدريب.

١١- التدريب في القطاع الخاص.
وتشمل جميع الغرف التجارية الصناعية وجميع
البنوك التي بها مراكز للتدريب.

الفصل الثاني

الوظيفة الإشرافية
والعملية الإدارية

الفصل الثاني

الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية

الصفحات		الموضوع
من	إلى	
٧٥	٨٤	١- تعريفات لمفاهيم إدارية أساسية
٧٥	٧٦	١-١- الوظيفة الإشرافية.
٧٦	٧٧	١-٢- أنواع المشرفين.
٧٧	٨٠	١-٣- الإدارة.
٨٠	٨٤	١-٤- العملية الإدارية.
٨٥	١١٨	٢- مكونات العملية الإدارية.
٨٥	٨٨	٢-١- التخطيط.
٨٨	٩٥	٢-٢- التنظيم.
٩٦	١١٢	٢-٣- التوجيه.
١١٢	١١٨	٢-٤- الرقابة.

١- تعريفات لمفاهيم إدارية أساسية

يتطرق استعراض الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية لعدد من المفاهيم الإدارية التي تحتاج إلى إيراد تعاريف لها كمفهوم الوظيفة الإشرافية والعملية الإدارية ومنها على سبيل المثال الوظيفة الإشرافية.

١-١ الوظيفة الإشرافية

يمكن تعريف الوظيفة الإشرافية بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى أحكام هذا النظام أو أي تشريع آخر أو أي تعليمات أو قرارات إدارية إلى تسيير عمل ما من خلال الإشراف العام أو المباشر على العمل والعاملين وما يتطلبه ذلك من القيام بالعملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق والمتابعة لإنجاز الأعمال في الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها شاغل الوظيفة الإشرافية، وما يستلزمه ذلك من تنفيذ المتطلبات الإجرائية والنظامية والتنظيمية الأخرى وفقاً لواجبات ومسؤوليات الوظيفة ضمن منظومة الجهة الإدارية التي تقع ضمنها الوظيفة الإشرافية.

ويتضح لنا من هذا التعريف أن الوظيفة الإشرافية تتكون من المشرف الذي يقوم بالوظائف الإدارية المختلفة لإنجاز المهام الموكلة له، ومن العاملين الذين يشرف عليهم ويتفاعل معهم بشكل

مستمر، ومن الأعمال التي يسعى المشرف والعاملون للقيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة. كما أن الوظيفة الإشرافية ليست مقصورة على مستوى إداري معين من التنظيم دون غيره، بل هي موجودة أينما توفرت عناصرها الأساسية الآنفة الذكر المكونة لها.

٢-١ أنواع المشرفين

من بين أساليب تحديد أنواع المشرفين في أي جهة إدارية الاعتماد في ذلك على مستوياتهم التنظيمية في جهتهم، فهناك المشرفون في المستويات العليا التي عادة ما يشار إليهم بالإدارة العليا، والذين يقومون بتحديد الأهداف العامة والاستراتيجيات لتحقيقها والسياسات التنفيذية المطلوبة. لذا فهم يعملون على الإشراف العام على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها جهتهم الإدارية. والمشرفون في المستويات المتوسطة والذين هم مسئولون عن تنفيذ الخطط والسياسات التي تم إعدادها من قبل الإدارة العليا والإشراف على أنشطة المشرفين على الإدارات التنفيذية في المستوى التنظيمي الأول في الجهة والتنسيق بينها. والمشرفون في المستوى التنظيمي الأول - التنفيذي - هم من يقوم بالإشراف على أنشطة الموظفين التنفيذيين وتنسيق جهودهم لإنجاز الأعمال التنفيذية. كما أن مفهوم المشرف يتعدى من هم مسئولين عن الإشراف المباشر على وحدات إدارية (إدارة قسم....) إلى الموظفين الذين لا

يشرفون على وحدات إدارية ولكنهم يقومون بالإشراف على مجموعة من الموظفين كضرب العمل المختلفة لإنجاز مهام معينة.

٣-١ الإدارة

الإدارة هي توجيه الجهود لتحقيق الأهداف وهي مكونة من مجموعة من الوظائف الأساسية متمثلة في وظائف التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق والمتابعة واقتراح الميزانية وتحديد المتطلبات من القوى العاملة (الموظفين) التي يمارسها المشرف ليتمكن من استغلال المصادر المتاحة بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف الجهاز.

دور ومهام المشرف الإداري

لا يقتصر دور المشرف على أداء المهام والمسؤوليات أو اتخاذ القرارات الإدارية التي تتطلبها طبيعة عمل وظيفته وإنما عليه ضبط العمل الإداري من خلال متابعة أداء العاملين وتوجيههم إلى الالتزام بواجباتهم الوظيفية وكذلك العمل على منحهم حقوقهم التي كفلها النظام وهذا يعني ضرورة أن تكون قراراته متفقة مع القواعد والأحكام النظامية حتى لا تكون محل ملاحظة وحتى يطمئن إلى سلامة الإجراءات التي يتخذها ومن هذا المنطلق فإنه يجب على المشرف الإداري أن يكون ملماً بالأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات والإجراءات ذات الصلة بشؤون الموظفين وأن تكون في متناوله ليكون على علم بواجبات الموظف وحقوقه ليتسنى له التعامل مع

وقوعات الموظفين المختلفة كالإجازات والتدريب والتأديب والغياب والمرض وغير ذلك من الوقوعات الوظيفية وذلك على النحو الآتي:

أ- إجراءات منح الإجازة:

١- التأكد من أن طلب الإجازة مقدم من الموظف وفقاً للنموذج الخاص بذلك.

٢- التأكد من أن مدة الإجازة في حدود المسموح به نظاماً.

٣- التأكد من إدارة شئون الموظفين من أن رصيد الموظف يغطي مدة الإجازة.

٤- معرفة صاحب الصلاحية في الموافقة على الإجازة والرفع له بطلب الموافقة.

٥- إبلاغ الموظف بالواقعة وإحالة الطلب إلى إدارة شئون الموظفين لإصدار القرار وحفظ صورة منه بملفه لدى الإدارة.

ب- إجراءات التأديب:

١- التحقق من أن ما أقدم عليه الموظف يعد مخالفة.

٢- الرجوع إلى سجل الموظف الوظيفي وإعداد تقرير عنه وعن مخالفاته السابقة إن وجدت.

٣- الرفع لصاحب الصلاحية عن المخالفة ونوعها وتحديد تاريخ وقوعها واقتراح إحالة الموظف المخالف للتحقيق.

٤- متابعة إجراءات التحقيق مع الإدارة المختصة والتعاون معها في حالة طلبها معلومات أو خلافه مما يتعلق بالمخالفة.

٥- إحاطة الموظف وإدارة شئون الموظفين بما ينتهي إليه التحقيق وما يصدر بشأن المخالفة مع حفظ صورة منها في ملف الموظف لدى الإدارة للرجوع إليه عند الحاجة.

ج- إجراءات التدريب :

١- تحديد الدورة التدريبية المناسبة للموظف بحسب تخصصه وحاجة العمل لها ومدتها.

٢- تحديد الجهة التدريبية وهل هي داخل المملكة أم خارجها.

٣- ترشيح الموظفين المؤهلين للدورة بعد انطباق الشروط عليهم مع مراعاة الأولوية وتحقيق العدالة في الترشيح.

٤- الرفع لصاحب الصلاحية أو الإدارة المختصة بطلب ترشيح الموظف للدورة التدريبية.

٥- متابعة إجراءات الترشيح وإشعار الموظف بما يتم.

٦- الكتابة لإدارة شئون الموظفين بمباشرة الموظفين المتدربين بعد انتهاء الدورة وتزويدها بصورة من شهاداتهم وطلب صرف مستحقاتهم المالية.

٧- توجيه الموظف إلى عمل يتناسب مع تخصصه وما حصل عليه من تدريب.

د- إجراءات الغياب :

١- يسأل الموظف عن سبب غيابه أو انقطاعه عن العمل.

٢- يتحدد نوع الإجراء النظامي بحقه على فترة الغياب أو الانقطاع.

٣- يطلب من الموظف تقديم مبرر سبب غيابه أو إذا كان لديه عذر مشروع.

٤- يقوم المشرف الإداري بالكتابة لإدارة شئون الموظفين حيال الغياب وأسبابه ومرئيات الإدارة حياله.

هـ- إجراءات مرض الموظف :

١- إذا غاب الموظف بسبب مرضه فعليه إبلاغ الإدارة في الوقت المناسب.

٢- يعطى الموظف خطاباً موجهاً للجهة الصحية التي يعالج لديها.

٣- يطلب من الموظف (المريض) تقرير طبي عن حالته المرضية.

٤- الكتابة لإدارة شئون الموظفين لإصدار قرار عن إجازته المرضية.

١-٤ العملية الإدارية

يستمد تعريف العملية الإدارية من الوظائف المكونة لها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق والمتابعة والمشاركة في تحديد الموازنة المالية ومتطلبات العمل من الموظفين التي يقوم بممارستها المشرفون بشكل مستمر ومتداخل بهدف قيادة وحداتهم الإدارية نحو تحقيق أهدافها ليتمكن المشرفون، بغض النظر عن مواقعهم، من توظيف العملية الإدارية، فإنه يتطلب توفر عدد من المهارات الأساسية لديهم التي من أهمها المهارات الفكرية، والإنسانية، والفنية، والشخصية، والاتصال، واتخاذ القرار، ومهارات إدارة الوقت. وعلى الرغم من أن هذه المهارات مهمة لكل مشرف

إلا أن أهميتها ودرجة ممارستها تختلف من مستوى تنظيمي لآخر، حيث -على سبيل المثال- يحتاج المشرفون في المستويات التنظيمية العليا إلى المهارة الفكرية أكثر من المهارة الفنية بينما يحتاج المشرفون في المستويات الوسطى إلى المهارة الإنسانية أكثر من المهارة الفكرية ويحتاج المشرفون في المستوى التنظيمي الأول إلى المهارات الفنية في طبيعة العمل المسؤولين عن إنجازه أكثر من احتياجهم إلى المهارات الفكرية لقريهم من الأنشطة التنفيذية في الجهة. ويمكننا استعراض هذه المهارات بإيجاز كمايلي:

المهارات الفكرية

تعتمد المهارات الفكرية على قدرة المشرف على التفكير بصورة مجردة مما يمكنه من فهم طبيعة الأنشطة المطلوبة بشكل عام والترابط بين جزئيات العمل فيها وفهم بيئة العمل الداخلية والخارجية ليتمكن من فهم الجهة الإدارية بشكل متكامل. إن امتلاك هذه المهارة تمكن المشرفين من التفكير الاستراتيجي ورؤية الصورة الكبيرة لجهته الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخدمها بشكل عام لذا فإنه يزداد احتياج المشرفين لهذه المهارة كلما كانوا في المستويات الإدارية العليا عنهم في المستويات الوسطى والتنفيذية.

