

# المحاضرة

2



الإطار العام للإدارة العامه

## الفكر الإداري في الإسلام

إن الرسول صلى الله عليه وسلم مؤسس الدولة الإسلامية وباني حضارتها وتابع من بعده الخلفاء الراشدين ( رضوان الله عليهم ).

## جاء الفكر الإداري يصلح في كل زمان ومكان من خلال التالي :

١. الأخذ بمبدأ الشورى ( وشاورهم في الأمر .. الآية )
٢. الإهتمام بالرقابه الذاتيه.
٣. مبدأ : (الأجر ، تقسيم العمل ، مبدأ الجداره .. )
٤. التحفيز الإداري ...

## إذن

**خلاصة القول** أن الفكر الإداري في الإسلام والذي أستند على القرآن الكريم والسنة الشريفة واجتهاد العلماء والفقهاء وإجماع عامة المسلمين ، هذا الفكر سبق الأفكار الإداريه المعاصره بتعاليمه السمه ومبادئه الساميه.



## تطور الفكر الإداري

### أولاً : المدرسه التقليديه (الكلاسيكيه)

١. النظريه البيروقراطيه : Theory of bureaucracy
  - صاحب النظرية هو ( **ماكس وبر** ) ويقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي والتعبير المجازي هو حكم المكاتب.
  - المعنى الواسع : البيروقراطيه هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسميه محددده على الوظائف ، هنا يتم تنظيم العلاقات والسلطات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفايه الإداريه لإنجاز أهداف التنظيم .
  - البيروقراطيه كتنظيم إداري ضخم ترجع لعهود سابقه منها :
    - ✓ الحضاره الصينيه منذ عام ٢٢٠٠ عام قبل الميلاد، والإداره اليونانيه والتي تبنت دوران الوظيفه وأن تسمو المصلحه العامه فوق الخاصه وحضارة الرومان ووصولاً إلى الحضاره الإسلاميه التي تناولت تفويض السلطه وتقسيم العمل وتطبيق الشورى..
    - ✓ لكن البيروقراطيه مصدرها **دراسة ماكس فيبر** في ألمانيا.

← كتب الكثير حول نظرية السلطه وحدد أن أسلوب اكساب الشرعيه يقسم إلى ثلاثة أقسام :

- **السلطه البطوليه :** تحلي الإنسان القائد بمواصفات غير عاديه للتأثير على الأفراد.
- **السلطه التقليديه :** ممارسات القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف .
- **السلطه القانونيه الرشيديه :** ترشيد العلاقات القانونيه من خلال مجموعة قواعد وإجراءات.

الأسس [ الخصائص ] التي يقوم عليها [ التنظيم البيروقراطي ] [الماكس فيبر ؟

- ١- وجود مجالات وظيفيه متخصصه في كل عمل.
- ٢- توزيع النشاطات والأعمال على أعضاء التنظيم الرسمي.
- ٣- تحديد السلطه لكل موظف في العمل الإداري.
- ٤- تعيين الأكفأ لكي يتمكن من تنفيذ المهام بدقه.
- ٥- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات على شكل هرم تشرف المستويات الأعلى على الدنيا وهكذا بالتوالي.
- ٦- الإعتماد على عدد كبير من المستندات والوثائق.
- ٧- الفصل التام والواضح بين نشاط الموظف وحياته الخاصه.
- ٨- العمل الرسمي والتفرغ له يأتي بالمقام الأول.
- ٩- تطبق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته.

مزايا التنظيم [ البيروقراطي ]

- ١- السرعه.
- ٢- الإنضباط.
- ٣- الإستقرار.
- ٤- الإستمراريه.
- ٥- الدقه في تطبيق مبدأ التخصص.
- ٦- تقسيم العمل.
- ٧- الإعتماد على المستندات.
- ٨- التسلسل الهرمي.
- ٩- الخضوع الكامل للروؤساء.
- ١٠- تخفيض التكلفه الإنسانيه والإقتصادي.

