

المحاضرة الأولى

١- الإدارة

* **مفهومها** : هو النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المتمم والتنسيق الفعال بين الجهود المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة

محور العملية الإدارية / العنصر البشري

٢- الإدارة العامة

مفهومها / تنفيذ السياسه العامه 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

عامه < (حكوميه ، دولة ...)

٤- علاقة الإدارة العامة ب إدارة الأعمال

إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الاقتصادي التي تعمل على اشباع حاجات مادية ومعنوية للمجتمع كافة أو لقطاعات دون سواها بهدف تحقيق الربح

خاصه

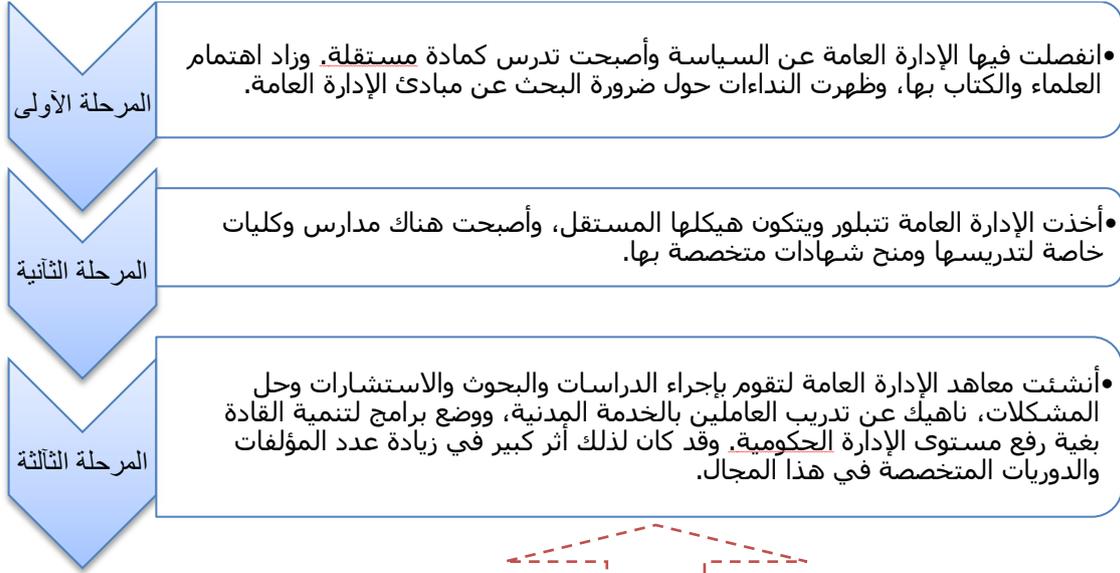
٣- طبيعه الإدارة العامة

علم : لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في بعض المجالات المهمة، مثل: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية

فن لكونها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية لوضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة وفاعلية.

الملامح المميزة لكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال

الرقم	السمة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
١-	الاطار القانوني	<ul style="list-style-type: none"> يخضع العاملون للقواعد والإجراءات المحددة بموجب نظام الدولة وأجهزتها التشريعية (عدم الحرية في العمل). البطء وعدم المرونة في تغيير وتعديل الأنظمة بحكم الرجوع للهيئة التشريعية. خضوع تصرفات العاملين لرقابة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية والرقابية. 	<ul style="list-style-type: none"> يخضع العاملون لقرارات مجلس الإدارة وتعليمات المديرين (درجة من المرونة في العمل). سرعة وحرية في التصرف عند تغيير وتعديل الأنظمة لكون ذلك يتطلب فقط موافقة مجلس الإدارة أو صاحب رأس المال. خضوع تصرفات العاملين لرقابة الرئيس الإداري فقط.
٢-	الهدف	تقديم خدمات عامة، ويتم تقويم العمل على أساس رضا الجمهور المستفيد من الخدمة.	أقصى قدر من الأرباح وتوسيع الحصة السوقية، ويتم تقويم العمل على أساس المعيار المادي.
٣-	طبيعة النشاط	نشاطات تحقق المصلحة العامة كالأمن والدفاع والعلاقات الدولية.	نشاطات يغلب عليها الطابع الاقتصادي والتجاري.
٤-	درجة الرشد	تأثر القرارات باعتبارات سياسة واجتماعية	تأثر القرارات بالرشد والموضوعية لتحقيق مزيد من الأرباح.
٥-	المنافسة	نادراً ما تتعرض للمنافسة.	نشاطات تحكمها المنافسة بحكم التعددية.



مراحل تطور دراسة الآآء العامة

وودرو ويليسون (Woodrow Wilso)

أباً الأءآرة العامة ومؤسسها كنظام دراسي وهو صاحب المقال الشهير " دراسة الإدارة العامة "

المدخل الوظيفي	المدخل الدستوري القانوني التاريخي
المدخل البيئي أو "الإيكولوجي"	المدخل الآآتماعي النفسي

مدآآل دراسة الإدارة العامة

المحاضرة الثانية الإطار الفكري للإدارة العامة

أولاً: الفكر الإداري في الإسلام

- تستند الإدارة الإسلامية إلى القرآن والسنة النبوية **كمصدر للتشريع**. حيث عرفت الإدارة الإسلامية:
- مفاهيم الوظيفة العمومية وتوصيفها والأسس السليمة للخدمة المدنية، كما طبقت مبدأ تكافؤ الفرص، واختيار الأصلح في طلب الوظيفة العامة، كذلك فرقت بين وظيفة التفويض (الوظائف الاستشارية) في الإدارة الحديثة والتي تتطلب الاجتهاد والرأي ووظيفة التنفيذ (الوظائف التنفيذية) في الإدارة الحديثة التي لا اجتهاد فيها.
- مبدأ التفويض: بإعطاء الولاة السلطة الكاملة كوسيلة لتحقيق كفاءة الإدارة المحلية في الأقاليم التي يقومون عليها.
- نظام الحوافر وتحديد المسؤولية، ووسائل التدريب وتنمية الإداريين العاملين في الدواوين.

