

المحاضرة الثامنة

القيادة الإدارية

محاوالمحاضرة

- ١ . مفهوم القيادة
- ٢ . القيادة والرئاسة
- ٣ . نظريات القيادة
- ٤ . أنماط القيادة
- ٥ . عوامل فعالية القيادة
- ٦ . القيادة الإدارية في الإسلام

اولا: مفاهيم اساسية في القيادة

مفهوم القيادة:

تتعدد المفاهيم المتعلقة بالقيادة تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها المفكرون للموضوع ، ومن هذ ه التعريفات لدينا:

- يعرفها (أوردواي تيد) بأنها: «النشاط الذي يمارسه شخص في التأثير على الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه».
- ويعرفها (ليكرت) على أنها: «المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة».

استنادا لمختلف التعاريف المقدمة، نستنتج أن القيادة تعني:

«القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة».

ومن هنا نستنتج أن للقيادة ثلاثة عناصر أساسية هي:

- أ. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- ب. وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- ج. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

القيادة والرئاسة:

* تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً يرجع لعدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة التي تعتمد في ممارستها لوظائفها على السلطة التي منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة الإقناع والثقة، وتركز على القدرات والاستعدادات الطبيعية الكامنة لدى الفرد في إحداث التغيير.

* إن مصدر سلطة تأثير القائد الشخصي لا تنحصر في الصلاحيات التي يمنحها له القانون، وإنما أيضاً في تأثيره الشخصي على أفراد الجماعة، فهناك السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية.

السلطة الرسمية:

وهي التي يكتسبها القائد من وظيفته الرسمية، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات.

السلطة غير الرسمية:

وهي التي تتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وولائهم وحبهم له. إنها سلطة معطاة عن اقتناع وليست مفروضة على الجماعة كما هو حال السلطة الرسمية.

ثانياً: نظريات القيادة

من أشهر النظريات لدينا:

1- نظرية السمات:

* تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الشخص داخل مجموعته، فهي ترى أن القائد هو من يمتلك ويتفرد بمجموعة من الصفات المودعة فيه مقارنة بغيره والتي تؤهله للقيادة.
* حسب هذه النظرية فإن القادة هم أفراد متميزون يتمتعون بجملة من السمات من أهمها: الذكاء، والحماس، والثقة، والحزم، والقدرة على الإقناع والتأثير، والأمانة، والاستعداد لتحمل المسؤولية، والنضج العاطفي والعقلي....

إن جملة السمات السابقة يمكن تقسيمها إلى:

أ. المهارات الفنية: تتطلب المعرفة المتخصصة للقائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، إضافة إلى القدرة - حسب البعض - على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في التخصص. وتكتسب هذه المهارة التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.

ب. المهارات الإنسانية: وتعني مؤهلات القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم.

ومن السمات المرتبطة بها:

الاستقامة، وتكامل الشخصية، والأمانة، والاخلاص، ...

ج. المهارات الذهنية: وتنقسم بدورها إلى مهارات إدارية وأخرى سياسية، بحيث تتمثل الأولى – أي الإدارية – في قدرة القائد على فهم عمله وإدارته، وتحقيق التنسيق بين مكوناته المختلفة، وتبسيط الإجراءات، وتطوير الكفاءات. أما المهارات السياسية فتتمثل في قدرة القائد على معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة.

نقد النظرية: من جملة الانتقادات لدينا:

1. عدم اتفاق المفكرين في المجال على عدد محدد من السمات.
2. صعوبة توافر هذا العدد الكبير من السمات في شخص واحد إلا إذا كان غير عادي.
3. صعوبة قياس تلك السمات، وعدم الاتفاق على أسلوب محدد للتقييم.
4. ثبات تأثير الموقف على نجاح وفشل القيادة.

2- نظرية الموقف:

تفيد النظرية بأن الظروف هي من يخلق القادة ويبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، مع الأخذ في الاعتبار التأثير النسبي للخصائص والسمات التي تبقى مرتبطة بموقف معين. أي أن نجاح القائد في منظمة ما ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات التي يؤدي اختلافها إلى اختلاف الخصائص القيادية المطلوبة فيها.

نقد النظرية: من جملة الانتقادات لدينا:

1. عدم اتفاق المفكرين والباحثين حول عناصر الموقف التي على ضوءها يمكن تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا.
2. عدم وجود اتفاق بين المفكرين على أنماط السلوك القيادي (الأوتوقراطي، والديمقراطي، وغير الموجه)، وهي أنماط ذات صلة بالموقف.

3- النظرية التفاعلية:

تركز على الجمع بين النظرتين السابقتين (السمات والموقف)، فالقيادة الناجحة هنا لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين فحسب، بل تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع أفراد الجماعة. تفيد هذه النظرية إذن، بأن القيادة عمل تفاعلي، تتحدد خصائصها على ثلاثة أبعاد هي:

- السمات الشخصية للقائد.
- عناصر الموقف.
- متطلبات وخصائص الجماعة، أي مدى تفاعل وارتباط القائد بمرؤوسيه.

ثالثاً: أنماط القيادة

1- القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، متخذاً من المركزية أسلوباً للعمل مع سعي دائم لتوسيع دائرة صلاحياته وسلطاته.

إن القيادة الأوتوقراطية درجات، بحيث نجد:

- الأوتوقراطي المتسلط.
- الأوتوقراطي الصالح الذي يحاول رغم انفراده بالقرار أن يكون متعاوناً وقادراً على خلق مناخ لتقبل قراراته وتفهمها.
- القيادة الأوتوقراطية اللبقة التي تحاول صنع الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركون في القرار دون أن يكون لهم ذلك.

2- القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا النوع على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، إذ يتفاعل القائد الديمقراطي مع أفراد الجماعة ويشاركهم في القرار، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يمارس مسؤولياته من خلال جماعية التنظيم.