المهارات الإنسانية

يقضي المشرفون جزءاً كبيراً من وقتهم في الاتصال مع أفراد داخل وخارج الجهة الإدارية،

ولذلك استمدت مهارات الاتصال أهميتها، وتتمثل مهارات الاتصال في القدرة على الاتصال مع الأفراد، وفهم وتحفيز الأفراد ومجموعات العمل التي يشرفون عليها. لذا فإن المشرف الناجح من يمتلك المهارات الإنسانية التي تمكنه من تحقيق علاقات متميزة مع مرؤسيه وزملائه في نفس المستوى التنظيمي ورؤسائه على حد سواء. وعلى الرغم من أهمية المهارات الإنسانية لأي مشرف إلا أنها أكثر أهمية في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية وذلك لكثرة اتصال المشرف في هذه المستويات بالمرؤوسين واعتماده بشكل كبير على أسلوب التأثير على الأفراد لقيامهم بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

المهارات الفنية

المهارات الفنية هي المهارات الضرورية لفهم وإنجاز مهام دقيقة، وهذه المهارة تعتبر مهمة بشكل خاص للمشرفين في المستوى الأول الإشرافي حيث يحتاجون إلى قضاء جزء كبير من أوقاتهم في تدريب مرؤوسيه على الجوانب الفنية لإنجاز الأعمال والإجابة على استفساراتهم المتعلقة بمشاكل العمل اليومية، لذا فإنه من الضروري أن يكون المشرفون في المستوى الأول قادرين على معرفة كيف يتم إنجاز الأنشطة التي يتم مطالبة مرؤوسيهم بإنجازها.

المهارات الشخصية

تمثل المهارات الشخصية الأدوات التي

يستخدمها المشرفون لتحديد أفضل استجابة للمواقف المختلفة التي تمر عليهم في العمل. لذا فإن المشرفين أشبه بالأطباء الذين يقومون بتشخيص المرض من خلال تحليل الأعراض وتحديد الأسباب التي ربما أسهمت في وجوده، وبالمقابل يقوم المشرفون بتشخيص وتحليل المشاكل الإدارية من خلال دراسة أعراضها وتحديد الحلول المناسبة لها والتي لا يمكن الحصول عليها إذا لم يتوفر لدى المشرف مهارات شخصية جيدة.

مهارات الاتصال

تشير مهارات الاتصال إلى قدرة المشرف على إيصال أفكاره والمعلومات لديه إلى الآخرين وعلى الحصول على الأفكار والمعلومات من الآخرين بفعالية. وتمكن هذه المهارات المشرفين من نقل أفكارهم إلى مرؤوسيهم ليتمكنوا من معرفة المتوقع منهم إنجازه، والتنسيق بين زملاء العمل ليتمكنوا من العمل بشكل جماعي، وتزويد الإدارة العليا بشكل مستمر بالمعلومات عن سير العمل لتكون صورة إنجاز العمل واضحة لديهم.

مهارات اتخاذ القرار

تشير مهارات اتخاذ القرار إلى قدرة المشرف على التعرف بدقة على المشكلات الإدارية في مراحلها الأولية وتحديدتها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة لحلها. ليتخذ المشرفون دائماً قرارات سليمة، لكن الناجحون منهم من يستفيدون من القرارات الخاطئة التي اتخذوها ليتخذوا

قرارات تصحيحية سريعة للتقليل من آثار
القرارات الخاطئة إلى إقل قدر ممكن.

مهارات إدارة الوقت

تساعد مهارات إدارة الوقت المشرف على وضع
أولويات للعمل، والعمل بفعالية، والتفويض المناسب
والذي هو في غاية الأهمية نظراً لما يواجهه المشرف
من التحديات وضغوط العمل الكثيرة والمستمرة.
وأنه من السهولة أن ينغمس المشرف في ظل
ضغوط العمل الكثيرة إلى القيام بأعمال يمكن
تأجيلها (أي وضع أولويات) وأخرى يمكن تفويضها
إلى الآخرين. ونتيجة لعدم قيام المشرف بإدارة
وقته بفعالية فإنه يتعرض لمزيد من الضغوط،
ونسيان إنجاز أعمال ذات أولويات عالية في وقتها
المناسب.

٢- مكونات العملية الإدارية

تتكون العملية الإدارية من عدة وظائف يقوم بها المشرفون أثناء ممارستهم للوظيفة الإشرافية متمثلة في الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وفيما يلي شرح مختصر لكل وظيفة منها.

٢-١ التخطيط

التخطيط نشاط تقوم به الإدارة لتحديد ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، وأين، ومتى، وكيف، ومن يقوم به، وما هي الموارد المطلوبة لأداء العمل. ومن هذا المنطلق فإن التخطيط يوضح الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطط والخطوات والمراحل والعناصر المطلوبة لتحقيق الأهداف. والتخطيط نشاط مهم للإدارة لأنه لا بد من تحديد الأهداف حتى تكون واضحة للإدارة والأفراد فيها وتكون مقبولة لديهم. كما أنه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتمكن الأفراد من العمل سوياً لتحقيقها. والتخطيط هو الأساس لبقية وظائف الإدارة الأخرى إذ لا يمكن وضع تنظيم في غياب الأهداف الواضحة للوحدة الإدارية أو توجيه وقيادة الأفراد في عدم وضوح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته لديهم.

كما أنه من العيب وجود رقابة أو متابعة في ظل عدم وجود المعايير التي يمكن قياس نتائج العمل والتعرف إلى أي مدى تتفق مع المعايير المحددة سلفاً. ويساهم التخطيط في وجود الثقة نتيجة لوضوح

الأهداف لدى رئاسة الجهة ومدراء الوحدات الإدارية فيها والعاملين بها، وسبل إنجازها مما يساهم في توضيح الأدوار وحصر المسؤولية.

التخطيط الناجح يتطلب مقومات محددة منها:

٢-١-١ الأهداف

يتم في التخطيط تحديد الهدف لأي نشاط. والهدف هو النتيجة التي يراد الوصول إليها، والتي يجب أن توضع بشكل يسهل قياسها سواء كانت على شكل كمي أو نوعي. وعلى الرغم من أهمية تحديد الأهداف بدقة إلا أن دور المشرف يبرز بشكل جلي في قدرته على نقل هذه الأهداف إلى الأفراد بحيث تكون واضحة في أذهانهم ومقبولة لديهم مما يساهم في تنفيذها. ويجب أن تتصف الأهداف في الجهة الإدارية بالمرونة، والتكامل مع بعضها البعض لتجنب التعارض بينها، ووضوح الأولوية لها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الكلية للوحدة الإدارية أو الجهة. كما أنه يجب أن تتصف بالتسلسل بينها بحيث يؤدي تحقيق هدف معين إلى بلوغ هدف أعلى منه نظراً لأن الأهداف مرتبة على شكل هرم تمثل قاعدته الأهداف في الإيرادات التنفيذية ثم أهداف الإدارات الوسطى، ثم أهداف الجهة ككل. لذلك فإنه من الضروري توفر التسلسل بين الأهداف ووجود الترابط القوي بينها من مستوى لآخر.

٢-١-٢ التنبؤ (التصور المستقبلي)

يقوم التخطيط على التنبؤ بالتغيرات في البيئة

الداخلية والخارجية والعمل على التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر فيها، ومن ثم توظيف ذلك للتعرف على المتغيرات داخل الجهة وفي إطار مهامها ومسئولياتها ووضع الخطط لإدارة هذه المتغيرات.

٢-١-٣ السياسات الإدارية

تشير السياسات الإدارية إلى الخطوط العريضة والضوابط التي تضعها الإدارة العليا بهدف توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف. ويبرز دور المشرف في إيضاح هذه السياسات في مختلف المستويات الإدارية بحيث تكون هذه السياسات في جميع الإدارات مكتملة لبعضها البعض ومنسجمة. والسياسة الإدارية الناجحة تنبثق من الأهداف وتعمل على توجيه العاملين نحو تحقيقها وتكون واضحة ومقبولة لدى العاملين.

٢-١-٤ الإجراءات

إذا كانت السياسة الإدارية تضع الإطار العام للأنشطة في الجهة الإدارية فإن الإجراءات توضح الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها عند أداء عمل معين. وتوضح الإجراءات مراحل العمل وتسلسلها والجدول الزمني لإنجازها.

٢-١-٥ القواعد

يمكننا تعريف القواعد بالأنظمة المتبعة في الجهة الإدارية. لذا فإن القواعد تشير إلى إيضاح ماهو المقبول وغير المقبول سواء كان ذلك في جوانب السلوك أو في جوانب إنجاز الأعمال.

٢-١-٦ مستويات الأداء

يحدد مستوى الأداء الدرجة المطلوبة في تحقيق الهدف، لذا فإنه لا يمكن قياس الإنتاجية في الوحدة الإدارية بدون توفر مستويات أداء واضحة. وبالرغم من أهمية تحديد مستويات الأداء إلا أن على المشرف أن يراعي عند تحديدها أن تتطابق من الأهداف وأن يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بتحقيقها والتي من ضمنها مدى توفر الإمكانيات لإنجاز الأهداف والقدرات المتوفرة لدى العاملين، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تكون درجة الأداء المقبولة في مستويات الأداء تمثل الأداء المتوسط، ومن يقوم بإنجاز الهدف بمستوى أعلى من المتوسط يعتبر متميزاً. ويسعى المشرف الناجح إلى الرفع من مهارات العاملين لديه وتوفير الإمكانيات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف وكنيجة لذلك القيام بالرفع من مستوى الدرجات المطلوبة في مستويات الأداء لتحقيق الأهداف. وبهذا تتحسن درجات مستويات الأداء المطلوبة بشكل مستمر مما يساهم في الرفع من جودة نتائج الأهداف المحققة في الوحدة الإدارية التي يشرف عليها.