نظام الدواوين: وهي أجهزة إدارية تقوم على تنفيذ أوامر الخلفاء في أقاليم الخلافة.

وتنقسم إلى أربعة مجموعات هي:

- دواوين المراسلات والشؤون الإدارية والرقابية كديوان البريد والطرق والإنشاءات.
- دواوين الشؤون المالية والضرائبية مثل ديوان الخراج.
- دواوين الشؤون العسكرية كديوان الجيش.
- دواوين تعنى بشؤون البلاد والخليفة كديوان الحوائج والخدم والرقيق والخزائن السلطانية.

المبادئ العامة للفكر الإداري في الإسلام

- 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.

ثانياً: الفكر الإداري الحديث والمعاصر

١. المدرسة الكلاسيكية (التقليدية).
٢. مدرسة العلاقات الإنسانية.
٣. المدرسة السلوكية.
٤. مدرسة اتخاذ القرارات.
٥. مدرسة النظم.
٦. المدرسة اليابانية.

١: المدرسة الكلاسيكية

١-١ : نظرية البيروقراطية Bureaucracy

البيروقراطية هي التنظيم الإداري الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل وإجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة.

ماكس ويبر Max Weber أول الباحثين في هالنظرية

*يقسم Weber السلطة إلى ثلاث أنواع يمكن أن تجتمع في تنظيم واحد وهي:

- السلطة البطولية (الكارزمية) Charismatic Authority:
- السلطة التقليدية Traditional Authority .
- السلطة القانونية الرشيدة Rational Legal Authority:

٢-١: نظرية الادارة العلمية

يعتبر Frederick Taylor المنظر الرئيس لأفكار هذه الحركة.

تسعى الإدارة العلمية لرفع إنتاجية العاملين عن طريق تجنب الإسراف وإضاعة الوقت كفكرة محورية لها.

٣-١: نظرية التقسيم الإداري / Henri Fayol

٢: مدرسة العلاقات الانسانية

❖ تجارب هوثورن:

قام بها Elton Mayo في معامل Western Electric في شيكاغو وكانت الدراسة تهدف إلى معرفة إن كانت هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية وظروف العمل المادية (الإضاءة والحرارة وغيرها) وإنتاجية العمال، وقد جاءت نتائجها غير متوقعة، وأدت إلى اكتشاف العلاقة بين الحالة النفسية للعاملين وإنتاجيتهم.

❖ نتائج الدراسة

ميل العمال داخل الوحدة الإنتاجية الواحدة لتكوين تنظيمات غير رسمية.

تأثر سلوك الفرد بسلوك الجماعة.

الحوافز المعنوية مهمة لتشجيع الموظفين على الأداء.

الطاقة الاجتماعية للفرد تحدد أداءه مثل الطاقة الفسيولوجية.

وجود قيادات غير رسمية تؤثر على سير العمل.

٣: المدرسة السلوكية

تتفق المدرسة السلوكية مع المدرسة الكلاسيكية في الاهتمام بأداء الإدارة، كما وتتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية في اهتمامها بالجانب الإنساني للعمل.

خصائص المدرسة السلوكية:

١. هي مدرسة تطبيقية تقوم على وضع الفرضيات حول السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، ثم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي، ثم تطبق النتائج.
٢. هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي لا تكتفي بالجانب الوصفي بل تقيّم سلوك العمل بقصد توجيهه نحو الأداء المطلوب.
٣. هي مدرسة إنسانية تعتبر أن الحوافز المعنوية توجه سلوك العامل للأداء المطلوب (Maslow)، وتؤمن بقدرات الإنسان على الإبداع.
٤. تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العمال وأهداف المنظمة.

٤: مدرسة اتخاذ القرار

تنظر هذه المدرسة للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات.

يعتبر تشستر برنارد من أهم المنظرين في هذه المدرسة، وتتمحور إسهاماته حول اعتبار التنظيم كنظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد.

ترتكز نظرية النظام التعاوني على توفر ثلاثة شروط هي:

١. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.
 ٢. إمكانية الاتصال بين الأعضاء.
 ٣. الرغبة في العمل والإسهام لدى الأعضاء.
- يرى برنارد أن التنظيم الرسمي ينتج عنه حتماً تنظيم غير رسمي، أي مجموعة علاقات وتفاعلات غير محددة في إطار تنظيمي.

يسند برنارد الوظائف التالية للتنظيم غير الرسمي:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء المنظمة.
 - تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
 - تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات لدى أعضاء الهيكل الرسمي.
- وضع برنارد نظرية قبول السلطة، التي تقول أنه لا يكفي للسلطة إصدار القرار بل يجب أن يقبلها المرؤوسين. كما وضع برنارد أهمية الحوافز للحفاظ على العطاء والعمل، وانعكاس ذلك على تماسك التنظيم واستمراره.

٥: مدرسة النظم

- ينظر هذا المدخل للإدارة ككتلة واحدة، ولا يركز على جزء دون الآخر.
- المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط فيما بينها بعلاقة تفاعل وتبادل فيؤثر كل جزء على الأجزاء الأخرى. والكيان الكلي يتأثر بأجزائه ويؤثر فيها، بحيث يتغير بمجرد تغير جزء منه كما تتغير كل أجزائه.
- المنظمة هي نفسها جزء من نظام أكبر وهي البيئة التي تحيط بها.
- المنظمة نظام مفتوح يحصل على المدخلات Inputs (مثلا المواد الخام) من بيئته ويجري عليها عمليات معينة Processes (مثلاً التصنيع) ويعيدها في شكل مخرجات outputs (مثلاً البضائع).
- المنظمة هي إذن نظام يتكون من مجموعة عناصر في حالة تفاعل قد تكون مادية أو بشرية.