3- القيادة التحويلية:

يركز هذا النمط على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود، من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين عبر التركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبرى. ويمكن أن نطلق على هذا النمط (القيادة بالقيم) أو (القيادة الاستشرافية) أو (القيادة التحويلية).

4- القيادة بالأداء:

وفقاً لهذا النمط، يقوم القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتحديد أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة.

رابعاً: عوامل فعالية القيادة

هناك جملة من العوامل التي تجعل القائد فعالاً وصالحاً منها:

- 1- الاقتناع 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

خامساً: 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 والفتنة.
 - 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 وتقنع 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 للقادة الإداريين.

المحاضرة التاسعة

الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية

محاور المحاضرة

١. المركزية واللامركزية الإدارية
٢. الإدارة المحلية
٣. مستويات الإدارة المحلية
٤. مشاكل الإدارة المحلية
٥. مقومات نجاح الإدارة المحلية

أولاً: المركزية واللامركزية

الإدارية

المركزية: حصر أو تركيز الحجم الأكبر من سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا.
اللامركزية: نقل سلطة اتخاذ القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

المركزية واللامركزية في الحكومة:

* تتميز المنظمات الحكومية عن المنظمات الخاصة بارتباطها بالسياسة.

وفي هذا الصدد يفرق كتاب الإدارة العامة بين نوعين من اللامركزية هما: اللامركزية السياسية أو (الفيدرالية)، واللامركزية الإدارية.

اللامركزية السياسية أو (الفيدرالية):

الفدرالية: هي دول الإتحاد الفيدرالي، التي تتكون من عدة دويلات كالولايات المتحدة، والإتحاد السوفيتي سابقاً، ودولة الإمارات العربية، ...

اللامركزية السياسية:

اللامركزية السياسية أو الفيدرالية هي متعلقة بشكل الدولة السياسي وطبيعة النظام السياسي فيها، والذي يتم من خلاله توزيع الوظيفة السياسية وليس الإدارية، أي السلطة التشريعية والقضائية والتنفيذية بين الحكومة الاتحادية والولايات المكونة لها، بحيث تصبح الحكومة المركزية مجرد جهاز لتسيير الأعمال داخلياً وممارسة التمثيل السيادي للدولة خارجياً. ويوجد هذا النوع من اللامركزية في الدول المركبة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد السوفيتي السابق، وسويسرا،

اللامركزية الإدارية:

تقوم اللامركزية الإدارية على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات إدارية مستقلة تُمنح الشخصية الاعتبارية وتخضع لرقابة السلطة المركزية. وقد تأخذ هذه الهيئات الإدارية المستقلة في اللامركزية الإدارية صورة ما يُعرف بالمجالس البلدية أو المحلية على مستوى المحافظات أو المناطق.

الفروق الأساسية بين اللامركزية السياسية واللامركزية الإدارية	
اللامركزية الإدارية	اللامركزية السياسية
1 تتوزع الوظيفة الإدارية وحدها. وهي جانب من وظائف السلطة التنفيذية.	تتعلق بالنظام السياسي للاتحاد الفيدرالي وتوزيع السلطات الثلاث لوظائف الدولة (التنفيذية، والتشريعية، والقضائية).
2 توجد في الدول الموحدة أو الدول الاتحادية كدولة الإمارات العربية المتحدة.	توجد في الدول الموحدة
3 تخضع المحافظات أو الاقاليم أو المقاطعات للقوانين المطبقة ذاتها في جميع أرجاء الدولة.	- تتمتع الدويلات أو الولايات الأعضاء في الإتحاد المركزي الفيدرالي بسلطات تشريعية وتنفيذية وقضائية مستقلة عن الدولة الاتحادية تمارسها دون رقابة أو وصاية.

ثانياً: الإدارة المحلية

1- تعريف الإدارة المحلية

«أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة هيئة محلية تمثل الإدارة العامة، على أن تستقل هذه الهيئات بمراد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون».

ويعرفها آخرون بأنها:

«أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والوظائف بين الأجهزة المركزية والمحلية وذلك بغرض أن تنفرد الحكومة المركزية لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة».

2- أركان الإدارة المحلية

- تقسيم الدولة إلى مناطق أو أقسام جغرافية يتضمن كل منها تجمعاً سكانياً واقتصادياً مناسباً.
- الإقرار بوجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية العامة.
- أن يتولى إدارة هذه المرافق هيئات منسجمة تمثل السكان المحليين.
- خضوع هذه الهيئات المحلية لرقابة وإشراف السلطة المركزية.

3- أهمية الإدارة المحلية

- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية نتيجة ازدياد وظائف الدولة، وتشعب أنشطتها
- الإدارة المحلية أكثر إدراكاً للحاجات المحلية، وهي وسيلة لتأسيس مشروعات التنمية الملائمة للمجتمعات المحلية.
- التدريب على أساليب ومفاهيم الحكم الديمقراطي.
- القضاء على التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في إصدار القرارات.
- تحقيق العدالة في توزيع النفقات العامة، فلا تطغى مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الإقليم.

4- موارد الإدارة المحلية

- ✓ الرسوم:
- ✓ استثمار وتشغيل المرافق العامة:
- ✓ المساعدات الحكومية:
- ✓ التبرعات والهبات:
- ✓ القروض ✓

ثالثاً: مستويات الإدارة المحلية

تنقسم مستويات الإدارة المحلية في المملكة إلى مستويين رئيسيين هما:

1- إمارات المناطق.

2- البلديات.