٢-٢ التنظيم

يعرف التنظيم بأنه الكيفية التي يتم بها تحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف محددة من خلال تجميع هذه الأنشطة في مجموعات يسهل توزيعها على العاملين للقيام بها

لتحقيق تلك الأهداف. لذا فإن وظيفة التنظيم تتطلب وجود هدف محدد يراد تحقيقه، وأشخاص تربطهم علاقات عمل يشتركون في القيام بالأعمال المحققة للأهداف المرجوة. ولكي يكون التنظيم مفيداً في الجهة ووحدتها الإدارية فإنه يجب أن يقوم على عدة أسس مترابطة مع بعضها البعض منها:

٢-٢-١ وحدة الهدف

إن توفر أهداف واضحة للجهة الإدارية أمر في غاية الأهمية حيث أن الأهداف تمثل الرابط المعنوي الذي يربط بين الأفراد وجماعات العمل والإدارات فيها. من هذا المنطلق فإنه من الضروري أن تتجزأ الأهداف الأساسية إلى أهداف فرعية، وأن يكون بين هذه الأهداف اتساق حتى لا يحدث تضارب بين جهود الأفراد والإدارات الرامية إلى تحقيق الأهداف مما يسبب توتراً في العلاقات بينهم وضياع الجهود. إن وضوح وحدة الهدف من أنجح الوسائل لتوحيد الجهود.

٢-٢-٢ توزيع العمل

إنه من الضروري لتحقيق الأهداف توزيع العمل في الجهة الإدارية. لهذا السبب يتم تقسيمها إلى وحدات إدارية متوسطة كوحدات إدارية تنفيذية على مبدأ التخصص لضمان تحقيق الأهداف. ويقوم المشرف الفعال بتوزيع الأعمال في الوحدة الإدارية التي يشرف عليها على العاملين لديه على مبدأ التخصص، إذ أن الموظف

يبدع في الأداء في الأعمال التي يتقنها . وحيث أن واجبات الموظف لكثير من الوظائف محددة فإن المشرف الناجح يسعى دوماً إلى تنمية مهارات موظفيه في الجوانب التي تساعد العاملين على إتقان إنجاز تلك الواجبات التي تتطلبها وظائفهم وعلى إثراء خبراتهم مما يساعده في توزيع الأعمال بينهم بالعدل . وبالرغم من فائدة مبدأ التخصص في توزيع الأعمال إلا أنه يجب على المشرف التنبيه إلى اتباع التخصص الدقيق سواء على مستوى الإدارات أو العاملين وهذا قد يؤدي إلى إيجاد حواجز بين الإدارات أو العاملين بحيث يصبح الفرد لا يعرف ماذا يتم إنجازه من الأعمال وكيف يتم من قبل زملائه في إدارته أو في الوحدات الإدارية الأخرى وكأن ذلك يحدث في جهة أخرى . ويعمل المشرف الناجح على كسر تلك الحواجز النفسية بين الوحدات الإدارية لديه وإيضاح مدى ضرورة وجود روح الفريق الواحد ليس فقط على مستوى فرق العمل في كل إدارة بل في المستويات الأفقية والرأسية في الجهة وبذلك يرى الموظف أن ما يقوم به من الأعمال تصبح مدخلات لأعمال زملائه في إدارته والإدارات الأخرى ولهذا تكون نظرتة إلى خطوات إنجاز العمل نظرة شمولية وليست جزئية .

٢-٣ وحدة الأمر

إن تحديد المسؤولية في العمل لضمان توحيد الجهود في الوحدة الإدارية أمر في غاية الأهمية،

وهذا التحديد لا يتأتى إلا من خلال توفر أحد أسس التنظيم الفاعل المتمثل في عنصر وحدة الأمر في الوحدة الإدارية، ووحدة الأمر تعني أن المرؤوسين يتلقون توجيهاتهم من قبل مشرف واحد. إن تلقي الموظف التوجيهات من رؤساء مختلفين يساهم إلى استيائه وربما عدم تمكنه من تحقيقه الأعمال المطلوبة لتعارضها مع بعضها البعض.

٢-٢-٤ تحديد الاختصاصات

إن تحديد الاختصاصات يعني قيام الإدارة بوضع الأنشطة المتشابهة التي تساهم في تحقيق هدف محدد في وظيفة معينة وبذلك يعرف الموظف الذي يؤدي تلك الأنشطة واجباته ومسئوليته وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى.

٢-٢-٥ تناسب السلطة والمسئولية

يشير مفهوم السلطة إلى الصلاحيات المعلقة إلى شاغل الوظيفة والمتمثلة في حق إصدار التوجيهات إلى المرؤوسين والحصول على قبول المرؤوسين لتنفيذها. وأن تحقيق فاعلية الإشراف لا تتوقف على وجود الصلاحيات لإصدار التوجيهات بل وجود صلاحيات إصدار حق الثواب والعقاب إلى العاملين، إلا أنه من الضروري الإشارة إلى أن فاعلية المشرف الحقيقية لا تستمد من قوة السلطة الممنوحة له بل في قدرته على إقناع مرؤوسيه من خلال إشرافه عليهم.

أما المسؤولية فهي التزام الموظف بأداء الأعمال الموكلة إليه وتحمل مسؤولية نتائج الأعمال التي

يقوم بها . لذا فإن المشرف ليس فقط مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي يقوم مباشرة بها، بل ونتائج مرؤوسيه . وأن التوازن بين مستوى السلطة والمسؤولية في غاية الأهمية، إذ أن إعطاء الموظف صلاحيات كثيرة في ظل وجود مسؤوليات قليلة أو مطالبته بمسؤوليات كبيرة مع عدم إعطائه السلطة التي تمكنه من توجيه المرؤوسين لديه لإنجاز الأعمال المسئول عنها ليس فقط مخطئاً بأسس التنظيم بل يساهم في وجود الإحباط في بيئة العمل وعدم تمكن العاملين من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية.

٢-٢-٦ تفويض الصلاحيات

إن تفويض الصلاحيات والذي يعني قيام المشرف بمنح جزء من صلاحياته لمرؤوس أو أكثر من المرؤوسين المتميزين ليتمكنوا من القيام بتنفيذ بعض مهام المشرف وإعطائهم حق اتخاذ القرار لإنجاز تلك المهام من أهم مهام المشرف الفعال . ويساهم التفويض في تحقيق الإشراف الفعال إذ أن تطبيق المشرف لمبدأ التفويض يمكنه من استغلال جزء من وقته في الاهتمام بإنجاز مهام أكثر أهمية من المهام المفوضة كمهام التخطيط للوحدة الإدارية التي يشرف عليها وتمكنه أيضاً من تنمية قدرات مرؤوسيه ليتمكنوا من تحمل مسؤوليات إشرافية وغيرها . وعلى هذا الأساس فإن التفويض الناجح يتطلب توفر عدة عناصر أساسية لعل أهمها الآتي:

- أن يكون التفويض لعمل محدد .
- أن يكون التفويض وفقاً للصلاحيات والأنظمة واللوائح المعمول بها في الجهة .
- أن يتم تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له .
- أن تكون مهام واختصاصات الإدارات والوحدات الإدارية واضحة ومحددة .
- أن يتوفر عنصر الثقة بين المشرف والمرؤوسين المفوض لهم إنجاز بعض الأعمال لهم فيثق في قدراتهم ويعطيهم فعلاً الفرصة للإبداع في إنجاز المهام وبذلك يكون التفويض فعلياً وليس فقط اسمياً .
- أن تتوفر لدى المرؤوسين الرغبة في تنمية مهاراتهم والحرص على المشاركة بدرجة عالية من التفاني والإخلاص والانتماء للعمل .
- أن تتناسب الأعمال المفوضة مع قدرات المرؤوسين وإمكاناتهم .
- أن يمنح المرؤوسين المفوضين الصلاحيات الكافية لإنجاز الأعمال المفوضة لهم .
- أن يتم غرس الالتزام لدى المرؤوس لإنجاز الأعمال تجاه رئيسه .
- أن يساعد المشرف المرؤوسين على الحصول على المعلومات الضرورية المتوفرة لدى الإدارة والجهات الأخرى التي يتطلب تدخل المشرف للحصول عليها لإنجاز المهام المفوضة للمرؤوسين .
- أن يتم وضع معايير واضحة لأداء المهام

المفوضة ليسهل على كل من المشرف والمرؤوس مراقبة التقدم في أداء الأعمال التي تم تفويضها .
- أن يتم متابعة الأداء بهدف التعرف على المعوقات التي ربما تصادف المرؤوس لمساعدته على التغلب عليها .

- أن يقدم المشرف الشاء على الأداء المتميز للمرؤوسين في إنجاز الأعمال المفوضة له ودعمه من خلال الزيادة في الأعمال التي يمكن تفويضها للمساهمة في تنمية مهاراتهم .

وتجدر الإشارة إلى أن أهم المهام التنظيمية التي ينتهجها المشرف الناجح تتمثل في قيامه بتبسيط إجراءات العمل في وحدته الإدارية التي يشرف عليها . وتعرف الإجراءات بأنها الترجمة العملية للخطوات الواجب اتخاذها ليتم إنجاز مهمة محددة على مستوى من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة . ويتم تبسيط إجراءات العمل بقيام المشرف مع مرؤوسيه بدراسة خطوات إنجاز كل نشاط في الإدارة لتحديد الخطوات الضرورية والتخلص من الخطوات التي لا تضيف فائدة إلى الإجراء .

