

الإدارة العامة Public Administration:

- ✓ يقصد بكلمة عامة (حكومية) تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى وبخاصة إدارة الأعمال، وإدارة المنظمات الدولية،...
- ✓ والإدارة العامة بهذا المفهوم تعني « تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع عبر تنسيق الجهود الجماعية، وهي بذلك تمثل تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات».

طبيعة الإدارة العامة (علم أم فن):

- ✓ يشير الاتجاه الواقعي في النظر إلى الإدارة إلى أنها تجمع بين العلم والفن على حدٍ سواء. فهي **علم** لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في بعض المجالات المهمة، مثل: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية. وهي **فن** لكونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية لوضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة وفاعلية.

- ✓ يعتبر هذا الجمع أحد الأسباب المهمة التي تزيد من القدرات الإدارية للفرد، بحيث تُصقل المعارف والأفكار بالمهارات العملية.

المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام.

المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام متكامل يصلح للتطبيق العملي في كل زمان ومكان:

- مراعاة المسلم لدينه فيما يوكل إليه من مهام وأعمال لإحساسه بوجود رقابة عليه من الله سبحانه وتعالى، ورقابة ذاتية بوحى من ضميره الحي المستمد من العقيدة الدينية والقيم الروحية.
- مبدأ الشورى كأحد الركائز الأساسية للعمل الإداري الإسلامي وذلك في تعامل الفرد المسلم مع رؤسائه ومرؤوسيه.
- مبدأ التحفيز الإداري الذي يوافق بين المجهود والمكافأة.
- مبدأ تقسيم العمل حسب الاختصاص.
- مبدأ الجدارة أي إسناد المهام لمن ينجزها على أحسن وجه.

خلاصة القول: إن الفكر الإداري في الإسلام الذي استند إلى القرآن الكريم وسنة الرسول الأمين، و إجتهد الفقهاء، وإجماع عامة المسلمين،... قد سبق الأفكار الإدارية المعاصرة بتعاليمه السمحة ومبادئه السامية.

خطوات عملية التخطيط.

- 1- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 2- وضع السياسات والقواعد المرشدة لتحقيق الأهداف.
- 3- وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف.
- 4- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
- 5- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- 6- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.

أهمية التخطيط

- زادت أهمية التخطيط بتعدد الأجهزة الحكومية واتساعها، وتنوع مهامها، وتضخم أجهزتها، وطموح أهدافها. تنطوي عليها عملية التخطيط:
- 1- المساعدة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
 - 2- تحديد الإمكانيات اللازمة للوصول إلى الأهداف.
 - 3- لتنسيق بين جميع المهام بغية تجنب التضارب عند التنفيذ.
 - 4- يعتبر التخطيط وسيلة فاعلة للرقابة الداخلية والخارجية (معياري للمقارنة).
 - 5- تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.
 - 6- استشعار المستقبل ووضع السيناريوهات لمواجهة الأحداث.
 - 7- الاستثمار الأفضل للموارد والاقتصاد في الوقت والكلفة.
 - 8- تنمية مهارات وقدرات المديرين.

فوائد التنظيم

التنظيم ليس هدف بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل وبأسلوب أكفأ، وتتمثل أهم فوائده بما يلي:

1. تحقيق التناسق والانسجام بين الأنشطة وتجنب الإزدواجية والتضارب.
2. إسناد المهام للأشخاص المؤهلين لتأديتها مما يجعل المنظمة تستفيد من قدراتهم وإمكاناتهم.
3. التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بشكل يجعل كل فرد يعرف واجباته تجاه رؤسائه ومرؤوسيه.
4. تسهيل عملية الرقابة من خلال تحديد الخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل وتحديد معايير الأداء.
5. تسهيل انتقال المعلومات داخل المنظمة بإحداث شبكة تحدد خطوط السلطة والمسؤولية (قنوات الاتصال الرسمية).
6. تمكين المنظمة من استغلال أفضل لمواردها من خلال تحديد مهام كل فرد.
7. تسهيل عمل الأفراد في المنظمة كفريق واحد يتبع نفس الهدف.
8. تحديد مصادر السلطة الرسمية للمنظمة على أساس التسلسل الهرمي.