نظام المناطق:

* صدر نظام المناطق بأمر ملكي بتاريخ 1412/27/8هـ، وعدل بتاريخ 30/3/1414هـ. ولقد

نصت المادة الأولى من النظام المذكور على ما يلي: يهدف هذا النظام إلى:

- رفع مستوى العمل الإداري والتنمية في مناطق المملكة.
- المحافظة على الأمن والنظام، وكفالة حقوق المواطنين وحرياتهم في إطار الشريعة الإسلامية.
- تقسم المملكة إلى أقسام إدارية هي المناطق. والمنطقة هي الوحدة الأساسية للإدارة المحلية.
- تقسيم المملكة إلى ثلاثة عشر منطقة.
- تضم المنطقة عدداً من المحافظات والنواحي والمراكز.
- تتكون كل منطقة إدارياً من عدد من المحافظات فئة (أ)، والمحافظات فئة (ب)، والمراكز فئة (أ)، والمراكز فئة (ب). ويُراعى في ذلك الاعتبارات السكانية، والجغرافية، والأمنية، والظروف البيئية، وطرق المواصلات.
- إنشاء مجلس لكل منطقة. وقد حددت المادة الثالثة والعشرون مهام المجالس كالتالي:
- تتكون كل منطقة إدارياً من عدد من المحافظات فئة (أ)، والمحافظات فئة (ب)، والمراكز فئة (أ)، والمراكز فئة (ب). ويُراعى في ذلك الاعتبارات السكانية، والجغرافية، والأمنية، والظروف البيئية، وطرق المواصلات.

يختص مجلس المنطقة بدراسة كل ما من شأنه رفع مستوى الخدمات في المنطقة ، وله على وجهه الخصوص ما يلي:

- ١ . تحديد احتياجات المنطقة، واقتراح إدراجها في خطة التنمية للدولة.
- ٢ . تحديد المشاريع النافعة حسب أولويتها، واقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة السنوية.
- ٣ . دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
- ٤ . متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من خطة التنمية، والموازنة، ...

تكوين المجلس المحلي

يتكون مجلس المنطقة من:

- (١) أمير المنطقة رئيساً للمجلس.
 - (٢) نائب أمير المنطقة نائباً لرئيس المجلس.
 - (٣) وكيل الإمارة.
 - (٤) رؤساء الأجهزة الحكومية في المنطقة التي يصدر بتحديدتها قرار من رئيس مجلس الوزراء، بناءً على توصيات من وزير الداخلية.
- عدد من الأهالي لا يقل عن عشر أشخاص، من أهل العلم والخبرة والاختصاص، يتم تعيينهم بأمر من رئيس مجلس الوزراء، بناء على ترشيح أمير المنطقة، وموافقة وزير الداخلية، وتكون مدة عضويتهم أربع سنوات قابلة للتجديد.
- سلطات مجلس المنطقة

* على أمير المنطقة ورئيس المجلس أن يرفع نسخة من القرارات إلى وزير الداخلية، ويقوم بإبلاغ الوزارات والمصالح الحكومية بما يخصها من قرارات المجلس.

* ولحرص خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز على أن يكون المجلس مدعماً من الدولة بقوة قراراته الهادفة لتحقيق الرخاء الاقتصادي، فقد ألزمت الوزارات والمصالح الحكومية بمراعاة قرارات المجلس والأخذ بها، أو توضيح أسباب عدم الأخذ بقراراته، وإن لم يقتنع المجلس بالأسباب يرفع الأمر إلى وزير الداخلية لعرضه على رئيس مجلس الوزراء مع إلزام الوزارات والمصالح بإحاطة مجلس المنطقة بما تقرر للمنطقة من مشاريع في الميزانية فور صدورها، وما تقرر لها في خطط التنمية:

* ولتوفير الحصانة والسند في اتخاذ القرار فإن مجلس المنطقة لا يحل إلا بأمر من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح من وزير الداخلية على أن يعين أعضائه مجدداً خلال ثلاثة أشهر من تاريخ الحل⁽¹³²⁾.

التقسيم الحالي لمناطق المملكة

الإقليم (المنطقة)	العاصمة الإدارية (الإمارة)
<u>منطقة الرياض</u>	<u>الرياض</u>
<u>منطقة مكة المكرمة</u>	<u>مكة المكرمة</u>
<u>منطقة المدينة المنورة</u>	<u>المدينة المنورة</u>
<u>منطقة القصيم</u>	<u>بريدة</u>
<u>المنطقة الشرقية</u>	<u>الدمام</u>
<u>منطقة حائل</u>	<u>حائل</u>
<u>منطقة جازان</u>	<u>جازان</u>
<u>منطقة عسير</u>	<u>أبها</u>
<u>منطقة الباحة</u>	<u>الباحة</u>
<u>منطقة تبوك</u>	<u>تبوك</u>
<u>منطقة نجران</u>	<u>نجران</u>
<u>منطقة الجوف</u>	<u>سكاكا</u>
<u>منطقة الحدود الشمالية</u>	<u>عرعر</u>

أمثلة على المناطق والمحافظات التابعة لها

المحافظات التابعة لها	المقر	المنطقة
الدرعية، الخرج، الدوادمي، المجمعة، القويعة، وادي الدواسر، الأفلاج، شقراء، حوطة بني تميم، الزلفي، عفيف، السليل، ضرماء، المزاحمية، رماح، ثادق، الحريق، الغاط، حريملاء.	مدينة الرياض	منطقة الرياض فئة (أ) منطقة الرياض فئة (ب)
الأحساء، حفر الباطن، الجبيل، القطيف، الخبر، الخفجي، رأس تنورة، بقيق، النعيرية، قرية العليا.	مدينة الدمام	المنطقة الشرقية فئة (أ) (المنطقة الشرقية فئة (ب)

(تابع) مستويات الإدارة المحلية في المملكة

2- البلديات نظام البلديات

صدر نظام البلديات والقرى علم 1397 هـ ، ولائحة تنمية وتطوير القرى عام 1403 هـ التي أكدت على الدور الجديد لوزارة الشؤون البلدية والقروية في اقتراح السياسة العامة للتنمية المحلية وتنسيق جهود التنمية الريفية والقروية، والتشكيلات الجديدة المتمثلة في:

اللجان العامة

اللجان العامة للتنمية والتطوير على مستوى المناطق :

يرأسها أمير الإمارة أو من ينوب عنه.

وتضم في عضويتها ممثلين عن الوزارات مثل:

تختص هذه الجان العامة بدراسة مشروعات التنمية المرفوعة إليها من

اللجان المحلية، ومتابعة تنفيذ خطط تنمية القرى على مستوى المنطقة.