٦: المدرسة اليابانية

يرجع نجاح المدرسة اليابانية إلى الاعتماد على العنصر البشري كعنصر ارتكاز مهم أسهم في تطور العمل الجماعي.

نظرية z - William Ouchi: أطلق هذا الاسم على نموذج الإدارة اليابانية التي تعتمد على العنصر الإنساني والعمل الجماعي.

أسس نظرية z

- الثقة بين الفرد والمنظمة كدافع لزيادة الإنتاجية لدى العامل.
- الحذق والمهارة التي يجب أن يكتسبها العامل من خلال الخبرة والممارسة والتجربة الطويلة في الوظيفة. (علاقة الفرد بالمنظمة المبنية على الثقة توفر هذا الشرط).
- الألفة والمودة التي تتوفر في المعاملات داخل المجتمع الياباني والتي لا تترك مجالاً كبيراً للأناية.

المحاضرة الثالثة

التخطيط

١- مفهوم التخطيط

* يعتبر التخطيط مسؤولية الوظائف القيادية للإدارة العامة. كما ويعتبر القاعدة الأساسية الأولى للإدارة، والتي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم، وقيادة، ورقابة،... لتحقيق الأهداف المنشودة. (التخطيط أساس الإدارة).

من أبرز التعريفات للتخطيط:

"عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله".

"اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومن يعمل؟ فهو بمثابة الجسر الموصل بين الحاضر والمستقبل".

٢- أهمية التخطيط

المزايا التي تنطوي عليها عملية التخطيط:

١. المساعدة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
٢. تحديد الإمكانيات اللازمة للوصول إلى الأهداف.
٣. التنسيق بين جميع المهام بغية تجنب التضارب عند التنفيذ.
٤. يعتبر التخطيط وسيلة فاعلة للرقابة الداخلية والخارجية (معيار للمقارنة).
٥. تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.
٦. استشعار المستقبل ووضع السيناريوهات لمواجهة الأحداث.
٧. الاستثمار الأفضل للموارد والاقتصاد في الوقت والكلفة.
٨. تنمية مهارات وقدرات المديرين.

خطوات عملية التخطيط:

- ١- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ٢- وضع السياسات والقواعد المرشدة لتحقيق الأهداف.
- ٣- وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف.
- ٤- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
- ٥- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- ٦- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.

٢- مسؤولية التخطيط

التخطيط مسؤولية المديرين باختلاف مستوياتهم التنظيمية رغم اختلاف الأساليب التخطيطية. حيث تزداد أهميته كلما ارتفعنا في المستوى الإداري. كما ويتصف التخطيط بالتنسيق والشمولية الأكبر في المستويات الإدارية العليا.

- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى
- الإدارة الإشرافية

٤- مقومات التخطيط

أولاً: الأهداف

هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، فإن كانت في المستقبل البعيد تسمى غايات أو أهداف استراتيجية. أما إن كانت في الأجل القصير تسمى أهداف تكتيكية.

ثانياً: التنبؤ

نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، ويعني "توقع التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط"

ثالثاً: السياسات

مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة مسبقاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

رابعاً: الإجراءات

هي بمثابة خطوات منطقية ومراحل تفصيلية توضح أسلوب اتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن التنفيذ، والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات (الموارد)

٥- أنواع التخطيط

- أولاً: وفقاً لدرجة شمول الخطة
- ثانياً: وفقاً للمدة الزمنية
- ثالثاً: وفقاً لمجال الخطة
- رابعاً: وفقاً للمستوى التنظيمي

٦- إعداد الخطة

العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

- الوضوح.
- المرونة.
- المشاركة في وضعها.
- مراعاة الجانب الإنساني
- دقة المعلومات والبيانات: تتطلب الشمولية والحداثة والواقعية.
- الإعلان عن الخطة.

مراحل إعداد الخطة:

أسباب اختلاف المنظمات في تحديد خطوات إعداد الخطة وفي تفاصيل وإجراءات كل مرحلة:

١. طبيعة الأهداف
٢. حجم المنظمة ونوعها
٣. المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الأهداف

مراحل إعداد الخطط القومية:

أولاً: مرحلة الإعداد،

ثانياً: مرحلة الإقرار والموافقة على الخطة

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

رابعاً: مرحلة المتابعة:

ومن الأساليب المستخدمة للبحث عن أسباب الانحراف ما يلي:

١. مراجعة الخطة نفسها.
٢. مراجعة التنفيذ.
٣. مراعاة الظروف الخارجية

٧- التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

”وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتفعيل التطبيق العملي لقواعد العمل الإداري الموجه نحو استغلال الفرص ومواجهة التحديات الأنية والمستقبلية وفق آلية تراعي التغيرات في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف كل من المنظمة والمستفيدين من خدماتها“.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

١. تزويد المنظمة بدليل إرشادي حول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
٢. تزويد صناع القرار في المنظمة بأسلوب التفكير للمكشلات المعاصرة.
٣. مساعد المنظمة على توقع التغيرات البيئية وكيفية الاستجابة بها.
٤. مساعدة المنظمة على توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

الشمول، التكامل، تخطيط طويل المدى إلى حدٍ مناسب.

الطابع العلمي، الديناميكية، المرونة.

التنسيق، تكامل الأهداف.