ويبرز دور المشرف ليس فقط في تحديد الإجراءات لأداء الأعمال بل الأهم من ذلك وضعها في دليل واضح يتم تطويره بشكل مستمر والتأكد من فهم الموظفين له . وتتنوع إجراءات العمل فمنها الإجراءات المالية والوظيفية والتي يجب اتباعها عند قيامهم بإنجاز أعمالهم . وتهدف الإجراءات إلى مساعدة العاملين على أداء الأعمال بفاعلية

لذا لزم أن تتصف الإجراءات بأن تكون عملية وقابلة للتطبيق وتساهم فعلاً في سرعة الإنجاز. إنه من الأهمية الإشارة إلى أن على المشرف أن يوضح للعاملين لديه بأن الإجراءات ماهي إلا وسيلة وليست غاية في حد ذاتها. لذا كان من الضروري أن تكون الرسالة واضحة لدى العاملين بأن الهدف هو اتباع الإجراء الذي يحقق الغاية المنشودة.

ولتبسيط الإجراءات وخروجها على شكل دليل فوائد منها:

- الإسراع في إنجاز المعاملات لمعرفة خطوات إنجازها سلفاً.
- تسهيل عمل الموظف (وخصوصاً الجديد) مما يسهل تدريبه واختصار الوقت والجهد لفهم خطوات إنجاز المعاملات وتدريبه على تطبيقها.
- تحسين الخدمات المقدمة للمراجعين.
- تحقيق مبدأ العدالة في معاملة المراجعين لنمطية القرارات التي تتخذ في الحالات المتشابهة.
- تفهم المستفيدين من خدمات الوحدة الإدارية لنشاط الوحدة الإدارية وما يتطلبه إنجاز طلباتهم لمعرفة إجراءات المتابعة لإنجاز معاملاتهم.
- تسهيل عملية التخطيط السليم لأعمال الجهاز وبالتالي يساعد على تنفيذ الأعمال في وقتها المحدد.
- المساعدة في وضع معايير الأداء مما يساعد على قياس كفاءة الوحدة الإدارية.

٣-٢ التوجيه

يمكن تعريف التوجيه (القيادة) بأنه عملية تأثير المشرف على المرؤوسين ليقوموا بتنفيذ الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف المرجوة منهم. وإذا كانت وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة مهمة للمشرف فإن وظيفة التوجيه (القيادة) هي لب عملية الإشراف الفعال لكون المشرف يتفاعل بشكل مستمر مع زملائه في العمل سواء رؤسائه أو مرؤوسيه أو من كانوا في نفس المستوى التنظيمي أو غيرهم في المنظمة. وتعتبر وظيفة التوجيه من أصعب الوظائف الإدارية لكونها تتأثر بعدة عناصر وهي المشرف والمرؤوسين والموقف. إنها تتأثر بشخصية المشرف وأسلوبه الإشرافي وخلفيته العملية والعلمية في أساسيات الإدارة والسلوك التنظيمي المتعلق بفهم سلوك العاملين وما يدفعهم للعمل. كما أن فهم العوامل في بيئة العمل المؤثرة في ماهية وكيفية إنجاز الأعمال في غاية الأهمية. لذا فإن إيجاد بيئة عمل تمكن العاملين من الأداء بتميز ورغبة عنصر أساسي في التوجيه. إن هذه العناصر متفاعلة بمعنى أن كل واحد منها يؤثر في العنصرين الآخرين ويتأثر بهما.

يتفهم المشرف الناجح المواقف المختلفة في العمل ويركز في إشرافه على الاهتمام بالعمل بحيث يوجه المرؤوسين إلى إنجاز المهام بجودة عالية وضمن جداولها المحددة لها. كم يهتم في نفس

الوقت بالعنصر الإنساني في الجهة من خلال فهم سلوك الموظفين لديه ودوافع العمل لديهم وإيجاد بيئة العمل المحفزة لهم لإنجاز مهامهم. إن التركيز على عنصر دون الآخر يسبب خللاً في أسلوب الإشراف ولا يساعد على وجود بيئة عمل مناسبة لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية.

كما أن توجيه العاملين بفاعلية يتطلب فهم المشرف لقدرات العاملين ونضجهم الوظيفي والنفسي. ونقصد بالنضج الوظيفي مدى توفر المهارات والخبرات الضرورية لإنجاز المهام المعطاة له. بينما يشير النضج النفسي إلى مدى توفر الالتزام والرغبة لدى الموظف في تحمل مسؤوليات وظيفية تتناسب مع المهام المراد إنجازها. لذا كلما كان النضج الوظيفي والنفسي متوفرًا كلما تطلب من المشرف تفويض الموظف لإنجاز المهام المعطاة له، بينما يحتاج الموظف إلى المساندة والتدريب إذا كان أي من النضج الوظيفي والنفسي لا يتناسب مع متطلبات المهام الموكلة إليه. وحيث لا يكفي من وظيفة التوجيه إصدار المشرف التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة وضمان فهمها. ولكن أيضاً يتطلب تقبلها من جانب العاملين ثم حثهم على تنفيذها والتحمس لها وكذلك إيجاد بيئة عمل محفزة. وهذا بدوره يسهل عملية التوجيه وتقبلها والتفاعل معها. فقد تكون عملية التوجيه في حد ذاتها وطريقتها والأسلوب الذي يتبعه المشرف عاملاً أساسياً في وجود بيئة عمل غير مناسبة

مما يعزز من وجود مقاومة التوجيهات أو إفراز مواقف سلبية لها. ويمكننا إيجاز المسئوليات الرئيسية للتوجيه في التالي:

- إصدار التوجيهات والأوامر الإدارية السليمة والواعية والمفيدة.
- حث وتحريك المرؤوسين نحو التقبل والتحمس والتنفيذ لما هو مطلوب.
- العمل على تنمية مناخ من التفاعل الإيجابي في العمل.
- اشتغال التوجيهات على التوازن بين عنصري الاهتمام بالعمل التي تركز على الإنتاجية والجودة في إنجاز الأعمال وعنصر الاهتمام بالإنسان والذي يركز على فهم سلوك العاملين والحوافز الدافعة للعمل لديهم والعمل على المساهمة في تحقيقها.
- فهم المشرف لما يصدره من توجيهات والثقة في نفسه وفي المرؤوسين من تمكنهم من تنفيذها وكذلك إدراكه لمشاعرهم وأحاسيسهم وقدراتهم حيال تنفيذها.
- التعرف على ردة الفعل أو استئثارها لدى المتلقي ومحاولة مواجهة السلبي منها بالاستماع للمتلقى إن كانت له تعليقات أو ملاحظات أو استفسارات حتى يطمئن على ما سيقوم به وخاصة عندما يسند إليه عمل أو مهمة غير روتينية يتطلب إيضاح كثير من الجوانب ليسهل إنجازها.

وللتوجيهات أو التعليمات والأوامر الجيدة
بعض الخصائص التي تجعلها تحقق أهدافها
منها:

- الوضوح وعدم اللبس أو الغموض في فهمها
الذي قد يؤدي إلى التأويل والتفسيرات غير
المناسبة.
- عدم احتوائها على الكم غير المناسب من
المعلومات أو نقص المعلومات الواردة فيها .
- استخدام الاصطلاحات اللغوية السليمة
والمباشرة والمتفقة مع طبيعة المتلقي.
- استخدام الأسلوب غير المنفر كصيغة الطلب
بدلاً من صيغة الأمر.
- تحاشي الازدواجية في التوجيه وإصدار
التعليمات.

وتتطلب عملية التوجيه توفر عدد من المهارات
لديه إضافة إلى ما سبق إirاده والتي يجب
عليه العمل على اكتسابها منها:

٢-٣-١ الاتصال الإداري

إن عملية الاتصال الإداري في المنظمة ضرورية
لإيجاد التفاعل الإنساني فيها . وتهدف عملية
الاتصال إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية
ليتمكنوا من القيام بالأنشطة المطلوبة منهم
وتحسين عملية التعاون بينهم في مختلف
مستوياتهم الإدارية.

وتتكون عملية الاتصال ذات الاتجاهين بمعنى أن

كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها وسيلة الاتصال من ثلاثة عناصر وهي المرسل والمستقبل والمصدر. وتتم عملية الاتصال في المنظمة باتباع عدة طرق منها الاتصالات الكتابية، والاتصالات الشفهية والاتصالات غير اللفظية. وعلى الرغم من وضوح عناصر عملية الاتصال وطرقها إلا أن كثيراً من المشرفين والمرؤوسين يفتقرون إلى مهاراتها مما يساهم في تدفق المعلومات بين المشرفين والمرؤوسين بشكل غير فعال. ولأهمية عملية الاتصال الإداري في المنظمة فإن من مهام المشرف العمل على اكتساب مهارات عالية في طرق الاتصال الكتابية واللفظية والعمل على تطوير مهارات المرؤوسين لديه فيها. ولعملية الاتصال معوقات من الأهمية الانتباه إليها منها:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، فتجد بعض الأشخاص يبدأ الحديث أو الكتابة بدون تخطيط مما ينعكس على عدم قدرته على التعبير على الرغم من وضوح الفكرة لديه لضعف وسيلة الاتصال لديه سواء اللفظية أو الكتابية مما يؤدي إلى وصول الرسالة مشوشة وغامضة.
- ضعف الإصغاء على الرغم أن المتلقي للرسالة يعطي المرسل الانطباع بأنه منتبه للحديث على الرغم من انشغال تفكيره بأمور خارجية.
- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة كأن يقوم الموظف بكتابة مذكرة إلى رئيسه على الرغم أن

الزيارة الشخصية قد تكون الأنسب لشرح الموضوع أو العكس.

ولأهمية الاتصال الإداري في بيئة العمل فإن هناك عدة أساليب تساهم في زيادة فاعليته منها:

- تحسين طريقة الاتصال سواء الكتابية أو اللفظية بحيث يتم اختيار مفردات وتعابير واضحة للمرسل والمستقبل تسهل من فهم الرسالة.

- الانتباه إلى بعض التصرفات السلوكية من قبل المشرف كأن يركز اهتمامه على الإصغاء الجيد لمروؤوسيه والتفاعل معهم من خلال إبراز اهتمامه إلى ما يتم الحديث حوله مما يشجعهم على التحدث معه بخصوص المشكلات الإدارية للبحث عن حلول لها.