وزارة الشؤون البلدية والقروية ،وزارة الزراعة ، وزارة المياه ، وزارة الصحة ،وزارة المواصلات

اللجان المحلية

إنشاء لجنة محلية لكل مجموعة من القرى تتولى دراسة أوضاع القرى التابعة لها، ووضع مقترحات تنميتها ورفعها الى لجان المناطق.

رابعاً: مشاكل الإدارة المحلية

تتمثل مشاكل الإدارة المحلية في ثلاث نقاط رئيسة هي:

(١) عدم الكفاية الإدارية: وتنشأ هذه المشكلة بسبب قلة عدد السكان، وصغر حجم المنطقة، حيث لا

تتوفر الكفاءات البشرية الإدارية فيها، وينتج عنه صعوبة في إنشاء المجالس المحلية.

(٢) شح الموارد المالية: وهي مشكلة شبه مستمرة، ومن أسبابها أن السلطة المركزية تفرض قيوداً

على الإدارة المحلية في مجال فرض الضرائب على السكان.

(٣) رقابة السلطة المركزية الشديدة: بما أن الأقاليم والولايات ليست مستقلة عن الحكومة المركزية

في الأمور التشريعية والقضائية والعسكرية والمالية، فإن السلطة المركزية كثيراً ما تتدخل في

شؤونها، ويحدث ذلك في معظم دول العالم ومنها الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا،

وفرنسا، ...

خامساً: مقومات نجاح الإدارة المحلية

1- استيعاب أهداف الإدارة المحلية من قبل القائمين على الإدارة المحلية والمواطنين.

2- مدى الحرية التي تتمتع بها الإدارة المحلية في اتخاذ القرارات.

3- توافر الموارد المالية والطبيعية.

4- المتابعة الجادة من قبل الحكومة المركزية.

المحاضرة العاشرة

تقنية المعلومات والاتصالات 1

محاوِر المحاضرة

١. مفهوم الاتصالات الإدارية.

٢. عناصر الاتصال.

٣. أنواع الاتصالات.

مقدمة:

* تمثل المعلومات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة، والاتصالات هي الشريان الذي تسري من خلاله تلك المعلومات.
* يقضي المدراء أغلب وقتهم في عملية الاتصال في إطار ممارساتهم الإدارية. كما وأن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن يقع خلفها سوء اتصال، مما يثبُط من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

* تعتبر المعلومات أساس لاكتمال دورة العملية الإدارية التي تتطلب التنسيق المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يعتمد نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها على تبادل المعلومات بين الأفراد عبر الاتصالات الإدارية.
* تبعث الاتصالات النشاط والحيوية في أطراف المنظمة، وبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود، وتتوقف العملية الإدارية تماماً.
* نظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الحكم والإدارة، فإن هنالك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها بما يؤمن انسيابية المعلومات بين أجزاء التنظيم المختلفة.

1- مفهوم الاتصالات الإدارية

«العملية التي تنتقل من خلالها المعرفة من شخص إلى آخر بهدف تحقيق هدف عام أو معرفة مشتركة».

ويرى آخرون بأنها:

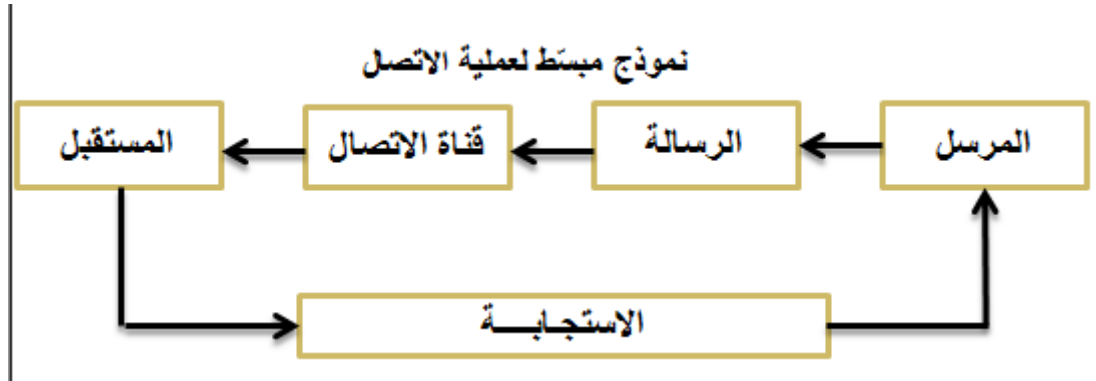
«محاولة لإيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الامكان».

يمكن القول بأن مفهوم الاتصالات يتضمن في الواقع أفكاراً أساسية يجب الإشارة إليها، وهي:

- أن هنالك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل.
- وجود أسلوب معين أو فعل معين سواء أكان لفظي أو غير لفظي.
- أن لهذا الفعل (الاتصال) هدفاً لا يتم بدون تحقيقه.

2- عناصر الاتصال:

- 1- المرسل.
- 2- الرسالة.
- 3- قناة الاتصال.
- 4- المستقبل.
- 5- الاستجابة.



* التقسيم السابق لعناصر الاتصال لغايات الفهم الأكاديمي، حيث أنه لا يوجد انفصال بينها بهذا الشكل في الواقع العلمي، ففي الموقف الذي يحدث فيه الاتصال تكون هنالك جوانب عديدة متداخلة.

* يؤكد الكتاب أن ديناميكية عملية الاتصال معقدة للغاية، وهي أعقد من هذا الموقف الذي يتضح في النموذج المبسط لعملية الاتصال.

3- أنواع الاتصالات:

أولاً: الاتصالات الرسمية: تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصالات الرسمية وأبعادها.

تتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية وسلامتها على عدة عوامل مهمة، أهمها:

- وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة ومعلومة للجميع.
- صلاحية هذه القنوات للعمل و فاعليتها في نقل الاتصالات.
- استخدام خط السلطة.
- عدم تعطيل أو توقف الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.
- أن تتم الاتصالات في إطارها الرسمي، وأن يكون مضمونها في نطاق الاختصاص.

اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمات الحكومية:

- 1) **الاتصالات الهابطة:** من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري. حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى.
- 2) **الاتصالات الصاعدة:** من أسفل إلى أعلى الهرم الإداري. وأغلبها يكون بشكل تقارير عمل يتم بموجبها إعداد الخطط وإصدار التعليمات والأوامر بُغية التعديل والتطوير في المنظمة، ومن خلالها يقوم العاملین بإبداء آرائهم وحمل مشاعرهم وأفكارهم إلى الإدارة العليا. وتظهر أهمية هذه الاتصالات بشكل أكبر في المنظمات الكبيرة والضخمة التي يزداد فيها عدد المستويات الإشرافية، وتتنزید فيها العلاقات الإدارية.

3) الاتصالات الأفقية: التي تحدث بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وذلك عن طريق تبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة. وتسهم الاتصالات الأفقية في حل المشكلات بكفاءة وفاعلية نظراً لوضوح الرؤية أمام الجميع، وتعاونهم المثمر وعدم إخفاء المعلومات أو حجبها عن بعضهم البعض.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه.

* كلما كبرت المنظمة وتضخمت أعمالها وتعددت إداراتها كان من الأفضل الاعتماد على نظام فعال للاتصالات الرسمية. علماً بأن الاتصالات غير الرسمية قد تساعد التنظيم الرسمي على تحقيق أهدافه.
* قد تحدث الاتصالات غير الرسمية بين العاملين داخل التنظيم الإداري أو بين العاملين في منظمات خارج التنظيم. وتأخذ هذه الاتصالات وسائل كثيرة منها: الاتصالات الشخصية المباشرة، والاتصالات الهاتفية، واللقاءات الاجتماعية غير الرسمية، ...

المحاضرة الحادية عشر

تقنية المعلومات والاتصالات 2

محاوِر المحاضرة

- ١ . تقنية المعلومات والاتصالات.
- ٢ . وسائل حماية تقنية المعلومات والاتصالات.
- ٣ . فعالية المعلومات والاتصالات.
- ٤ . معوقات الاتصال.
- ٥ . اسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات.

1- تقنية المعلومات والاتصالات

* أسهمت تقنية المعلومات والاتصالات في جعل العالم بأجمعه قرية كونية رقمية صغيرة.
* انعكست التطورات التقنية على التوجهات الإدارية، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع تطوير تقنية المعلومات والاتصالات وزيادة فعالية أدائها من خلال توفير المرونة الكافية والتأمين المناسب لتقنيات معلوماتها واتصالاتها بما يمكنها من الاستثمار الكفؤ لموارد المنظمة وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

1-1 : مفهوم تقنية المعلومات والاتصالات:

“ نظم تشغيل وتقنيات اتصال وبرمجيات متطورة تعتمد على العلم والخبرة والمعرفة في تشغيل التطبيقات البرمجية لتحويل، وتخزين، وحماية، ومعالجة، وإرسال، واسترجاع الأمن للمعلومات في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة”.

أو هي:

“أوعية اتصال تقوم بنقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني، وتسهم في توحيد الفهم واتفاق المفاهيم من خلال التبادل المباشر للرسائل والمشاعر والأفكار بدقة تساعد على توفير الوقت والجهد”.

2-1 : خصائص تقنية المعلومات:

تتعدد خصائص تقنية المعلومات والتي منها:

- ١ . وسائل لنقل المعلومات والأفكار والرسائل عبر قنوات تبادل المعلومات.
- ٢ . وسائل هادفة.
- ٣ . هدفها الرئيس هو تحقيق التفاهم بين الأطراف.
- ٤ . عملية ديناميكية متواصلة.

3-1: أدوات ووسائل تقنية المعلومات والاتصالات:

١. هنالك العديد من أدوات ووسائل تقنية المعلومات والاتصالات، ومن أهمها:
٢. **الإذاعة:** حيث يتميز الراديو بسرعة الانتشار وسرعة تغطية الأحداث، وعدم ارتباطه بمستوى معين، وهو كذلك من أهم وسائل الاتصال الجماهيري. ويلعب الإعلام الإذاعي دور في توعية أفراد المجتمع، فضلاً عن تزويدهم بالحقائق، وحثهم على التعاون في مواجهة المحن والأزمات.
٣. **التلفاز:** من أقوى وسائل الإعلام، حيث يعتمد على عناصر الصوت والصورة والحركة واللون.
٤. **التلغراف والتكليس:** من الوسائل المكتوبة التي ترسل إلى المستقبل في شكل فقرات مكتوبة بعناية من قبل متخصصين في هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية.
٥. **الفاكس:** جهاز يقوم بنقل النصوص المكتوبة والصور عبر الخطوط الهاتفية.
٦. **الفيديو التفاعلي:** عبارة عن برنامج فيديو مقسم إلى أجزاء صغيرة مكونة من تتابعات حركية، ويعرض معلومات سمعية وبصرية تمثل الواقع.
٧. **الهاتف المحمول:** الذي اتسع ليشمل كامل إقليم الدولة، وكامل أجزاء العالم عند تفعيل خدمة الاتصال الدولي.
٨. **جهاز كشف التنصت:** جهاز صغير يخبر رجال الأمن في حالة وجود أية حالة تنصت على الهاتف الذي يستعملونه، بل ويقوم بتحديد وكشف مكان جهاز التنصت.
٩. **الوسائط المتعددة.**
١٠. **المصغرات الفيلمية مثل (الميكروفيلم).**
١١. **المؤتمرات المرئية.**
١٢. **الماسحات الضوئية.**
١٣. **الحاسب الآلي.**
١٤. **شبكات الحاسب الآلي، والتي تقسم إلى:**
 - الشبكة الداخلية للمنظمة (Intranet).
 - الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (Extranet).
 - الشبكة العالمية (Internet).