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

١. تحديد رسالة وأهداف المنظمة
٢. تحديد السمات والخصائص العامة للمنظمة
٣. تحليل البيئة الخارجية (تحديد الفرص والمخاطر)
٤. تحليل البيئة الداخلية (تحديد نواحي القوة والضعف)
٥. تحديد البدائل الاستراتيجية
٦. الاختيار الاستراتيجي
٧. تطبيق الاستراتيجية.
٨. المراجعة الاستراتيجية.
٩. اختبار الاتساق
١٠. الخطط الموقفية

٨- معوقات التخطيط

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات،
- اتجاهات العاملين،،
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات،
- إغفال العامل الإنساني،
- الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة.
- القيود الحكومية،
- التغيرات المستمرة،
- عدم اتباع خطوات التخطيط.

٢- فوائد التنظيم

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

١- مفهوم التنظيم

التنظيم: الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك.

التنظيم: وظيفة من الوظائف الإدارية تتمثل في وضع نظام منسق لعلاقات العمل بين عناصر المنظمة بُغية تحقيق الهدف المشترك.

٢- مبادئ التنظيم

- مبدأ وحدة الهدف.
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- مبدأ وحدة القيادة (وحدة الأمر).
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- مبدأ تفويض السلطة.
- مبدأ المركزية واللامركزية.

٤- التنظيم الرسمي

يقوم التنظيم الرسمي على الأسس التالية:

١. وجود مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم أنشطة العمل والتصرفات داخل المنظمة.
٢. الخضوع لمبادئ التنظيم.
٣. أخذ النموذج/ الشكل الهرمي الذي تقل السلطات والمسؤوليات في أسفله وتزيد كلما تم الاتجاه إلى أعلاه.

المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي:

١. الإدارة العليا: مسؤولة عن الأداء العام للمنظمة، ووضع الاستراتيجيات، وتمثيل المنظمة أمام الجهات الأخرى (مستوى الوزراء ووكلاء ورؤساء المنظمات).
٢. الإدارة الوسيطة: تنفذ برامج المنظمة واستراتيجياتها (مستوى المدراء العامون).
٣. الإدارة التنفيذية: تشرف على سير العمل اليومي داخل المنظمات (رؤساء الأقسام ومديري الفروع).

٦- إعادة التنظيم

في مجال الإدارة العامة تشير هذه العملية إلى إجراء تعديلات مقصودة في وظائف وهيكل وإدارة الأجهزة العاملة في نطاق الدولة والسلطة التنفيذية.

تصبح إعادة التنظيم ضرورية في الحالات التالية:

١. فقدان التنظيم الأصلي لمفعوله.
٢. خروج الموظفين عن أهداف التنظيم وتصرفهم بشكل غير متوقع.
٣. حدوث تغيرات داخلية أو خارجية، مثل تغير كمية العمل أو كيفية أداءه.
٤. تراجع كفاءة التنظيم
٥. حدوث تغيير على مستوى القيادة.

٥- التنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي: هو مجموعات العلاقات والاتصالات (الإنسانية والشخصية) الناشئة عن تواجد الأشخاص في مكان واحد وتعاملهم واحتكاكهم مع بعضهم أثناء أداء العمل.

- لا يخضع التنظيم غير الرسمي لقواعد قانونية مكتوبة بل أن تجربة الناس مع بعضهم هي التي تحدد سلوكهم ومعاملاتهم.

العوامل التي تساهم في ظهور التنظيم غير الرسمي:

١. حاجة الإنسان للإنتماء
٢. الرغبة في الحماية والأمان
٣. التخلص من الملل:
٤. النصح والمشورة:
٥. النظرة الحديثة للتنظيم
٦. الانتماء للمهنة:

٧- التنظيم في الإدارة الإسلامية

مبادئ التنظيم الإسلامي:

- مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: وجود تنظيمات إدارية للرقابة والمحاسبة.
- مبدأ الشورى: ضرورة وجود أجهزة استشارية.
- تقسيم العمل والتخصص: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- اعتبار السلطة أمانة استودعها الحق تبارك وتعالى في بعض عباده ليتولوا أم الآخرين، وفي ذلك تأكيد على المسؤولية التي تترافق السلطة.
- التفويض: إعطاء صلاحيات للولاة على الأقاليم.
- نظام الدواوين: الذي يعتبر نواة ما يعرف بالوزارات في العصر الحديث.

خصائص التنظيم غير الرسمي:

١. وجود هدف مشترك تسعى إليه المجموعة:
٢. صغر الحجم: مما يسهل التفاعل بين أعضاء المجموعة.
٣. القيادة غير الرسمية: أي وجود شخص يتزعم التنظيم ويقبل به الأعضاء كقائد دون أن يكون هناك قانون يعطيه هذه السلطة.
٤. وجود معايير للمجموعة: بمعنى قواعد غير مكتوبة (غير رسمية) تنظم تصرفات وسلوك الأعضاء.
٥. مشاركة أفراد الجماعة في نشاطات محددة: تكون داخل العمل وخارجه بحيث تولد التقارب والتفاعل بينهم.

مزايا التنظيم غير الرسمي:

١. المساهمة في بلوغ الأهداف: ويظهر ذلك عند مساندة التنظيم الرسمي أهداف التنظيم غير الرسمي.
٢. حل بعض مشاكل الاتصال التي قد يعاني منها التنظيم الرسمي: نظراً للمشاركة التلقائية بين العاملين في أمور العمل.
٣. الحصول على معلومات من مصادر غير رسمية: وذلك عن الأخبار المتداولة داخل العمل مثل الشائعات، مع القيام بتصحيحها في الوقت المناسب.
٤. المساهمة في تحقيق الرقابة الذاتية عند العاملين:
٥. إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد بهدف رفع إنتاجيته:
٦. جعل مكان العمل متنفساً للفرد: بحيث يجد فيه ملاذ من مشاكله الشخصية، مما يزيد تركيزه على العمل.
٧. سرعة نقل المعلومات: بسبب تواجد قنوات اتصال غير رسمية.