القواعد الأساسية للموازنة العامة

أ- قاعدة السنوية:

تقضي بأن تكون جميع إيرادات ونفقات الدولة عن سنة قادمة وذلك نظراً:

- ✓ لصعوبة تقدير النفقات والإيرادات في مدة تزيد عن ذلك.
- ✓ لا يمكن اعتماد مدة أقل بسبب الكلفة وتعقد الإجراءات.
- ✓ اعتماد مدة أطول سيضعف من رقابة السلطة التشريعية.

* ويرد على هذه القاعدة (السنوية)، الاستثناءات المتعلقة بـ:

- ✓ موازنات الدعم، كموازنة مساعدة لنفقات غير متوقعة، مثل الحروب والكوارث الطبيعية.
- ✓ الاعتمادات الشهرية إذا ما تأخر اعتماد الموازنة حتى لا يتضرر الإنفاق على بعض المشروعات الضرورية.
- ✓ البرامج الإنمائية في حالة تحميلها تمويل جزء من المشروعات طويلة الأجل.

ب- قاعدة الوحدة:

تهدف إلى تكامل جميع النفقات والإيرادات بإدراجها في وثيقة واحدة تمثل الموازنة العامة للدولة، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة والمقارنات.
* ويرد على هذه القاعدة أيضا استثناءات تتعلق بـ:

– الموازنات المستقلة. – الموازنات الملحقه. – الموازنات غير العادية.

ج- قاعدة الشمول:

أي ضرورة إظهار كافة النفقات والإيرادات في وثيقة واحدة، بحيث لا يتم خصم نفقات أية جهة حكومية من إيراداتها، وإنما يجب أن تظهر جميع النفقات والإيرادات في الموازنة دون إجراء أية مقاصة بينهما. وهو أمر يسهل العمليات الرقابية.
* إن هذا المبدأ لا يفرق بين مصدر الإيراد أو جهة الإنفاق، بل لا بد من ظهور جميع الإيرادات بغض النظر عن مصدرها، وجميع النفقات دون تحديد صرفها.

د- قاعدة عدم التخصيص:

أي عدم تخصيص إيراد معين لإنفاق معين أو مصلحة معينة، بل يجب إدراج جميع الإيرادات في مقابل جميع النفقات.
* يساعد هذا المبدأ في القضاء على التبذير لو قلت النفقات المطلوبة عن الإيرادات المحددة، كما يؤدي لإحكام الرقابة وتحديد الأولويات.

العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالموارد البشرية.

1. تعاضد دور الدولة في مجال تنظيم ورقابة علاقات العمل.
2. بروز دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
3. مواكبة التطور التقني في الصناعة الحديثة.
4. التطور السريع في مفاهيم الإدارة بصفة عامة.
5. مساهمة البحوث السلوكية في توضيح أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، ومدى تأثيرها بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، وليس فقط بعوامل فنية أو مادية.
6. مساهمة الدراسات السلوكية والتنظيمية الحديثة في توضيح الطبيعة الاجتماعية للعمل، وكيفية عمل الفرد ضمن مجموعات.
7. نمو النقابات العمالية وازدياد تأثيرها.
8. قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول، وأهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية.
9. نمو قيمة القوى البشرية العاملة بالمقارنة مع عوامل الإنتاج الأخرى.

وظائف ادارة الموارد البشرية.

تتجه إدارة الموارد البشرية إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسية، هي:

- 1 – الحصول على الموارد البشرية
- 2 – تنمية الموارد البشرية
- 3 – حسن استخدام الموارد البشرية

مهام جهاز الخدمة المدنية.

مهام فنية	دراسة أوضاع الخدمة المدنية، واقتراح الأنظمة واللوائح.
مهام إشرافية	الإشراف على مهام عملية الاستقطاب والاختيار وإعلان النتائج ...
مهام رقابية	التأكد من تنفيذ القوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الموظفين

أهداف الرقابة.