مزايا التنظيم [ البيروقراطي ]

كثيره هي الدراسات التحليليه النقديه التي تناولت النظرية البيروقراطيه والتي أوضحت بأن هناك آثار سلبيه غير متوقعه ظهرت عند تطبيقها منها :

- A. احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات والتركيز على القواعد والإجراءات واعتبارها هدف بدل من أن تكون وسائل.
- B. كما أن النتائج غير المقصوده قد تصل إلى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتذمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين.

## ٢. نظرية الإدارة العلمية

- كانت الشركات الصناعية تعاني من الإسراف وانخفاض الإنتاجية في بداية القرن الماضي فكان يلجأ أصحاب تلك المصانع لتخفيض الأجور ، من هنا جاء بعض المفكرين وفي مقدمتهم فريدريك تايلور في تقديم نظرية تساعد في حل مشكلة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة وهذه الدراسات شكّلت حجر الأساس في تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- تايلور في كتابه الشهير ( مبادئ الإدارة العلمية ) عرّف الإدارة بأنها :  
المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين ادأؤوه ، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفه.

### # نقاط نظرية تايلور

١. تحليل خطوات العمل واستبعاد الحركات غير الضرورية.
٢. اختيار العمال بشكل علمي وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب ليصل كل فرد لأفضل كفاءة.
٣. استخدام الحوافز لحث العاملين على الأداء بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبين.
٤. التعاون بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بوظائف التخطيط والعمال بوظائف التنفيذ.

## ٣. نظرية التقسيم الإداري [ نظرية أكثر عمقاً من الإدارة العلمية ]

- هنري فايول ( ١٨٤١ – ١٩٢٥ ) كان مديراً ولذلك أهتم بوجود نظرية عامه للإدارة من خلال اهتمامه بوظائف الإدارة على كل المستويات واهتم بالإدارة على المستوى الأعلى عكس تايلور الذي اهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج).
- كتابه الشهير (الإدارة الصناعية والعامه) والذي ظهر في فرنسا عام ١٩١٦م.

### # نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول

- ١- النشاطات الفنية ( الإنتاج والتصنيع ).
- ٢- النشاطات التجارية ( المشتريات - المبيعات - التبادل ).
- ٣- النشاطات التمويلية ( الموارد الماليه - الإستثمارات والمصرفيات ).
- ٤- النشاطات الأمنية ( الممتلكات والأشخاص ).
- ٥- النشاطات المحاسبية ( تقدير التكاليف والإحصاءات ).
- ٦- النشاطات الإدارية ( التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق والرقابه ).

### # مساهمات هنري فايول

- ١- صفات الإداريين وتدريبهم : المديرون يحتاجون لمجموعة صفات "جسميه ، أخلاقيه ، ذهنيه ، سعة الإطلاع والثقافه العامه" ويقول كلما ارتقى المدير نحو الأعلى بالسلم الإداري احتاج لصفات ومهارات إداريه في حين تزداد المهارات الفنية في المستويات الدنيا.

### ٢- الأسس العامه للإدارة : مبادئ فايول الـ 14

- [تقسيم العمل وفق التخصص - السلطه والمسؤوليه - الإلتزام بالقواعد - وحدة الأمر - وحدة الإتجاه (الأمر) - الخضوع للمصلحه العامه - عدالة المكافآت - المركزيه - تسلسل القياده - النظام(وضع كل شئ وشخص مكانه العدله) - الإستقرار الوظيفي - المبادره - العمل بروح الفريق] .

### ٣- وظائف الإدارة وهي :

- ✓ التخطيط .Planning
- ✓ التنظيم .Organizing
- ✓ التوجيه .Directing
- ✓ التنسيق .Coordinating
- ✓ الرقابة .Controlling

### ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية

- ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية ( ١٩٣٠ - ١٩٧٠ م ) كرد فعل لنظريات المدرسه التقليديه ، والتي افترضت أن الحوافز الماديه هي التي تهتم العاملين.
- العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل والذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعيه في المنظمه.

### # الإعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة [ العلاقات الإنسانية ]

١. ظهور الحركة النقابيه وتوسعها.
٢. زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسسهم مشاكل العمل.
٣. كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديده.
٤. تحسن مستوى الحياة أدى إلى الإهتمام بالنواحي الإنسانية.
٥. زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب الهوثورن ( ١٩٢٤ - ١٩٣٢ م ).