المحاضرة الخامسة التمويل والموازنة العامة

- مفهوم الإدارة المالية:

هي إحدى الوظائف المتخصصة للإدارة العامة التي تهتم بتوفير الأموال اللازمة لقطاعات الدولة واستثمارها بما يحقق الأهداف العامة والصالح العام.

أولاً: النفقات العامة

تتجمع النفقات العامة لدى كل جهاز إداري (الجهاز التعليمي، الصحي..). لتظهر في الموازنة العامة للدولة في بند واحد يمثل إجمالي النفقات في مقابل إجمالي الإيرادات التي ستغطي النفقات. علماً بأن المبالغ المرصودة تظل تقديرية لما سيتم إنفاقه خلال السنة المالية المقبلة، وهو ما قد يزيد أو ينقص عن الإنفاق الفعلي.

من أهم التقسيمات الشائعة في الفكر الاقتصادي للنفقات العامة:

- ✓ تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف.
 - ✓ تقسيم النفقات على أساس المنتفع بها.
 - ✓ تقسيم النفقات إلى عادية وغير عادية .
 - ✓ تقسيم النفقات على أساس آثارها الاقتصادية.
- * علماً أنه لا يوجد اتفاقاً بين الدول في تقسيم النفقات، وإنما تصنف كل دولة بحسب ظروفها واحتياجاتها.

ثانياً: مصادر الإيرادات العامة

تعد الإيرادات العامة بأنواعها المختلفة المصدر الرئيس لتغطية النفقات العامة. ومع تطور دور الدولة تطورت مصادر الإيرادات الأساسية لها. وتختلف هذه المصادر تبعاً للتطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة، ومن أهمها:

- ١- أملاك الدولة
- ٢- الرسوم
- ٣- الضرائب
- ٣- الإصدار النقدي
- ٤- إصدار القروض العامة
- ٥- القروض الخارجية

ثالثاً: الموازنة العامة

تعريفها:

هي برنامج عمل محدد ومتفق عليه، مبيّن فيه تقدير نفقات الدولة ومواردها خلال مدة مقبلة تلتزم به الدولة وتكون مسؤولة عن تنفيذه.

مراحل إعداد الموازنة:

- أ- مرحلة الإعداد:
- ب- مرحلة الإقرار والموافقة:
- ت- مرحلة التنفيذ:
- ث- مرحلة الرقابة:
- ج- مرحلة الحساب الختامي:

أنواع الموازنات:

- أ- موازنة البنود.
- ب- موازنة البرامج والأداء.
- ج- موازنة التخطيط والبرمجة.
- د- موازنة الأداء الصفري.

القواعد الأساسية للموازنة العامة:

- أ- قاعدة السنوية:
- ب- قاعدة الوحدة:
- ج- قاعدة الشمول:
- د- قاعدة عدم التخصيص:

المحاضرة السادسة

إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية

- قائمة على المهارة+الاسس العلمية
- استخراج أفضل طاقات العاملين بما يحقق رضا الفرد والجماعة وأهداف المنظمة
- أن المعاملة الإنسانية سوف تقود إلى العمل بكفاءة وحماسة

الإدارة: هى عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام الموارد التنظيمية والبشرية والمادية والمالية والمعلوماتية - بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

1-تعريف ادارة الموارد البشرية

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة

2-العوامل التى أدت الى الاهتمام بالموارد البشرية

1. تعاظم 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.

4- أهداف إدارة الموارد البشرية

تحديد الأهداف < النتائج المرغوب الوصول إليها.

أهداف الأفراد

فرص عمل جيدة

ظروف عمل جيدة

العدالة في الأجور والمعاملة

فرص للتقدم الوظيفي

تقديم الرعاية والخدمات الاجتماعية والصحية

أهداف المنظمة

الكفاءة والفعالية ، التجانس ، الاستقرار ، التطوير ، تحقيق الانتماء والولاء

2-التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

• التنافس الحاد بالأسواق والتحالفات.

• تكنولوجيا العصر.

• التطور السريع فى المفاهيم الادارية وتزايد عدد المختصين والمهتمين بمنطق الإدارة.

• نمو قيمة رأس المال البشرى مقارنة مع العوامل الأخرى.

• زيادة توقعات العملاء والمستهلكين.

• هجرة العقول العربية.

• التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد.

• زيادة معدلات الابتكار.

الوظيفة فى الإسلام

الركن الاول:

القوة

التي ترجع الى العلم والعدل

الركن الثانى:

الأمانة

التي ترجع الى خشية الله والنزاهة فى أداء الواجب

*أسس اختيار الأصلح فى الاسلام

١- تصنيف الوظائف:

تحديد أهداف وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة

٢- الالتزام بسلوك الإسلام:

الالتزم بشعائر الإسلام وخاصة الصلاة

٣- القرعة فى حالة تساوى المرشحين:

أهداف إدارة الموارد البشرية

قوة عمل متجانسة -- قوة عمل منتجة

قوة عمل فعالة -- قوة عمل مستقرة

تحقيق الانتماء والولاء -- تنمية قدرات الأفراد

٥- وظائف ادارة الموارد البشرية

*تطوير وتنمية الموارد البشرية

أ- تصنيف الوظائف.

ب- تخطيط الموارد البشرية.