- الانتباه إلى ردة فعل المستقبل للتأكد من فهمه للرسالة بدلاً من الافتراض من أن مجرد إرسال الرسالة في حد ذاته كفيل بفهمها من قبل المستقبلين.

٢-٣-٢ اللقاءات والاجتماعات

ولتعزيز الاتصال الإداري الفعال بين المشرف ومروؤوسيه لضمان فهم الأعمال المراد إنجازها، فإن على المشرف عقد اللقاءات والاجتماعات معهم حسب ما تدعو إليه طبيعة العمل. وتعقد الاجتماعات لعدة أسباب تتمثل في تحقيق التالي:

- توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة أو لدراسة تغيير وضع ما.

- تنشيط الأفكار لدراسة مشكلة ما والعمل على حلها.

- البعد عن القرارات الفردية خاصة في القضايا الحساسة، والوصول إلى قرارات جماعية يسهل تنفيذها.

- العمل على خلق جو من التفاهم في الوحدة الإدارية.

ولكي يحقق الاجتماع أهدافه، فإنه لابد أن يسبقه تخطيط دقيق على أساس واقعي، حيث أن للتخطيط أهمية كبرى فهو حجر الزاوية لنجاح الاجتماع، فالتخطيط للاجتماع يوضح النقاط الأساسية له ويحدد مساره، إذ بدونه تصبح أنشطة الاجتماع متروكة للعشوائية والمصادفة. وللتخطيط للاجتماع عدة فوائد رئيسية تتمثل في:

- تحديد أهداف الاجتماع بصورة واضحة لكل من المشرف والمرؤوسين.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لعقد الاجتماع مسبقاً.

- تحديد مراحل العمل أثناء الاجتماع والوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة مما يساعد في الوصول إلى الهدف المنشود.

- التنبؤ بالمشاكل والمعوقات التي قد تعترض سير العمل.

- سهولة عملية التقييم، لأنه ليس من الممكن تقييم إنجاز الاجتماع إذا لم تكن الأهداف محددة مسبقاً بشكل واضح ودقيق.

- العمل على رفع كفاءة الاجتماع وفاعليته.

كما أنه يجدر التنبيه إلى عدد من الأسباب التي تساهم في فشل الاجتماع منها:

- عدم اختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع.
- عدم التحضير لجدول الأعمال وتجهيز المستلزمات والوثائق الضرورية لعقده.
- عدم الالتزام بما أعد من قبل الرئيس والأعضاء من جدول أعمال.
- عدم قدرة الرئيس على ضبط الاجتماع والوصول به إلى هدفه.
- عدم التفهم للآراء المختلفة عن رأي رئيس الاجتماع (المشرف) التي ربما تحمل كثيراً من الأفكار النيرة المساهمة في تحقيق أهداف الاجتماع. وعلى الرغم من أهمية عملية الاتصال الإداري في الجهة إلا أنها من العمليات التي لا تحظى بالاهتمام الكافي من قبل بعض المشرفين مما يؤدي إلى تدفق المعلومات في الجهة بين المشرف والمرؤوسين يشوبها كثير من النقص وعدم الوضوح ويساهم في عدم فاعلية التوجيه في كثير من المواقف الإدارية.

٢-٣-٣ اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية

يقوم المشرف باتخاذ القرار بشكل مستمر في جميع وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. ولهذا فإن نجاح المشرف في وظيفته الإشرافية من عدمه يستند إلى مدى نجاحه في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب تجاه لمشكلات الإدارية التي تواجهه

باستمرار في العمل. ولأهمية اتخاذ المشرف القرارات السليمة تجاه حل تلك المشكلات الإدارية فإنه من الضروري معرفته للخطوات العلمية في دراسة المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات حيالها والمتمثلة في الآتي:

تشخيص المشكلة

إن تشخيص المشكلة هي أولى الخطوات وأهمها، بل يمكن القول إن فاعلية القرار ونجاحه تعتمد إلى حد كبير على هذه الخطوة، إذ أن المشكلة المحددة جيداً تقدم لنا نصف الحل. لذا فإنه من الضروري قيام المشرف بالتعرف على المشكلة وتلمس جميع جوانبها من واقع الحقائق والمؤثرات المختلفة. ولتحليل المشكلة فإنه يتطلب قيام المشرف باتباع عدة خطوات منها تحديد معايير الأداء التي سيتم تحليل المشكلة على ضوءها، تحديد الانحراف عن تلك المعايير، وصف ذلك الانحراف بشكل مفيد يمكن قياسه وفهمه، وتحديد أسباب الانحراف. إن اتباع هذه الخطوات لتشخيص المشكلة سيساهم في تحقيق التشخيص الصحيح لها والذي سيؤدي إلى مساعدة المشرف على اتخاذ القرار السليم حيال حلها.

تحديد الهدف من حل المشكلة

قد يقوم المشرف بتحديد المشكلة ولكنه لا يتخذ قراراً لحلها. إنه من الضروري قبل الشروع في تحديد البدائل لحل المشكلة أن يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها نتيجة لحل المشكلة بشكل

دقيق كأن يحدد المشرف هدفاً لحل مشكلة أداء في الوحدة الإدارية التي يشرف عليها برفع نسبة تحسين الأداء فيها بمقدار ٥٪ مثلاً.

تحديد البدائل الممكنة وتقييمها

ويقصد بذلك تحديد بدائل مقترحة لحل المشكلة. وتتطلب مرحلة تحديد البدائل لحل المشكلة التفكير الإبداعي لتطوير بدائل متعددة وعدم الاعتماد على الحلول التي سبق تجربتها مع مشاكل مماثلة. إذ أن لكل مشكلة خصوصيتها مما يتطلب إبداع المشرف في تحليلها وتقديم البدائل المقترحة للحل. على أن يتم تقييم كل بديل مقارنة بمدى مساهمته في تحقيق الهدف المرغوب في تحقيقه نتيجة لحل المشكلة وكذلك إيضاح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل.

اختيار الحل

إن نجاح المشرف في خطوات تحليل المشكلة وتحديد البدائل الممكنة بناء على أهداف حل المشكلة يسهل اختيار البديل المناسب. ويتم اختيار الحل أو البديل الملائم في ضوء معايير عدة لعل من أهمها مدى مساهمته في تحقيق الهدف من حل المشكلة واتفاقه مع أهداف الوحدة الإدارية ومدى مقدار المردود الإيجابي المتوقع منه مقارنة بالمجهود المبذول لتنفيذه على هذا الحل وصعوبة أو سهولة التنفيذ.

اختبار الحل

يفضل وضع البديل المقترح محل التجربة والاختبار العلمي التطبيقي حتى يتأكد من صحته

ليكتشف ما قد يعتريه من عيوب أو أخطاء أو ما قد يعترضه من صعوبات وعقبات. وإذا ما اجتاز الاختبار الذي أعد له، كان ذلك دليلاً على مناسبة الحل وجدواه.

الإعداد والمتابعة

ينبغي على المشرف متابعة تنفيذ قرار حل المشكلة ومراقبته لتحديد مدى مساهماته في حل المشكلة ولمعرفة أية انحرافات تتكشف في البداية. على أن يؤخذ في الاعتبار في هذه المرحلة النواحي التنظيمية والفنية لدى العاملين المنفذين، والوقت والظروف المحيطة بالقرار، ومقدار الاستجابة لأنه ربما ساهم الحل في معالجة المشكلة تحت الدراسة ولكنه أوجد مشاكل إدارية لم تكن في الحسبان مما يتطلب مراجعة القرار وتصحيحه.

٢-٣-٤ تقويم أداء الموظفين

يعتبر تقويم أداء الموظفين في الوحدة التي يشرف عليها المشرف من أهم واجباته. لما يترتب على هذا العنصر من تبعات إيجابية أو سلبية على الموظف والوظيفة على حد سواء. لاسيما أن تقارير الأداء الوظيفي في المملكة هي الوسيلة النظامية التي عن طريقها يتأكد من استمرار وجود الجدارة لدى الموظف التي تمكنه من أداء مهام وظيفته. ويمثل تقويم الأداء الوظيفي رصد وتحليل وتقويم مستويات الموظفين من حيث الإنجاز ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية

والخصائص الشخصية. والتي يتم قياسها من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء الإشراف عليهم والتفاعل معهم خلال توجيههم ومراقبتهم لأداء العمل.

وفي ضوء تلك الأهمية، فلا بد أن ينظر إلى تقويم الأداء على أنه ضرورة تحتتمها مصلحة العمل والموظف معاً فهو بالنسبة للإدارة وسيلة تعينها للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي محاولة تحسين أدائه وتطويره بالوسائل الملائمة إلى المستوى المطلوب. كما أنه أداة تعين الإدارة في التعرف على قدرات الموظفين ومهاراتهم واستعداداتهم مما يهيئ لها حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف ومنح المكافآت المادية والمعنوية. أما بالنسبة للموظف فهو نافذة يطل منها على انطباعات وتصورات المسؤولين بالإدارة عن سلوكه وأدائه مما يساعد على التعديل فيهما بما يتناسب والمستوى المطلوب لدى الإدارة وفق معايير منطقية وموضوعية. ولأهمية تقويم الأداء فإنه من الضروري أن يتم إعداده على أسس سليمة من مصداقية المعلومات وشموليتها وتقييم أداء الموظف أخذاً في الاعتبار الظروف المحيطة به في بيئة العمل وبذلك يتمكن المشرف من التعرف على جوانب القوة لدى الموظف فيستثمرها وجوانب القصور فيعالجها. كما أن فائدة تقويم الأداء محدودة إذا لم يضع المشرف آلية للتغذية المرتدة يطلع الموظف على أدائه تتصف بالمصارحة

والثناء على جهود الموظف والعمل سوياً في وضع خطة للرفع من مهارات وقدرات الموظف ليتحسن أدائه بشكل مستمر.