### # تجارب هوثورن ( ١٩٢٤ - ١٩٣٢ م )

تعتبر تجارب التون مايو والتي أنجزت بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو حجر الأساس لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أوضحت أن الإنتاجيه ترتبط بالظروف الإجتماعيه والنفسيه للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات الماديه.

### # من أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب [ هوثورن ]

١. ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسميه.
٢. يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعه.
٣. تلعب الحوافز المعنويه دوراً مهماً في التحفيز للعمل.
٤. طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمر الفيزيولوجيه وإنما النفسيه والاجتماعيه.
٥. تلعب القياده غير الرسميه دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم.

### # الآثار العمليه لتجارب [ الهوثورن ]

١. ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية لأول مره في المشروعات.
٢. حصول العمال على إجازات سنويه وتحديد ساعات العمل الأسبويه.
٣. بدأ الإعتراف بحقوق العمال في الرعايه الصحيه والاجتماعيه.
٤. بدأ تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعامله الحسنه للأفراد.

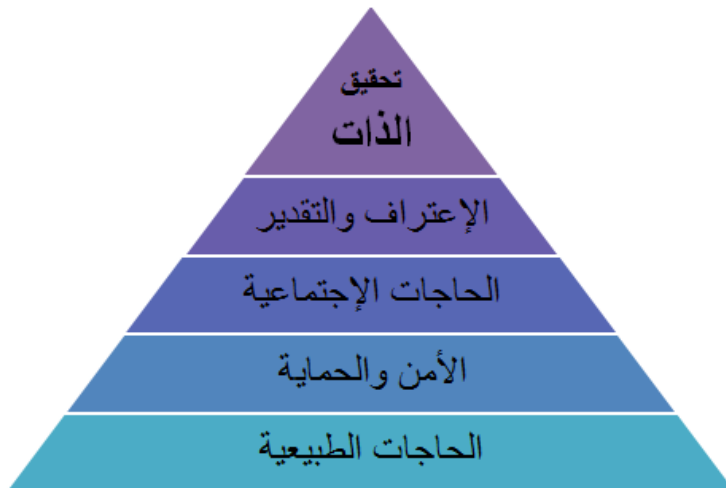
## # سلبيات مدرسة [ العلاقات الإنسانية ]

١. لم تقدم نظرية كامله للتنظيم فقط ركزت على العنصر البشري.
٢. ليس بالضرورة وجود تناقض بين العمال والإدارة بل العكس يجب أن يكون هناك تكامل.
٣. ليس بالضرورة أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم.
٤. الصراع والمنافسة بين الأفراد تعتبره أمر غير مقبول لكن في الواقع هذا يمكن أن يكون متغير كفاءة ونجاح التنظيم.
٥. في مجال التحفيز تهمل المدرسة الحوافز المادية وهذا يفقدها عنصر مهم لتفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

## ثالثاً : المدرسة السلوكية Behavioral School

- لا تتماثل مع المدارس السابقة بالرغم من وجود بعض النقاط المشتركة مثل :  
التأكيد على الكفاية ، وأهمية العلاقات الإنسانية.
- هذا لا يمنع من أن لها بعض الخصوصيه والخصائص نذكر منها :
  ١. هي مدرسة علميه تطبيقيه تعتمد على وضع فرضيات علميه عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجيه.
  ٢. هي مدرسة معياريه تقوم على معايير قيميه تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكيه في مجال العمل لإحداث تغيير في اتجاه السلوك.
  ٣. هي مدرسة تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجل التأكيد على أهمية هذه الحاجات.
  ٤. تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمه.
  ٥. تتميز بنظرتها الشموليه والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئيه كالإضاءه أو زيادة الرضا الوظيفي.
  ٦. تهتم بالجماعات وتتفاعل هذه الجماعات لتحقيق أهداف المنظمه.
  ٧. تعزز المشاركه الفعّاله والتعارض في الرأي ( الرأي البناء ).