ج- الاستقطاب والاختيار والتعيين

*حسن استخدام الموارد البشرية

أ- مفاهيم أساسية فى التدريب.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية.

ج- تصميم وتقييم البرامج التدريبية.

*الحصول على الموارد البشرية

أ- الرواتب.

ب- الحوافز.

ج- تقويم الاداء.

د- الترقية.

هـ - النقل.

١- تعريف الرقابة:

مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعية.

أو هي:

عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية، ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية

* تعتبر الرقابة عملية مستمرة متجددة للتحقق من الأداء بغرض التقويم والتصحيح.

* تعتبر الرقابة الإدارية شديدة الارتباط بأهداف الحكومة، وبالأهداف التي تسعى لتحقيقها الوزارات والمصالح المختلفة بغير التأكيد من أن أوجه النشاط الحكومي تمارس بكفاءة وفعالية وإتقان وسرعة في حدود القانون واللوائح والتعليمات.

٢- أهداف الرقابة:

١. التأكد من أن النشاطات تسير وفقاً للخطة الموضوعية والسياسات المرسومة والأنظمة السائدة.
٢. التأكد من دقة الأداء وكفاءة التخطيط وحسن التنظيم والعقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المختلفة.
٣. 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

١- تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية:

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

٢- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة:

بمعنى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

٣- 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.

٤- 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، وتؤكد من قدرة الحل المطبّق على معالجة المشكلة فعلاً.

٤- مبادئ الرقابة

١. اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي يتم الرقابة عليه
٢. تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة
٣. الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية:
٤. الوضوح وسهولة الفهم
٥. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
٦. توافر القدرات والمعارف الإدارية والغبية للقائمين على أجهزة الرقابة
٧. وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات
٨. الاقتصاد والمرونة
٩. استمرارية الرقابة

٥- وسائل (أدوات) الرقابة

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

٦- أنواع الرقابة

- ١- الرقابة حسب المعايير /
 - الرقابة على أساس الإجراءات
 - الرقابة على أساس النتائج
- ٢- الرقابة حسب موقعها من الأداء /
 - الرقابة السابقة (المانعة أو الوقائية)
 - الرقابة اللاحقة (البعدية أو المستندية)
- ٣- الرقابة وفقاً لمصادرها /
 - الرقابة الداخلية (التسلسلية أو الهرمية)
 - الرقابة الخارجية

٧- الرقابة في الإسلام

١. بدأت الرقابة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم فقد كان يباشر الرقابة على تابعيه بنفسه وذلك بتوجيههم، وإرشادهم، ومحاسبتهم، وعزلهم إذا لزم الأمر. وعلى منواله سار الخلفاء الراشدون في مراقبة العمال.
٢. الرقابة الذاتية: التي ترجع إلى الأمانة في الوظيفة العامة والنابعة من خشية الخالق عز وجل ومراقبته في السر والعلن.
٣. رقابة المجتمع (الرقابة الشعبية): بمعنى رقابة جماعية تمارس من قبل أفراد الجماعة الإسلامية على العمال والولاة الذين يتم تعيينهم من قبل الخليفة.
٤. إنشاء الدواوين المتخصصة للمساعدة في تصريف شؤون الدولة، وفي المراقبة على العمال والولاة وكافة الأعمال.
٥. النظر للرقابة كمرحلة مكتملة لحسن الإدارة.
٦. العمل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها أول بأول.

أولاً: مفاهيم أساسية في القيادة

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.

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.

نستنتج أن القيادة تعني:

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

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، وترتكز 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

١- 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 مقدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم. ومن السمات المرتبطة بها: الاستقامة، وتكامل الشخصية، والأمانة، وال إخلاص

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 نظرية السمات: من جملة الانتقادات لدينا:

١. عدم اتفاق المفكرين في المجال على عدد محدد من السمات.
٢. صعوبة توافر هذا العدد الكبير من السمات في شخص واحد إلا إذا كان غير عادي.
٣. صعوبة قياس تلك السمات، وعدم الاتفاق على أسلوب محدد للقياس.
٤. ثبات تأثير الموقف على نجاح وفشل القيادة.

٢- 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:

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

٣- النظرية التفاعلية:

تركز على الجمع بين النظريتين 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

١- 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.

٢- 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.

رابعاً: عوامل فعالية القيادة

١- **الاقتناع بأهداف المنظمة:** لأن ذلك شرط في إقناع الآخرين وبعث الحماس لديهم.

٢- **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.

٣- **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.

٤- **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.

٥- **مراعاة المصلحة العامة**

٣- 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 بالاستشرافية) أو (القيادة التحويلية).

٤- 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.

خامساً: 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 للقيادة الإداريين.

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 أوردتها الماوردي في الأحكام السلطانية والتي تمثلت في:

- ❑ الأمانة حتى لا يخون.
- ❑ قلة الطمع حتى لا يرتشي.
- ❑ سلامة الصدر.
- ❑ الذكاء والفطنة.
- ❑ الصدق.
- ❑ البعد عن الأهواء.

أولاً: مفاهيم أساسية في القيادة

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.

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.

نستنتج أن القيادة تعني:

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

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، وترتكز 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

١- 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 مقدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم. ومن السمات المرتبطة بها: الاستقامة، وتكامل الشخصية، والأمانة، وال إخلاص

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 نظرية السمات: من جملة الانتقادات لدينا:

٥. عدم اتفاق المفكرين في المجال على عدد محدد من السمات.
٦. صعوبة توافر هذا العدد الكبير من السمات في شخص واحد إلا إذا كان غير عادي.
٧. صعوبة قياس تلك السمات، وعدم الاتفاق على أسلوب محدد للقياس.
٨. ثبات تأثير الموقف على نجاح وفشل القيادة.