ولإعداد تقرير الأداء بموضوعية فإنه من الضروري الانتباه إلى بعض النقاط منها:

- تجنب الاعتماد عند إعدادة على الانطباعات الشخصية والذاكرة، بل إنه من الضروري وجود سجل متابعة للموظفين خلال العام يبين إنجازاتهم والملاحظات على أدائهم.

- النظر إلى تقرير الأداء الوظيفي على أنه أداة إصلاح وتقويم ووسيلة من وسائل الإدارة العليا للتخطيط واختيار الكفاءات المناسبة. ليس هذا فحسب، بل إنه أحد الوسائل الوحيدة الموثوق بها التي يمكن عن طريقها محاسبة المقصر ومكافأة المجد. ويجب أن لا ينظر إليه على أنه لتجميع النقاط لغرض الترقية.

- العمل على إعداد التقارير عن جميع الموظفين في وقت واحد، ثم العمل على مراجعتها أكثر من مرة والعمل على المقارنات بموضوعية فيما بينها.

- العمل على علانية التقارير، وأهمية دفاعك عن وجهة نظرك التي عكسها التقرير عندما يعترض أحد على نتيجة تقدير أدائه.

ولأهمية تقارير الأداء في مساعدة المسؤولين في اتخاذ قرارات تهم الموظف كالترقية، والنقل، والتكليف وغير ذلك من القرارات المهمة. فإن على

المشرف أمانة كبيرة لتحري الموضوعية في تقييم أداء الموظف ليقال أحسنت لمن أحسن وأساءت لمن أساء مما يعكس صورة إيجابية على المشرف ويحقق مبدأ العدل والأمانة في التعامل الذي حثنا عليه ديننا الحنيف.

٢-٣-٥ تطوير أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم

يتطلب تطوير الأداء لدى المرؤوسين معرفة المشرف للعناصر المكونة للأداء وهي الوظيفة والموقف. فالوظيفة مكونة من عدد من المهام التي يتطلب إنجازها. ويتمثل دور المشرف في التعرف على هذه المهام التي يقوم بها الموظف بدقة للتأكد من أن ما يقوم به الموظف من المهام أساسية لتحقيق أهداف الوظيفة. إذ أن كثيراً من الأوقات تتغير الوظيفة سواء كانت التغيرات جزئية أو كلية نتيجة للتغيرات في المنظمة. إلا أنه على الرغم من هذه التغيرات تجد أن بعض العاملين يستمرون في أداء مهام لم تعد ضرورية لتحقيق أهداف الوظيفة المستجدة.

أما عنصر الموقف فيتكون من عدة عوامل في بيئة العمل تؤثر على أداء الموظف منها مدى توفر الإمكانيات لتنفيذ المهام وتوفير البيئة الدافعة للموظف للعمل. كما يعتبر المشرف من أهم عناصر الموقف المؤثرة في أداء الموظف. إذ يجب على المشرف أن يكون ملماً بطبيعة عمل الموظف ليقدم له العون متى ما احتاج إليه وينتهج الأسلوب الإشرافي المناسب للموظف حسب نضج الموظف

الوظيفي. إذ أن استخدام التوجيه المباشر للموظف ضروري إذا كان الموظف يفتقد إلى المهارات اللازمة لأداء الوظيفة مما يستدعي قيام المشرف بتدريبه ليتمكن من أداء مهامه الوظيفية. بينما انتهاجه للتوجيه المباشر مع موظف يمتلك المهارات والاستعداد اللازم لأداء المهام يعتبر أسلوباً إشرافياً معيقاً للموظف إذ أن ما يحتاجه الموظف في هذا الموقف هو التفويض والمساندة. أما عنصر الموظف والذي يعتبر من أصعب عناصر الأداء تحليلاً فهو المحور الأساسي في الأداء. ولتحسين أداء الموظف يتطلب التعرف على أن أداءه يتأثر إضافة إلى عنصري الوظيفة والموقف بتوفر عنصري الرغبة والقدرة لديه لأداء المهام المناطة به بتميز، إذ قد تكون بعض الأسباب نابعة من بيئة العمل أو أسلوب المشرف الإشرافي أو لقناعة الموظف بعدم وجود ترابط بين جهده وتحقيقه للحوافز في الجهة كالترقيات ونحوها. إن هذا التحليل يساعد المشرف لوضع الحلول المناسبة لتحفيز الموظف على الأداء من خلال معالجته للأسباب التي دعت إلى عدم وجود الرغبة في الأداء وعدم وجود القدرات المطلوبة للأداء لديه مما ينقلنا إلى العنصر الآخر لدى الموظف الذي يؤثر على أدائه. إن دور المشرف يتمثل في القيام بالتعرف على قدرات الموظف لتحديد مواطن القوة والضعف لديه مقارنة بالمهارات والقدرات الضروري توفرها لديه لأداء مهام وظيفته.

ويعمل المشرف الناجح على إبراز مواطن القوة لدى الموظف واستثمارها في إنجاز المهام الموكلة للموظف ومعالجة جوانب القصور لديه. إن معالجة القصور لدى الموظف في المهارات الضرورية للعمل يتم من خلال أداء عدة وسائل من أهمها التدريب. والتدريب المستمر عامل أساسي في تحسين أداء الموظف ومطلب ليس فقط في معالجة جوانب القصور لدى الموظف بل في الرفع من مهارات الموظف بشكل مستمر للتحسين من قدراته ومهاراته المطلوبة في العمل. ولا يقتصر مفهوم التدريب لتحسين أداء الموظفين في إلحاقهم بدورات تدريبية في مراكز التدريب المتخصصة ضمن خطة سنوية لتدريبهم بل يجب أن لا يغفل المشرف عن التدريب على رأس العمل سواء من قبل جهات متخصصة أو من قبل المشرف ذاته. إن هذا النوع من التدريب من أفضل وسائل التدريب لارتباطه الوثيق بين ما يتم التدريب عليه والمهارات المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية. ويعتبر هذا النوع من التدريب من أهم مهام المشرف التي يجب أن تنعكس في أسلوبه الإشرافي اليومي المتمثل في نقل ما لديه من خبرات ومهارات إلى مرؤسيه لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية. كما أن من أساليب التدريب على رأس العمل إيجاد بيئة عمل مشجعة لنقل الخبرات بين الموظفين من خلال تشكيل فرق عمل بهدف تدريب الموظفين ذوي المهارات العالية زملائهم الآخرين في الوحدة

الإدارية لإكسابهم تلك المهارات ونقل الخبرات بين أعضاء الفريق مما يساهم في رفع مهارات الموظفين وتحسين أدائهم لمهامهم الوظيفية.

ولأهمية التدريب لتطوير أداء الموظفين فقد حرصت أنظمة الخدمة المدنية في المملكة عليه إذ اعتبرته جزءاً من واجبات العمل النظامية وبذلك يتعين على المشرف أن يعطي هذا الموضوع أهمية قصوى بوضع خطط سنوية للتدريب معتمدة على الاحتياج الفعلي للتدريب والاستفادة من مراكز التدريب المتميزة لتطوير موظفيه كما يمكن للمشرف أن يحقق بعض جوانب التدريب المستمر بإطلاع الموظف على ما يستجد في طبيعة العمل من خلال اتباع بعض الأساليب منها:

- وضع ملف بالمستجدات في طبيعة العمل وتمريضه على الموظفين:

- الاطلاع على تقارير الموظفين المشاركين في اللقاءات والدورات بعد عودتهم.

- إتاحة الفرصة للمشاركة في الندوات واللقاءات القصيرة.

- رسم سياسة واضحة ومحددة لدوران العمل إن أمكن ذلك بين موظفي الإدارة أو القسم.

- تكليف الموظفين بمهام تختلف عن طبيعة العمل اليومي، كالإشراف الجزئي على بعض الموظفين أو التفويض البسيط لبعض المهام.

٢-٤ الرقابة

الرقابة تعني التحقق من تنفيذ عمليات

التخطيط والتنظيم من أوسع معانيه، والتأكد من أن ما يتم إنجازه هو مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة. وتتداخل الرقابة -بالمعنى المشار إليه أعلاه- مع جميع العمليات الإدارية التي هي في الواقع نشاط واحد ومنسجم ومتناسك. فالتخطيط يعنى بتعريف الأهداف وإيضاح الوسائل المؤدية إليها. كما نجد أن التنظيم عملية تحريك هذه الأنشطة بتقسيم العمل وربط التقسيمات مع بعضها عن طريق التنسيق أما التوجيه فإنه يقوم على التأثير على الآخرين من خلال القيادة والاتصال لأداء المهام. ثم تأتي الرقابة للتأكد من أن جميع الأنشطة المحددة يتم تحريكها حسب المسار المخطط له. ومن هنا يأتي التلازم والترابط بين التخطيط والرقابة. فلا يمكن أن يكون هناك رقابة فاعلة بدون تخطيط. ولهذا فإنه يشترط في وجود رقابة فاعلة وجود خطط وتنظيم فاعل فكلما كانت الخطط واضحة كلما سهل القيام بوظيفة الرقابة. وتكون الرقابة الفاعلة متلازمة ومسايرة للأداء بحيث لا تؤجل الرقابة حتى انتهاء العمل. إذ أن الهدف منها ليس تدوين القصور في الأداء لذاته وإنما العمل بشكل مستمر للتعرف على الانحرافات للقيام بتصحيحها وتجنب حدوث المشاكل في الأداء ومعالجتها قبل أن تستفحل.

ويقوم المشرف بوظيفة الرقابة فيقتبس درجة أداء النشاطات التي تتم في الوحدة الإدارية ويتم مقارنة ذلك بمعدلات مستويات الأداء للتحقق من تحقيق

الأهداف. وليتمكن المشرف من قيامه بوظيفة الرقابة فإنه يتطلب اتباع عدة خطوات وهي:

وضع المعايير

تمثل الخطوة الأولى وضع معايير لمستويات الأداء والتي تعتبر أهدافاً يتم مقارنة أداء المرؤوسين معها. إن معايير مستويات الأداء يجب أن تتفق مع أهداف الجهة ويمكن قياسها. كما أنه يجب أن توضح معايير مستويات الأداء مؤشرات الأداء. ويمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنها مقاييس للأداء التي تقدم معلومات وثيقة الصلة بالنشاط المراد مراقبة مراحل إنجازه. مثال ذلك، المؤشرات التي يتبعها المشرف لمراقبة أداء الموظف أثناء سنة التجربة التي على ضوءها يستطيع أن يفيد بأن أداء الموظف خلال السنة متفق مع معايير الأداء المطلوبة من الموظف العام كالالتزام بالدوام والإنجاز الجيد للمهام الموكلة إليه واتصافه بحسن التصرف مع من يتعامل معهم في بيئة العمل. يتم وضع معايير مستويات الأداء والدرجة المقبولة في الأداء غالباً في مرحلة التخطيط للمهن التي تختلف من نشاط لآخر.