أهم إسهامات هذه المدرسة هي مساهمة ( ابراهام ماسلو A.Maslow هرمية الحاجات )



## افتراضات نظرية ماسلو هي :

- كل الناس تحركهم الحاجات الطبيعية وعدد أقل لحاجة الأمن وهكذا.
- الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض أي كلما أشبعت حاجة من المستوى الأدنى يتم الانتقال إلى حاجة من المستوى الأعلى.
- ينصح ماسلو المديرين للتعرف على حاجات مرؤوسيهم والعمل على تحفيزها لأن من خلالها يمكن تحريك دوافع الفرد.

## ماهي سلبيات نظرية ماسلو :

- لا يفترض بالمدير أن يكون عالم نفس لإكتشاف حاجات الأفراد الذين يتعامل معهم المدير.
- ليس هناك أي دليل عملي قطعي مثبت صدق هرميه هذه الحاجات أو أهمية ترتيبها .
- بسبب هذه الإنتقادات جاء ألدرفر واستبدل تلك الحاجات بثلاث فقط هي :
  - ١- حاجات البقاء (ضرورات الحياة).
  - ٢- حاجات الإرتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئه.
  - ٣- حاجات النمو (حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات).

## الفرق بين النظريتين [ماسلو & ألدرفر ]

- يعتبر ألدرفر أن الإنسان إذا فشل في الوصول للحاجه العليا يعود للدنيا .
- كما أن ماسلو يعتبر أن الإنسان يسعى لتحقيق حاجة واحده فقط في آن واحد
- في حين أن ألدرفر يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين معاً .

## رابعاً : مدرسة اتخاذ القرارات

○ تعود هذه النظرية التنظيميه إلى كل من :

١. تشستر بارنارد ، صاحب كتاب ( **وظائف المديرين** ) عام ١٩٣٨م.
٢. هربرت سيمون ، صاحب كتاب ( **السلوك الإداري** ) عام ١٩٤٧م وقد طبعت منه ١٥ طبعه حتى عام ١٩٧٠م.

## # جوهر النظرية

١. اعتبرت هذه النظرية أن التنظيم نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات ، وبالتالي يجب تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار .
  ٢. أضاف ( **بارنارد** ) أن التنظيم نشاط تعاوني وبالتالي لابد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف.
- تهتم مدرسة اتخاذ القرارات Decision making school بالعلوم السلوكيه المؤثره في اتخاذ القرارات ، وكيف يتم اتخاذ القرار ونقله عبر المستويات المختلفه للتنظيم ، وهذا يحتم دراسة طرق الإتصال والتنظيمات الرسميه وغير الرسميه وسائر الجوانب التي تؤثر على تنفيذ القرار.

## # بارنارد والنظام التعاوني

### تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر:

- ١. هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم.
  - ٢. إمكانية الإتصال بين الأعضاء.
  - ٣. الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء.
- اهتم بارنارد بالتنظيم غير الرسمي ( تفاعلات الأعضاء بين بعضهم البعض ).

## # نظرية بارنارد هي :

### إثراؤه الفكر الإداري في ثلاثة أبعاد :

- ١. العلاقات الإنسانية
  - ٢. اتخاذ القرارات
  - ٣. نظرية التنظيم
- كما أنه أول من قَدَم مفهوم قبول السلطة ( قبول القرار من قبل المرؤوسين ) كما أن القرار يعتمد على المنطق ، وأخيراً فعالية القرارات ترتبط بالعلاقة بين أداء الموظف وأسلوب تحفيزه.