4-1: التمازج بين المعلومات والاتصالات:

رغم اختلاف تقنية الاتصالات عن تقنية المعلومات، إلا أن التمازج بينهما زاد من أهمية كلٍ منهما، فتقنية المعلومات هي الصناعة التي تمزج بين الأجهزة المكتبية وأجهزة معالجة البيانات وأجهزة الاتصالات مع البرمجيات والخدمات. حيث أدى هذا التمازج إلى توفير أدوات يمكن أن تسهم بفعالية في دعم القرارات الإدارية. كما وأدى هذا التمازج أيضاً إلى حدوث تطور كبير في معالجة البيانات والحصول على المعلومات ومعالجتها، مما وقر السرعة والدقة في جميع مراحل معالجة البيانات، وبالتالي بث المعلومات بسرعة هائلة وبتكلفة زهيدة.

* تمثل شبكة الانترنت أعظم منتج للتمازج الحاصل.

2- وسائل حماية تقنية المعلومات والاتصالات

- بصفة عامة هناك ثلاثة أساليب لحماية تقنية المعلومات والاتصالات وهي:
- ✓ وسائل الحماية المادية.
 - ✓ وسائل الحماية التقنية.
 - ✓ وسائل الحماية القانونية التي تساعد على تحقيق أمن المعلومات.

أمن المعلومات ← المحافظة على المعلومات من الضياع، أو التلف، أو التغيير، أو من تسريبها إلى جهة غير مختصة، أو تعطيل المختصين بها من الوصول إليها.

3- فعالية المعلومات والاتصالات

* تتحقق فعالية الاتصال إذا أحدثت النتائج التالية:

١. أن يستقبل المرسل إليه الرسالة، وأن يفهمها ويدرك المعنى الذي يقصده المرسل.
 ٢. أن تحرك الرسالة المرسل إليه للعمل وفقاً لما جاء بمضمونها.
 ٣. أن يأتي التحرك بالنتيجة التي يراها مصدر الرسالة، حيث يمكن معرفة ذلك من خلال التغذية الراجعة.
 ٤. أن تركز الرسالة – شفوية كانت أم كتابية – على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة.
- علماء بأن الرسالة ما هي إلا عنصر واحد من أربعة عناصر مهمة متصلة بها وتدخل في عملية الاتصال، وهي:

- الواقع الذي تسلّم فيه الرسالة.
- حالة التوقع النفسية التي يكون عليها المستلم.
- العلاقات التي تربط المستلم بالغير.

* يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات بحيث يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصالات في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية (إدارة الاتصال) وبدورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

4- معوقات الاتصالات

أولاً: معوقات شخصية: يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً. وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية، ومن أهم هذه المعوقات: تباين الإدراك لدى الأفراد، وضعف الثقة بينهم، ...

ثانياً: معوقات تنظيمية: ترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص – وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم – من معوقات الاتصال (عند وجود لغة خاصة بالفنيين والمتخصصين مما يجعلهم غير قادرين على الاتصال بغيرهم). ومن المعوقات التنظيمية أيضاً عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة، وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها نظام الاتصال، والاعتماد الزائد على اللجان،

ثالثاً: معوقات بيئية: وهي مشكلات تحد من فعالية الاتصال، وترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، مثل اللغة التي تعتبر من أهم العوائق لكونها تمثل (مادة التعبير عن موضوع الاتصال)، واستخراج معاني الكلمات في ضوء العادات والتقاليد، والصياغة المعقدة للكلمات، والتفاوت في التعليم والثقافة والتخصص، ... * يتوجب على الإدارة خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، ومن أجل ذلك لا بد من العمل على إنشاء إدارة لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها (إدارة الاتصال).

6- إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات

تتعدد الصور الإسلامية المشرقة في هذا المجال، والتي من أهمها:

١. المشاورة بين أفراد الجماعة ومتخذي القرارات من القادة والإداريين.
٢. الحرص على سيادة جو العمل وروح المودة والألفة والثقة التي يكللها الترابط الاجتماعي، مما يدفع بأفراد الاتصال إلى الصراحة وعدم إخفاء البيانات أو المعلومات المطلوبة لاتمام عملية الاتصال.
٣. استخدام لغة سهلة ومفهومة وواضحة.
٤. تشجيع العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة من خلال النهي عن التباغض والتحاسد والتقاطع بين العاملين، وتشجيع المشاركة، وإيجاد روح المحبة.
٥. مخاطبة كل فرد بما يناسبه من أساليب المخاطبة.
٦. تحسين الاتصالات أثناء المقابلات، ومن الإرشادات هنا: إفشاء السلام، وبشاشة الوجه، والمصافحة، واختيار طيب الحديث، والإنصات الجيد، والابتعاد عن لغو الحديث، والبعد عن الجدل والدفع بالتي هي أحسن، ...
٧. تقليل لظاهرة تصفية المعلومات عند انتقالها في قنوات الاتصال في المنظمة، ويتم ذلك من خلال الصدق في نقل المعلومة.

المحاضرة الثانية عشر

الحكومة الإلكترونية

محاور المحاضرة

- أولاً: الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية
- ثانياً: متطلبات ومعوقات تحقيق الحكومة الإلكترونية
- ثالثاً: استراتيجيات ومراحل الحكومة الإلكترونية

مقدمة:

- نتيجة للتطورات الحاصلة، بدأت حكومات العالم منذ منتصف التسعينات بالتفكير في إحداث بيئة إلكترونية لتشغيل وإنجاز أعمالها المختلفة مباشرة، ومن أهم الخدمات المقدمة:
- ✓ الوثائق الشخصية والعامة.
 - ✓ جدولة المواعيد لدى الدوائر الحكومية المختلفة.
 - ✓ دفع الفواتير للمؤسسات الخدمية.
 - ✓ (إنشاء حكومة دبي الإلكترونية عام 2001).

أولاً: الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

1- مفهوم الحكومة الإلكترونية:

يعرف البعض الحكومة الإلكترونية على أنها: "قدرة القطاعات الحكومية على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين، وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهيتين، وبتكاليف ومجهود أقل، ومن خلال موقع واحد على الشبكة".