٢- 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:

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

٣- النظرية التفاعلية:

تركز على الجمع بين النظريتين 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

١- 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.

٢- 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.

رابعاً: عوامل فعالية القيادة

١- **الاقتناع بأهداف المنظمة:** لأن ذلك شرط في إقناع الآخرين وبعث الحماس لديهم.

٢- **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.

٣- **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.

٤- **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.

٥- **مراعاة المصلحة العامة**

٣- 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 بالاستشرافية) أو (القيادة التحويلية).

٤- 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.

خامساً: 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 للقيادة الإداريين.

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 أوردتها الماوردي في الأحكام السلطانية والتي تمثلت في:

- الأمانة حتى لا يخون.
- قلة الطمع حتى لا يرتشي.
- سلامة الصدر.
- الذكاء والفطنة.
- الصدق.
- البعد عن الأهواء.

المحاضر والتأسعة

الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية

أولاً: المركزية واللامركزية الإدارية

المركزية واللامركزية في الحكومة:

* تتميز المنظمات الحكومية عن
المنظمات الخاصة بارتباطها
بالسياسة ..

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.

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.

اللامركزية السياسية أو (الفيدرالية):

الفيدرالية: هي دول الإتحاد الفيدرالي، التي تتكون من عدة دويلات كالولايات المتحدة،
والإتحاد السوفيتي سابقاً، ودولة الامارات 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، ...

الفروق الأساسية بين اللامركزية السياسية واللامركزية الإدارية

اللامركزية الإدارية	اللامركزية السياسية
تتوزع الوظيفة الإدارية وحدها. وهي جانب من وظائف السلطة التنفيذية.	تتعلق بالنظام السياسي للاتحاد الفيدرالي وتوزيع السلطات الثلاث لوظائف الدولة (التنفيذية، والتشريعية، والقضائية).
توجد في الدول الموحدة أو الدول الاتحادية كدولة الإمارات العربية المتحدة.	توجد في الدول الموحدة
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

* ويعرفها آخرون بأنها:

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

١- تعريفها

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

٢- أركان الإدارة المحلية :

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

٣- أهمية الإدارة المحلية :

- ١- تخفيف الأعباء الملقة على عاتق السلطة المركزية نتيجة ازدياد وظائف الدولة، وتشعب أنشطتها
- ٢- الإدارة المحلية أكثر إدراكاً للحاجات المحلية، وهي وسيلة لتأسيس مشروعات التنمية الملائمة للمجتمعات المحلية.
- ٣- التدريب على أساليب ومفاهيم الحكم الديمقراطي.
- ٤- ٤- القضاء على التعقيد والأنظمة الروتينية والبطء في إصدار القرارات.
- ٥- ٥- تحقيق العدالة في توزيع النفقات العامة، فلا تطغى مرافق العاصمة والمدن الكبرى على مرافق الإقليم.

٤- موارد الإدارة المحلية :

- ١- الرسوم
- ٢- استثمار وتشغيل المرافق العامة
- ٣- المساعدات الحكومية
- ٤- التبرعات والهبات
- ٥- القروض

ثالثاً: مستويات الإدارة المحلية

١- إمارات المناطق.

* صدر نظام المناطق بأمر ملكي بتاريخ ٢٧/٨/١٤١٣هـ، وعدل بتاريخ ٣٠/٣/١٤١٤هـ. 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.
 - ❖ إنشاء مجلس لكل منطقة ، يختص مجلس المنطقة بدراسة كل ما من شأنه رفع مستوى الخدمات في المنطقة ، وله على وجه الخصوص ما يلي:
- وقد حددت المادة الثالثة والعشرون مهام المجالس كالتالي:
 - تحديد احتياجات المنطقة، واقتراح إدراجها في خطة التنمية للدولة.
 - تحديد المشاريع النافعة حسب أولويتها، واقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة السنوية.
 - دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
 - 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.
- ٥) عدد من الأهالي لا يقل عن عشر أشخاص، من أهل العلم والخبرة والاختصاص، يتم تعيينهم بأمر من رئيس مجلس الوزراء، بناءً على ترشيح أمير المنطقة، وموافقة وزير الداخلية، وتكون مدة عضويتهم أربع سنوات قابلة للتجديد.

*سلطات مجلس المنطقة << في الملزمه فهم

رابعاً: مشاكل الإدارة المحلية

(١) **عدم الكفاءة الإدارية:** وتشأ 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،

٢- البلديات

صدر نظام البلديات والقرى علم ١٣٩٧هـ ، ولائحة تنمية وتطوير القرى عام ١٤٠٣هـ التي أكدت على الدور الجديد لوزارة الشؤون البلدية والقروية في اقتراح السياسة العامة للتنمية المحلية وتنسيق جهود التنمية الريفية والقروية، والتشكيلات الجديدة المتمثلة في:

١- اللجان العامة / اللجان العامة للتنمية والتطوير على مستوى المناطق :

يرأسها أمير الإمارة أو من ينوب عنه.

وتضم في عضويتها ممثلين عن الوزارات مثل: (وزارة الشؤون البلدية والقروية ، وزارة الزراعة ، وزارة المياه ، وزارة الصحة ، وزراة المواصلات)

تختص هذه اللجان العامة بدراسة مشروعات التنمية المرفوعة إليها من

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

٢- اللجان المحلية /

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

خامساً: مقومات نجاح الإدارة المحلية

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

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

٣- توافر الموارد المالية والطبيعية.

٤- المتابعة الجادة من قبل الحكومة المركزية.

١- مفهوم الاتصالات الإدارية

* محاولة لإيجاد فهم مشترك بين شخصين أو أكثر بقدر الامكان

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

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.

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.