1. التأكد من أن النشاطات تسير وفقاً للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة والأنظمة السائدة.
2. التأكد من دقة الأداء وكفاءة التخطيط وحسن التنظيم والعقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.
3. في الجانب الإداري يتمثل هدف الرقابة بتحقيق الأداء الأفضل لبلوغ الهدف العام بأحسن الوسائل وبأعلى كفاءة (حماية الصالح العام)، وذلك عن طريق:

- ✓ الوقوف على المشكلات التي تعترض انسياب العمل وتذليلها.
- ✓ اكتشاف الأخطاء قبل أو فور وقوعها وتصحيحها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
- ✓ التأكد من تنفيذ القوانين وضمن الحقوق وأداء الواجبات.

عناصر الرقابة.1- تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية:

يساعد التحديد الدقيق للهدف على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي يمكن بها قياس الأداء.

2- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة:

بمعنى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

3- قياس الفروق والتعرف على أسبابها:

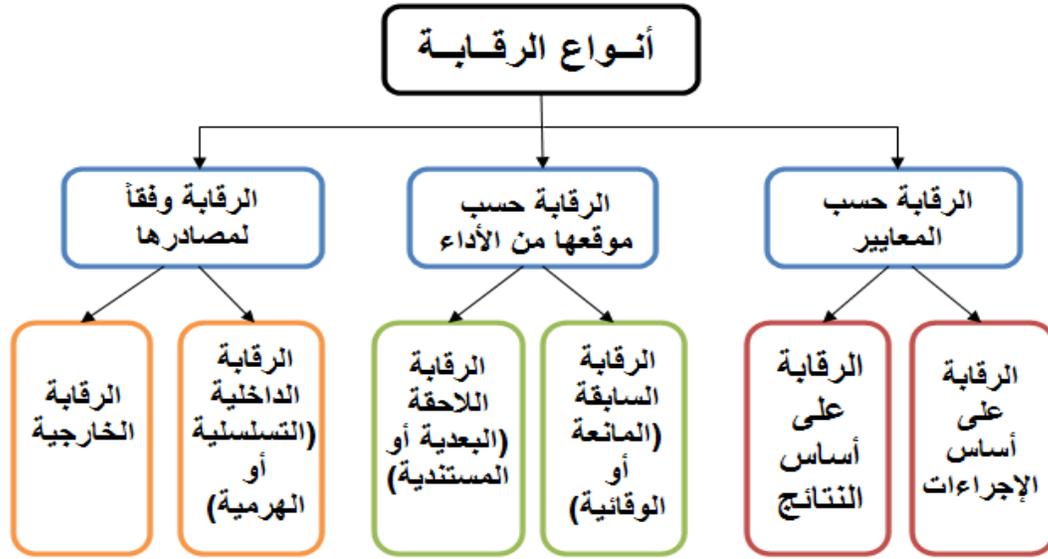
تلك الفروق التي قد تعود لأسباب مالية أو فنية أو تشغيلية أو إنسانية .. يمكن السيطرة عليها، وقد تعود إلى عوامل بيئية خارجة عن سيطرة الإدارة وتستوجب اتخاذ قرار تصحيحي.

4- تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ:

بمعنى دراسة البدائل المختلفة من حيث مزاياها وعيوبها وإمكانية تنفيذها لاختيار أنسبها بهدف تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها في المستقبل. وعليه فلا يكفي أن تتوصل الإدارة إلى تحديد مقدار الانحراف، بل يجب أن تضع العلاج وتمهّد لتطبيقه، وتوفر الإمكانيات والموارد لضمان حسن التنفيذ، وتتأكد من قدرة الحل المطبق على معالجة المشكلة فعلاً.

وسائل (أدوات) الرقابة:

- الموازنة التقديرية
- البيانات الإحصائية والرسوم البيانية
- السجلات
- الملاحظة الشخصية
- التقارير الإدارية



عوامل فعالية القيادة.