ويراها آخرون على أنها:

"استخدام لتقنية المعلومات والاتصالات من أجل إنجاز وتسليم الخدمات والمعلومات إلكترونياً إلى المستفيدين النهائيين في أي وقت ومكان".

2- التطورات التي مهدت لقيام الحكومة الإلكترونية:

- أ- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وخدماته.
- ب- التقدم الكبير في شبكة الاتصالات وخدمات الإنترنت.
- ج- العولمة.
- د- تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة.
- هـ- انتشار الثقافة الإلكترونية.

3- الاحتياجات الجذرية للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية:

لكي تتحول الأجهزة الحكومية إلى تطبيقات الحكومة الإلكترونية، فإنها تحتاج إلى تحولات جذرية في التنظيم والإدارة، ومن أهمها:

أ- إعادة التنظيم الإداري:

بما يتضمنه من إعادة تشكل السلطات، والمسؤوليات، والأدوار، والواجبات، وبشكل يتوافق مع ظروف الحكومة الإلكترونية ويتواءم معها.

ب- تغيير الإجراءات الإدارية الحكومية:

إن إدخال التقنية الرقمية على العمل الحكومي يتطلب إحداث تغيير في تلك الإجراءات، كالأعمال المتعلقة بحجز موقع على الإنترنت، ووضع أسس لكيفية اتصال المستفيد بالجهاز الإداري عبر الموقع، وكيفية التبادل الوثائقي ...

ج- استحداث إدارات جديدة:

وبالتالي، إمكانية إلغاء إدارات كانت قائمة. فلا بد مثلاً من إنشاء إدارة للمعلومات تتولى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل من داخل المنظمة أو خارجها، وتخزينها في قاعدة بيانات لاستدعائها عند الحاجة ...

4- 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.

ثانياً: 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:

- (١) تسريع الخدمات للمواطنين.
- (٢) نقل الوثائق إلكترونياً بأكثر فعالية.
- (٣) تقليل التكلفة.
- (٤) تقليل الأخطاء.
- (٥) تسهيل الرقابة.
- (٦) زيادة الشفافية والموضوعية.

ثالثاً: استراتيجيات ومراحل الحكومة الإلكترونية:

تتجه استراتيجيات الحكومات في تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى أحد النموذجين التاليين:

1- النموذج المركزي:

وبموجبه يتم تحديد إحدى المؤسسات الحكومية القائمة والمتخصصة أصلاً في تقنية المعلومات، وإسناد مسؤولية القرارات المتعلقة بتطبيق الحكومة الإلكترونية إليها، والتي تقوم بدورها بتقديم النصح والمشورة لمختلف المنظمات الحكومية للشروع في تطبيق الحكومة الإلكترونية.

2- النموذج اللامركزي

وبموجبه تلجأ الدوائر والمؤسسات الحكومية إلى تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية كل على حدة، بالاستعانة بمعايير موحدة في تطبيق سياسة الحكومة الإلكترونية وبرامجها وإجراءاتها، دون انتقال المواطن من مكتبه أو منزله إلى الدائرة الحكومية مقدمة الخدمة.

مراحل الحكومة الإلكترونية:

يرى أحد الباحثين أن مشروع الحكومة الإلكترونية يمر بمراحل متعددة حتى يمكن أن يأخذ شكله النهائي، وتتمثل تلك المراحل بما يلي:

أ - مرحلة الإعلان:

وتأتي كمرحلة أولى تتضمن الإعلان عن المعلومات والخدمات على موقع الشبكة الإلكترونية، حيث تقوم الأجهزة الحكومية بعدة خطوات جوهرية، كتهيئة منفذ إلكتروني للجهات الحكومية لتوفير المعلومات التي يتوقع أن يحتاج إليها المستخدم، والإعلام المجتمعي عبر مختلف وسائل الإعلام عن بدء توفير تلك الخدمات.

ب- مرحلة التبادل:

تلي المرحلة الأولى، وضمنها يتم تبادل المعلومات بين المستفيد والأجهزة الحكومية المقدمة للخدمة على اعتبار أن الجمهور يكون قد كَوّن تصوراً حول ما يريد، حيث يرسل هذا التصور بالتغذية المرتدة حول الموضوع التي تتطلب من الجهة الحكومية تدليل كل الصعوبات بما في ذلك مثلاً، تهيئة خدمة صوتية مسجلة على الشبكة عبر خط هاتفي مخصص للحصول على هذه التغذية الراجعة.

ج- مرحلة التنفيذ:

ويتم ضمنها تكييف الخدمات المطلوبة، وتهيئة المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت لتناسب مع تطلعات المستفيد وفقاً للتغذية المرتدة التي يجب أن لا تتوقف حتى يتم التغلب على المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ.

د- مرحلة التوصيل:

وتعني توصيل الخدمات والمعاملات للمستفيد النهائي بدلاً من أن يأتي بنفسه إليها، كالحصول على شهادات أو تراخيص أو مخالصات. وضمن هذه المرحلة يتم العمل على تكامل الأعمال الإلكترونية الحكومية عبر الربط بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات المباشرة من خلاله، وتطوير أسلوب تقديم الخدمات، وإعادة هندسة الجهات الحكومية، مع ضمان خصوصية وسرية المعاملات.

المحاضرة الثالثة عشر

مراجعة 1

محاوّر المحاضرة

أولاً: الإدارة العامة

ثانياً: طبيعة الإدارة العامة

ثالثاً: المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام

رابعاً: خطوات عملية التخطيط

خامساً: أهمية التخطيط

سادساً: فوائد التنظيم

سابعاً: القواعد الأساسية للموازنة العامة

Public Administration أولاً: الإدارة العامة

✓ 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».

ثانياً: 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 لأنها 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.

ثالثاً: المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام

المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام كفكر 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.

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.

رابعاً: 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.