عناصر الأتصال /

- ١- المرسل.
- ٢- الرسالة.
- ٣- قناة الاتصال.
- ٤- المستقبل.
- ٥- الاستجابة.

٢- أنواع الاتصالات /

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

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

* 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 .

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

- وجود قنوات اتصال منظمّة 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

*** أآآآآ الآآصآآآ الررسمفة فف المنظمآآ الآكومفة:**

الآآصآآآ الهآطفة: من أعلف إلى أسفل الهرم الإءآرف. آفآ آنسآب آآوجفآآ والفسفآآآ والفقرآآ والمعلومآآ كآفة من قمة الهرم الإءآرف إلى المسآوفآآ الأءنف.

الآآصآآآ الصاعءة: من أسفل إلى أعلف الهرم الإءآرف. وأغلبهآ فكون بشكل آقآرف عمل فآم بموجبهآ إءءآآ الخطط وإصءآآ آعلفمآآ والأوامر بئفة آآءفل وآآطوفر فف المنظمة، ومن آلالهآ فقوم العآملفن فآبءآآ آرآئهم وآمل مشآعرفهم وأفكارهم إلى الإءآرة العلفآ. وآظهر أهمة هذه الآآصآآآ بشكل أكبر فف المنظمآآ الآبفرة والآضمة آآف فزءآآ ففها عءء المسآوفآآ الإشرآففة، وآآزآف ففها العلقآآ الإءآرففة.

الآآصآآآ الأفقفة: آآف آءآآ بفن أعضآآ الإءآرآآ والأقسآم آآآل المنظمة بهءف آوففر عملفآآ آآنسفق الضرورفة للعمل، وذلك عن طرفق آبآءل المعلومآآ والآرآء ووجهآآ النظر آول الموضوعآآ المشآرآة. وآسهم الآآصآآآ الأفقفة فف آل المشكلاآ بكفاءة وفآعلفة نظراً لوضوح الرؤفة أمام الآمفع، وآعاونهم المآآر وعدم إخفاء المعلومآآ أو آآبها عن بعضهم البعض.

١-١ : مفهوم تقنية المعلومات والاتصالات:

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

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

١- تقنية
المعلومات
والاتصالات

٤-١ : التمازج بين المعلومات والاتصالات:

رغم اختلاف تقنية الاتصالات عن تقنية المعلومات، إلا أن التمازج بينهما زاد من أهمية كل منهما، فتقنية المعلومات هي الصناعة التي تبرز بين الأجهزة المكتبية 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 وفر السرعة والدقة في جميع مراحل معالجة البيانات، وبالتالي بث المعلومات بسرعة هائلة وتكلفة زهيدة.

* تمثل شبكة الانترنت أعظم منتج للتمازج الحاصل.

٢-١: خصائص تقنية المعلومات:

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.

* 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

٣-١: أدوات ووسائل تقنية المعلومات والاتصالات:

- الإذاعة: حيث يتميز الراديو بسرعة الانتشار وسرعة تغطية الأحداث، وعدم ارتباطه بمستوى معين
- التلفزيون: من أقوى وسائل الإعلام،
- التلغراف والتكليس: من الوسائل المكتوبة التي ترسل إلى المستقبل في شكل فقرات مكتوبة بعناية من قبل متخصصين في هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية
- الفاكس: جهاز يقوم بنقل النصوص المكتوبة والصور عبر الخطوط الهاتفية
- الفيديو التفاعلي: عبارة عن برنامج فيديو مقسم إلى أجزاء صغيرة مكونة من تتابعات حركية، ويعرض معلومات سمعية وبصرية تمثل الواقع.
- الهاتف المحمول
- 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.
- الوسائط المتعددة.
- المصغرات الفيلمية مثل (الميكروفيلم).
- المؤتمرات المرئية.
- المساحات الصوتية.
- الحاسب الآلي.
- شبكات الحاسب الآلي، والتي تقسم إلى:
- الشبكة الداخلية للمنظمة (Intranet).
- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (Extranet).
- الشبكة العالمية (Internet).

٣- وسائل حماية تقنية المعلومات والاتصالات

- ✓ 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 التغير، أو من تسريبها إلى جهة غير مختصة، أو تعطيل المختصين بها من الوصول إليها.

٣- فعالية المعلومات والاتصالات

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.

علماً 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 فناعة بأهمية (إدارة الاتصال) وبدورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.

٤- 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 تمثّل 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).

٦- إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات

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، ...

المحاضرة الثانية عشر الحكومة الإلكترونية

مفهوم الحكومة الإلكترونية

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

* 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

٢- التطورات التي مهدت لقيام الحكومة الإلكترونية:

- ١- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وخدماته.
- ب- التقدم الكبير في شبكة الاتصالات وخدمات الإنترنت.
- ج- العولمة.
- د- تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة.

٣- الاحتياجات الجذرية للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية:

أ- إعادة التنظيم الإداري:

بما يتضمنه من إعادة تشكيل 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 ...

٤- أهداف الحكومة الإلكترونية:

١. تسهيل طرق الحصول على المعلومات والخدمات في أي وقت.
٢. الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعاملات الحكومية.
٢. 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.

ثانياً: متطلبات ومعوقات تحقيق الحكومة الإلكترونية:

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.

*متطلبات تحقيق الحكومة الإلكترونية:

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

ثالثاً: استراتيجيات ومراحل الحكومة الإلكترونية:

١- 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.

٢- النموذج اللامركزي

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

إعداد الملخص /

© HAMS aZ-MASHAZA

<http://www.entsab.com>

بالتوفيق للجميع ☺

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.

مراحل الحكومة الإلكترونية:

أ- مرحلة الاعلان:

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 كوّن 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.