هناك جملة من العوامل التي تجعل القائد فعالاً وصالحاً منها:

- 1) **الافتقار بأهداف المنظمة:** لأن ذلك شرط في إقناع الآخرين وبعث الحماس لديهم.
- 2) **التطلع إلى الأمام:** وما يتعلق بذلك من طموح وعدم الركون إلى الجمود، لأن القيادة الناجحة لا تنحصر مهمتها في الحفاظ على الوضع القائم، بل هي دعوة للتجديد والتطوير وتشكيل المستقبل المشرق للمنظمة ومنسوبيها.
- 3) **العوامل البيئية:** فالظروف السياسية والاقتصادية مثلاً لها دور مؤثر في تشكيل قرارات المنظمة، والقائد الناجح هو الذي يحسن اتخاذ قراراته في ضوء تلك المحددات والظروف.
- 4) **التصرف على مستوى المسؤولية:** إذ لا بد للقائد الناجح أن يرتفع بشخصه ووظيفته إلى مستوى المسؤولية، علماً أن هذه المسؤولية تتجلى أكثر عندما تسوء الأمور.
- 5) **مراعاة المصلحة العامة.**

القيادة الإدارية في الإسلام.

تمهيد:

- أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية، ففي الحديث الشريف (لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم).
- إن من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في الإسلام: القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والإيثار، ...

السمات الواجب توفرها في كبار موظفي الدولة:

- قدمت الإدارة الإسلامية فهماً متطوراً للقيادة، قائماً على مبادئ السلوك السليم للقادة من كبار موظفي الدولة، مشترطة في تولي المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلفية واجتماعية أوردها الماوردي في الأحكام السلطانية والتي تمثلت في:
- الأمانة حتى لا يخون.
 - قلة الطمع حتى لا يرتشي.
 - سلامة الصدر.
 - الذكاء والفطنة.
 - الصدق.
 - البعد عن الأهواء.

مميزات القيادة الإدارية في الإسلام:

- تميزت القيادة الإدارية في الإسلام بكونها:
- قيادة وسطية في الأسلوب.
- قيادة تنتمي إلى الجماعة.
- قيادة تلتزم وتؤمن بالهدف وتقع التابعين به عن طريق القدوة الحسنة للقائد، والعزم والتضحية من جانبه تحقيقاً للهدف.
- قيادة ذات مهارات أساسية ومهارات إدارية.
- قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقيادة الإداريين.

أهداف الحكومة الإلكترونية:

1. تسهيل طرق الحصول على المعلومات والخدمات في أي وقت.
2. الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعاملات الحكومية.
3. تطوير نمط الحكومة في إجراء المعاملات.
4. التقليل من الوساطة والمحسوبية.
5. خفض الإنفاق الحكومي كنتيجة لها.
6. تعامل المواطن مع الحكومة بشفافية، وإسهامه من خلال التغذية العكسية.
7. تفاعل القطاعات الحكومية مع قطاع الأعمال.

متطلبات ومعوقات تحقيق الحكومة الإلكترونية:

متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية ومنها على وجه الخصوص:

1. استراتيجيات وخطط التأسيس.
2. البنية التحتية للحكومة الإلكترونية.
3. أمن المعلومات.
4. تطوير التنظيم الإداري والمعاملات والخدمات الحكومية.
5. التوعية والتعليم.

معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية (في الدول النامية):

1. قلة مستخدمي الإنترنت في تلك الدول.
2. قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومة الإلكترونية.
3. عدم استعداد الحكومات لذلك.
4. الفساد الإداري.

إيجابيات تطبيق الحكومة الإلكترونية.

- 1 – تسريع الخدمات للمواطنين.
- 2 – نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- 3 – تقليل التكلفة.
- 4 – تقليل الحاجة المستمرة إلى الموظفين.
- 5 – نظام متطور لمعرفة المقصرين في العمل.
- 6 – أقل عرضة للأخطاء.
- 7 – نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته، فسوف تقل مخالفات الأنظمة ومحاولة تخطيها.
- 8 – سوف يكون النظام أكثر وضوحاً للمواطنين من حيث ما هو مطلوب من وثائق.
- 9 – تقليل إزدحام الطرق، بسبب قلة الحاجة للذهاب إلى المؤسسات الحكومية.
- 10 – تقليل الحاجة إلى مبانٍ حكومية إضافية.
- 11 – تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.