فكلما كان النشاط يمكن قياسه كمياً كلما سهل وضع معايير له كقياس عدد المعاملات التي يجب أن ينجزها قسم إداري ما بينما يكون أكثر صعوبة تحديد معايير لأداء الأنشطة غير الكمية كنشاط التدريب ونحوه. وبغض النظر عن صعوبة وسهولة وضع معايير لمستويات الأداء، إلا أن وجودها أمر

مهم يجب العمل عليها ليتمكن المشرف من إيضاح مستوى الأداء المتوقع من المرؤوسين.

قياس الأداء الفعلي :

تركز الخطوة الثانية في وظيفة الرقابة على قياس الأداء، إن قياس الأداء عملية مستمرة ولا تترك إلى أن يتم الانتهاء من إنجاز المهمة. ويشترط في فاعلية الرقابة أن تكون مقاييس الأداء صادقة، أي تقيس فعلياً المراد قياسه. ويتنوع الأداء من كونه كمي يسهل قياسه كساعات العمل اليومية ونوعي كقياس جودة قيام موظف ما بدراسة مشكلة إدارية معينة وتقديم حلول لها. إن الاهتمام بدراسة إعداد مؤشرات مقاييس أداء المرؤوسين بحيث تكون موثوقاً فيها وواقعية وصحيحة يساعد المشرف في المرحلة اللاحقة للتحقق من مدى قرب أو بعد أداء المرؤوسين من تحقيقهم للدرجات المطلوبة في معايير مستوى الأداء التي سبق أن تم تحديدها. فكما أنه من العبث تحديد معايير لمستويات الأداء ولكن لا يتم استخدامها لقياس الأداء وبذلك يصبح تحديدها هدفاً في حد ذاته. فإنه من الصعب القيام بقياس الأداء في ظل غياب معايير أداء واقعية وواضحة لكل من المشرف والمرؤوسين.

مقارنة الأداء مع المعايير

تمثل الخطوة الثالثة مقارنة الأداء مع المعايير التي تم تحديدها سلفاً والتي ستوضح هذه المقارنة فيما إذا كان الأداء أقل أو متفق مع المستوى

المطلوب في المعايير أو أكثر منه. كلما كانت المعايير واضحة كلما سهلت المقارنة والحكم على مستوى الأداء الفعلي للموظف. إن معايير الأداء يجب أن توضح الحد الأدنى من الأداء المقبول الذي يتوجب على المشرف القيام بخطوات تصحيحية في حالة كون مستوى الأداء الفعلي أقل من هذا الحد المطلوب. ولأهمية مراقبة الأداء، فإنه من الضروري وضع جدول زمني لمقارنة الأداء بالمعايير والتي تختلف مدده من كونه يومي إلى سنوي أو أكثر معتمداً على طبيعة النشاط وطول مراحل تنفيذه وأهميته. فكلما كانت فترة إنجاز المهمة قصيرة ومهمة لزم أن يكون الجدول الزمني قصيراً، أي بشكل يومي أو أسبوعي، بينما يكون الجدول الزمني ربع سنوي أو أكثر كمقارنة الأداء مقابل المعايير الواردة في الخطط السنوية للمنظمة.

تصحيح الانحرافات:

تمثل مرحلة تصحيح الانحرافات المرحلة الأخيرة في وظيفة الرقابة الإدارية. وتنتج الانحرافات في الأداء لأسباب كثيرة قد تكون نابعة من تقصير المرؤوسين أو المشرف ذاته أو عدم توفر الامكانيات الضرورية لانجاز الأنشطة المطلوبة. لهذا فإن المشرف الناجح من يقوم بدراسة أسباب القصور من جميع جوانبها المختلفة ومن ثم العمل مع المرؤوسين لوضع خطة تصحيحية لمسار الأداء تكون واضحة ومقبولة من جميع الأطراف المشتركين في أداء المهمة.

هل يحتاج المشرف إلى اتخاذ خطوات تصحيحية للأداء؟ إن الإجابة على هذا السؤال تعتمد على مهارات المشرف التشخيصية والتحليلية للأداء. إذ أن قيام المشرف بمقارنة الأداء بالمعايير ستؤدي إلى أحد القرارات التالية: المحافظة على الوضع الراهن، اتخاذ خطوات تصحيحية تمكن من تحسين الأداء ليرتقي إلى الدرجة المتوقعة في مستويات الأداء، أو تعديل في معايير الأداء، إذا ثبت أنها غير واقعية. إن مما تجدر الإشارة إليه أنه غالباً ما يتم اتخاذ خطوات تصحيحية لتحسين الأداء وليس تعديل معايير الأداء. إذ أن المشرف الفعال من يعمل بشكل مستمر إلى الرفع من مهارات مرؤوسيه لتحسين أدائهم وبذلك تحسين أداء الوحدة التي يشرف عليها وبذلك يرتقي الأداء وترتقي الدرجات المطلوبة في مستويات معايير الأداء. إلا أنه يتطلب تعديل معايير الأداء إذا كانت إما سهلة جداً بحيث أن جميع الموظفين يحققونها أو صعبة بحيث يصعب حتى على المتميزين منهم تحقيقها أو أن الظروف التي تم إعداد المعايير فيها تغيرت. يجب أن تكون المعايير محفزة للموظفين وفيها عنصر التحدي ولا تتسم إما بالصعوبة فتحدث الإحباط لديهم أو السهولة فتفقد أهميتها والفائدة المرجوة من تحديدها. إنه من الضروري أن يتصف أسلوب الرقابة الذي يتبعه المشرف بعدة خصائص منها ترابطه مع وظيفة التخطيط والتي يتم فيها وضع معايير الأداء وأن

يتجنب المشرف كثيراً من الأخطاء في ممارسة الرقابة أثناء الإشراف والتي تؤدي إلى مقارنة الموظفين لها منها: الرقابة الكثيفة أو اللصيقة أو مكافأة الأداء غير المقبول على الرغم من أن مؤشرات الرقابة تشير إلى تدنيه مما يفقد وظيفة الرقابة دورها في تحقيق الإشراف الفعال في المنظمة.

بالرغم من استعراضنا لمكونات العملية الإدارية بشكل مفصل لإبراز دور كل وظيفة من وظائف العملية الإدارية في تحقيق الإشراف الفعال. إلا أنه من الأهمية الإشارة إلى أن العملية الإدارية متداخلة مع بعضها البعض ومستمرة تتطلب إلمام المشرف بها إلماماً جيداً. كما أن قيام المشرف بهذه الوظائف لا يتم بمعزل عن البعد الإنساني في الإدارة والذي يشير إلى أهمية فهم سلوك الأفراد ودوافعهم ومن ثم العمل على إيجاد بيئة محفزة لهم.

الفصل الثالث

- أنظمة الخدمة المدنية وتطبيقاتها
- أ- تعريف بأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية
- ب- تعريف بتطبيقات نظام الخدمة المدنية ولأئحته التنفيذية

الفصل الثالث
أنظمة الخدمة المدنية وتطبيقاتها

الموضوع		الصفحات
من	إلى	
١٢٥	١٢٧	أ- تعريف أنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية.
١٢٦	١٢٦	١- نظام الوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة الممتازة ولائحته التنفيذية
١٢٦	١٢٧	أ- نظام الوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة الممتازة
١٢٧	١٢٧	ب- الأمر الملكي الكريم رقم أ/١٤ بتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ.
١٢٧	١٢٧	٢- نظام القضاء.
١٢٧	١٣٢	٣- نظام الخدمة المدنية.
١٢٨	١٢٨	أ- اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية.
١٢٨	١٢٨	ب- لائحة الوظائف التعليمية.
١٢٨	١٢٩	ج- لائحة المستخدمين.
١٢٩	١٢٩	ح- لائحة شئون غير السعوديين.
١٢٩	١٣٠	هـ- لائحة التدريب.
١٣٠	١٣٠	و- لائحة ابتعاث الموظفين.
١٣٠	١٣٠	ز- لائحة الإيفاد للدراسة بالداخل.
١٣٠	١٣٠	ع- لائحة التكليف.
١٣١	١٣١	ط- لائحة بند الأجور.
١٣١	١٣١	ي- لائحة تقويم الأداء الوظيفي.
١٣١	١٣٢	ك- لائحة التقارير الطبية.

الصفحات		الموضوع
من	إلى	
١٣٢	١٣٢	ل- لائحة الوظائف الصحية.
١٣٢	١٣٢	م- لائحة اللياقة الصحية.
١٣٥	١٣٢	٤- اللوائح الخاصة بمنسوبي الجامعات:
١٣٣	١٣٢	أ- اللائحة المنظمة لمنسوبي الجامعات ومن في حكمهم.
١٣٣	١٣٣	ب- لائحة التدريب والابتعاث لمنسوبي الجامعات.
١٣٤	١٣٣	٥- نظام التقاعد المدني.
١٣٤	١٣٤	٦- نظام التأمينات الاجتماعية.
١٣٤	١٣٤	٧ - نظام تبادل المنافع
١٣٤	١٣٤	٨- نظام وظائف مباشرة الأموال العامة.
١٣٥	١٣٥	٩- نظام الوظائف المؤقتة.
١٣٥	١٣٥	١٠- نظام الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد.
١٣٥	١٣٥	١١- عقود التشغيل والصيانة.
١٤٣	١٣٦	ب- تعريف بمفاهيم نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية
١٣٧	١٣٦	١- تعريف الموظف والوظيفة.
١٤٠	١٣٧	٢- حركة الوظائف العامة وتشمل:
١٣٧	١٣٧	أ- الأحداث.
١٣٨	١٣٨	ب- الرفع والتعديل.
١٣٨	١٣٨	ج- التخفيض.