خامساً: 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. التنسيق بين جميع المهام بغية تجنب التضارب عند التنفيذ.
4. يعتبر التخطيط وسيلة فاعلة للرقابة الداخلية والخارجية (معيار 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.

سادساً: 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 الافراد 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.

سابعا: 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 أيضاً استثناءات تتعلق بـ:**

- ✓ الموازنات المستقلة.
- ✓ الموازنات الملحقة.
- ✓ 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.

المحاضرة الرابعة عشر

مراجعة 2

محاوّر المحاضرة

اولا: أهداف الرقابة

ثانيا: القيادة الإدارية في الإسلام

ثالثا : أركان الإدارة المحلية

رابعا: أهمية الإدارة المحلية

خامسا: موارد الإدارة المحلية

سادسا: مشاكل الإدارة المحلية

سابعا: أنواع الاتصالات

ثامنا: أهداف الحكومة الإلكترونية

اولا- 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.

ثانيا: 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 للقيادة من كبار موظفي الدولة، مشترطة في تولي المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلفية واجتماعية أوردتها الماوردي في الأحكام السلطانية والتي تمثلت في:

- الأمانة حتى لا يخون.
- قلة الطمع حتى لا يرتشي.
- سلامة الصدر.
- الذكاء والفتنة.
- 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.

ثالثاً - أركان الإدارة المحلية

- 1- تقسيم الدولة إلى مناطق أو أقسام جغرافية يتضمن كل منها تجمعاً سكانياً واقتصادياً مناسباً.
- 2- الإقرار بوجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية العامة.
- 3- أن يتولى إدارة هذه المرافق هيئات منتخبة تمثل السكان المحليين.
- 4- خضوع هذه الهيئات المحلية لرقابة و اشراف السلطة المركزية.

رابعاً: أهمية الإدارة المحلية

- 1- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية نتيجة ازدياد وظائف الدولة، وتشعب أنشطتها
- 2- الإدارة المحلية أكثر إدراكاً للحاجات المحلية، وهي وسيلة لتأسيس مشروعات التنمية الملائمة للمجتمعات المحلية.
- 3- التدريب على أساليب ومفاهيم الحكم الديمقراطي.
- 4- القضاء على التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في اصدار القرارات.
- 5- تحقيق العدالة في توزيع النفقات العامة، فلا تطغى مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الإقليم.

خامساً: موارد الإدارة المحلية

- 1- الرسوم
- 2- استثمار وتشغيل المرافق العامة
- 3- المساعدات الحكومية
- 4- التبرعات والهبات
- 5- القروض

سادساً: مشاكل الإدارة المحلية

تتمثل مشاكل الإدارة المحلية في ثلاث نقاط رئيسية هي:

- (١) عدم الكفاية الإدارية: وتنشأ هذه المشكلة بسبب قلة عدد السكان، وصغر حجم المنطقة، حيث لا تتوفر الكفاءات البشرية الإدارية فيها، وينتج عنه صعوبة في إنشاء المجالس المحلية.
 - (٢) شح الموارد المالية: وهي مشكلة شبه مستمرة، ومن أسبابها أن السلطة المركزية تفرض قيوداً على الإدارة المحلية في مجال فرض الضرائب على السكان.
- رقابة السلطة المركزية الشديدة: بما أن الأقاليم والولايات ليست مستقلة عن الحكومة المركزية في الأمور التشريعية والقضائية والعسكرية والمالية، فإن السلطة المركزية كثيراً ما تتدخل في شؤونها، ويحدث ذلك في معظم دول العالم ومنها الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا،
- سابعاً- أنواع الاتصالات:
- أولاً: الاتصالات الرسمية: تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصالات الرسمية وأبعادها.

تتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية وسلامتها على عدة عوامل مهمة، أهمها:

- وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة ومعلومة للجميع.
- صلاحية هذه القنوات للعمل و فاعليتها في نقل الاتصالات.
- استخدام خط السلطة.
- عدم تعطيل أو توقف الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.
- أن تتم الاتصالات في إطارها الرسمي، وأن يكون مضمونها في نطاق الاختصاص.

اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمات الحكومية:

- (١) الاتصالات الهابطة: من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري. حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من قمة الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى.
- (٢) الاتصالات الصاعدة: من أسفل إلى أعلى الهرم الإداري. وأغلبها يكون بشكل تقارير عمل يتم بموجبها إعداد الخطط وإصدار التعليمات والأوامر بغير التعديل والتطوير في المنظمة، ومن خلالها يقوم العاملون بإبداء آرائهم وحمل مشاعرهم وأفكارهم إلى الإدارة العليا. وتظهر أهمية هذه الاتصالات بشكل أكبر في المنظمات الكبيرة والضخمة التي يزداد فيها عدد المستويات الإشرافية، وتتنزid فيها العلاقات الإدارية.

ثمنا- أهداف الحكومة الإلكترونية:

١. تسهيل طرق الحصول على المعلومات والخدمات في أي وقت.
٢. الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعاملات الحكومية.
٣. تطوير نمط الحكومة في إجراء المعاملات.
٤. التقليل من الوساطة والمحسوبية.
٥. خفض الإنفاق الحكومي كنتيجة لها.
٦. تعامل المواطن مع الحكومة بشفافية، وإسهامه من خلال التغذية العكسية.
٧. تفاعل القطاعات الحكومية مع قطاع الأعمال.

تاسعا: متطلبات ومعوقات تحقيق الحكومة الإلكترونية:

متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية:

ومنها على وجه الخصوص:

١. استراتيجيات وخطط التأسيس.
٢. البنية التحتية للحكومة الإلكترونية.
٣. أمن المعلومات.
٤. تطوير التنظيم الإداري والمعاملات والخدمات الحكومية.
٥. التوعية والتعليم.

معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية (في الدول النامية):

١. قلة مستخدمي الإنترنت في تلك الدول.
٢. قلة استخدام الإنترنت في مجالات الحكومة الإلكترونية.
٣. عدم استعداد الحكومات لذلك.
٤. الفساد الإداري.