الصفحات		الموضوع
من	إلى	
١٣٨	١٣٨	د-النقل.
١٣٩	١٣٩	هـ- التحويل.
١٤٠	١٣٩	و- الإلغاء.
١٤٥	١٤٠	٣- تصنيف الوظائف:
١٤١	١٤٠	أ- تعريف التصنيف وأهدافه.
١٤٣	١٤١	ب- تعريف لبعض المصطلحات المستعملة في التصنيف.
١٤٥	١٤٣	ج- تعريف بدليل تصنيف الوظائف.
١٤٨	١٤٥	٤- الصلاحيات.
١٧٠	١٤٨	٥- شغل الوظيفة العامة:
١٤٩	١٤٨	أ- التعيين.
١٥٠	١٤٩	- سنة التجربة.
١٥٢	١٥٢	- قواعد شغل الوظائف العليا.
١٥٤	١٥٢	- العودة للخدمة.
١٥٨	١٥٤	ب- الترقية.
١٦٠	١٥٨	ج- النقل.
١٦٣	١٦٠	د- التكليف.
١٦٥	١٦٣	هـ- الإعارة.
١٦٦	١٦٥	و- التعاقد.
١٦٦	١٦٦	- التعاقد مع السعوديين.
١٦٩	١٦٦	- التعاقد مع غير السعوديين.
١٧٠	١٧٠	- العاملون وفق عقود التشغيل والصيانة.
١٧٥	١٧٠	٦- الرواتب والبـدلات والمكافآت والتعويضات.

الصفحات		الموضوع
من	إلى	
١٧١	١٧٠	أ- الرواتب والمزايا المالية الأخرى.
١٧٣	١٧١	ب- البدلات.
		بدل النقل- التعمين- الانتداب- الترحيل- بدل طبيعة العمل- بدل التمثيل.
١٧٤	١٧٣	ج- المكافآت.
١٧٥	١٧٤	د- التعويضات.
١٨٠	١٧٥	٧- الإجازات.
		(العادية، المرضية، الدراسية، الاضطرارية، المرافقة، الامتحانات، الاستثنائية، العيدين، الوضع، الأمومة، وعدة الوفاة للموظفات، الرياضيين).
١٨٢	١٨٠	٨- واجبات الموظف.
		(الالتزام بوقت الدوام الرسمي، الابتعاد عما يسيء للشرف والكرامة، التعامل بالطيب مع من لهم علاقة بوظيفته، الولاء للدولة والوطن، عدم استغلال السلطة والمحافظة على أسرارها، عدم ممارسة الأعمال التجارية والمهن الحرة).
١٨٥	١٨٢	٩- العقوبات التأديبية.
		(أنواع العقوبات، الجهة المختصة بتوقيع العقوبة، شروط توقيع العقوبة).
١٨٩	١٨٥	١٠- الغياب والتأخر عن العمل.

الصفحات		الموضوع
من	إلى	
١٨٩	١٩٢	(أحكام الغياب والتأخر عن العمل فترات السماح للموظف بالتغيب براتب كامل). ١١- إنهاء الخدمة.
١٩٢	١٩٥	(الاستقالة، إلغاء الوظيفة والتنسيق من الخدمة، العجز الصحي، الفصل وأأنواعه، التقاعد المبكر والتقاعد لإكمال السن النظامية). ١٢- الحقوق التقاعدية. (الخدمة المحسوبة في التقاعد، التصفية، المعاش التقاعدي وأنواعه).

١: التعريف بأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية

النظام في مجال الخدمة المدنية هو مجموعة من القواعد التي تحكم أوضاع الموظفين وتأتي هذه القواعد في الغالب بشكل مجمل تتضمن الخطوط العامة وترك التفاصيل للوائح التنفيذية. ويصدر النظام من السلطة العليا في الدولة بمرسوم ملكي تتويجاً لقرارات مجلس الوزراء.^(١)

أما اللوائح فهي مجموعة من القواعد التفصيلية لما ورد في النظام حيث تنص على الجزئيات التي لم يتطرق إليها النظام وهي تصدر من مجلس الخدمة المدنية (وذلك فيما يتعلق بنظام الخدمة المدنية) أو من الجهة التي قرر النظام صدورها منها.

أما القرارات فتختلف مسميات كل منها عن الآخر وتختلف وظيفة كل منها عن الأخرى وهي كمايلي:

المرسوم الملكي: أمر مكتوب يحمل توقيع الملك وحده، بالتصديق على قرار من مجلس الوزراء وغالباً ما يكون ذلك متضمناً لإصدار نظام معين ويشار إلى ذلك في ديباجة المرسوم وهو بالتالي يعبر عن إرادة الملك وإرادة مجلس الوزراء، إلا أنه وليس كل مرسوم يصدر مقصوراً على نظام جديد

(١) عبدالفتاح خضر شرح نظام الموظفين العام بالملكة العربية السعودية، مطبوعات معهد الإدارة العامة، الرياض ١٣٩٤هـ ص(١٤) مرجع سابق

أو معدل ومن أمثلة المراسيم التي لا تتضمن أنظمة (مراسيم منح الامتيازات سواء في التعدين أو في أي مجال آخر).

الأمر الملكي: يشبه المرسوم في أن كليهما قرار مكتوب يحمل توقيع الملك ويختلف عنه في أن موضوع الأمر الملكي لا يعرض قبل صدوره على مجلس الوزراء وهو يعبر عن إرادة الملك وحده مثل تعيين الوزراء أو العسكريين (الضباط) وإنهاء خدماتهم أو القضاة.

الأمر السامي (التوجيه السامي) وهو الذي يصدر عن الملك بصفته رئيساً للسلطة التنفيذية وقد يكون شفاهة أو كتابة وليس له شكل معين.

قرار مجلس الوزراء: هو القرار الذي يصدر عن مجلس الوزراء مجتمعاً ويأخذ رقماً وتاريخاً خاصاً من الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

ويمكن التعريف بأنظمة الخدمة المدنية كمايلي:

١- نظام الوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة

الممتازة ولأئحته التنفيذية: ^(١)

أ- نظام الوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة الممتازة: صدر بالمرسوم الملكي رقم (م / ١٠) في ١٨/٣/١٣٩١هـ ويتضمن تعيين الوزراء ونوابهم وموظفي المرتبة الممتازة وإنهاء خدماتهم وإجازاتهم. كما صدرت لائحة هذا النظام بالأمر السامي رقم (٦٨٠١) وتاريخ ٢٢/٣/١٣٩١هـ

(١) قرار مجلس الوزراء رقم (٢٢) في ١٥/٣/١٤١٢هـ مصادفته بالمرسوم الملكي رقم (م / ٧) في ١٦/٣/١٤١٢هـ.

وتتضمن أحكاماً تنفيذية إضافية كتأمين وسيلة النقل المناسبة والبدلات التي يتم صرفها في الداخل أو الخارج والإجازات وغير ذلك من الأحكام التنفيذية الأخرى.

ب- بالإضافة إلى ما سبق فقد صدر أمر ملكي كريم برقم أ / ١٤ وتاريخ ١٤١٤/٣/٣هـ بتحديد مدة بقاء الوزير ومن في مرتبته وشاغل المرتبة الممتازة بأربع سنوات تنتهي خدمته بإنتهائها ما لم يتم التمديد له بأمر ملكي.

٢- نظام القضاء:^(٢)

ويشتمل هذا النظام على القواعد التي تؤكد استقلال القضاء وضمانه كما يشمل المحاكم الشرعية من حيث ترتيبها واختصاصاتها بالإضافة إلى تحديد المحاكم وإجراءات الجلسات والأحكام، وكذلك موضوع تعيين وترقية وندب وإجازات القضاة والواجبات التي عليهم الالتزام بها والتفتيش على أعمال القضاء وتأديبهم وإنهاء خدماتهم كما تتضمن المواد الخاصة بوزارة العدل من حيث اختصاصاتها وتنظيم أوضاع كتاب العدل من حيث شروط تعيينهم ومؤهلاتهم واختصاصهم والتفتيش عليهم وكذلك ما يتعلق بموظفي المحاكم.

٣ - نظام الخدمة المدنية:

صدر نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية

(٢) صدر هذا النظام بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ ٦٤) وتاريخ ١٤١٣٩٥/٧/١٤هـ

السعودية عام ١٣٩٧هـ بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٠/٧/١٣٩٧هـ ويتضمن (٤٠) مادة خاصة بالقواعد الرئيسية وقد كان تطور هذا النظام بناء على مقتضيات التطور التتموي للبلاد ومترباطاً مع التطورات التي حدثت في الأنظمة السابقة والتي تعتبر مراحل يكمل بعضها بعضاً وقد صدرت عدد من اللوائح التي تتعلق بتنفيذ هذا النظام وهي:

أ- اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية:

صدرت هذه اللائحة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١) في ٢٧/١/١٣٩٧هـ وبدأ تنفيذها في ١/٨/١٣٩٧هـ وهي تخص الموظفين المشمولين بنظام الخدمة المدنية أو من يعتبر هذا النظام مكماً للأنظمة أو اللوائح التي تطبق عليهم.

ب- لائحة الوظائف التعليمية:

صدرت هذه اللائحة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٩٠) وتاريخ ١٠/١١/١٤٠١هـ المطبقة في ١/٧/١٤٠٢هـ وتنظم جميع أوضاع المدرسين دون الجامعيين في المراحل التعليمية.

وتشتمل هذه اللائحة على القواعد الخاصة بتعيين من شغل هذه الوظائف وتحديد مكافآتهم وبدلاتهم وتعويضاتهم وإجازاتهم بمختلف أنواعها. وقد جرى على هذا اللائحة منذ صدورها وحتى الآن عدة تعديلات من مجلس الخدمة المدنية مسايرة للتطور الذي تشهده المملكة في جميع الوزارات.