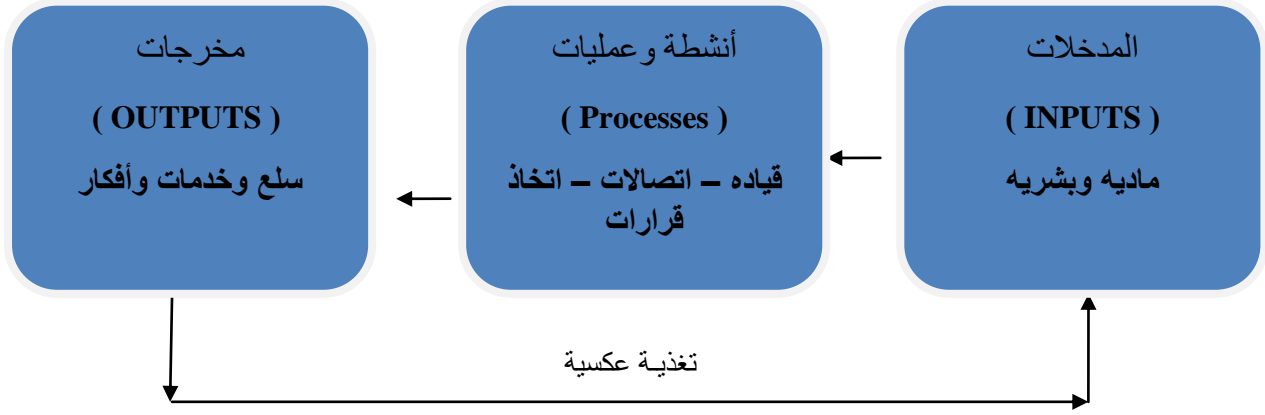
## # هربرت سيمون واتخاذ القرارات

- ركّز على أن أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرار مدخل لدراسة الإدارة.
  - وبرأيه أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى عنصرين اثنين :
    - (١) عنصر التكلفة أي هي تكلفته من وقت وجهد ومال.
    - (٢) نتائج القرار سواء تحقيق الربح أوصورة الخدمات العامه وانسجام القرار مع السياسه العامه والخطوط العريضة للمنظمه.
  - تناول سيمون صفة الرشد في القرارات وعلى المدير الإكتفاء بالحلول المقبوله بدل من المثاليه.
  - كما أنه يميز بين :
    - (١) القرار الهادف ( يرتبط بالهدف النهائي ) وغير الهادف.
    - (٢) القرار الرشيد ( يعتمد على وجود بدائل ) وغير الرشيد.
    - (٣) المبرمج ( الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقه ) وغير المبرمج الذي يعتمد على الإبتكار.
- " سيمون من الرواد الذين تنبهوا لضرورة استخدام الآلات الحاسبه وأثر التقنيه في الإدارة "
- كما أن دوره مهم في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة واتخاذه من عملية اتخاذ القرار مدخلاً للسلوك الإنساني.

## خامساً : مدرسة النظم

- جوهر نظرية النظم هو أن المنظمه نظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل .
- والمنظمه هي ذاتها جزء من نظام كلي مفتوح على البيئه المحيطه .
- المنظمه الإداريه هي نظام يتكون من مجموعة عناصر وهذه العناصر في حالة تفاعل لتحقيق أهداف المنظمه ، هذه العناصر قد تكون ماديه أو بشريه أو معنويه أو تقنيه.

## العلاقة بين [المنظمة والبيئه] توضح بالشكل :



### أنواع الأنظمة

- ✓ النظام المفتوح : يؤثر ويتأثر بالبيئه
- ✓ النظام المغلق : لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئه ( الساعه )

### إذن مدرسة النظم :

إن نظرية النظم المفتوحة تمثل اتجاه حديث في حقل الإدارة العامه والعلوم الإجتماعيه الأخرى . تعتمد على العلاقة التبادليه والتأثير المتبادل والتكيف ، والمدخلات ، والمخرجات ، والتغذية العكسيه ، والسيطره على المعلومات وتحليلها والتوازن والتحليل.

### سادساً : مدارس أخرى حديثه التجربه اليابانيه في الإدارة **نظرية Z**:

- نشر وليم أوشي العديد من الأبحاث حول هذه النظرية في كتابه " كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكيه التحديات اليابانيه".
- إن جوهر نظرية أوشي هي : أن كثير من المشكلات الإنتاجيه التي تواجه المنظمات الأمريكيه هي مسألة إنسانيه قبل كل شئ .
- إن أهم ما يجب تعلمه من الإدارة اليابانيه هو أن الإستثمار في الإنسان هو أفضل إستثمار . لأن ذلك يؤدي إلى التغلب على المشكلات والعمل الجماعي وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء.

### نظرية أوشي أسماها **نظرية Z**

- هي جمع بين النظرية الأمريكيه واليابانيه وتقوم على الأسس التاليه :
- (١) **الثقه** : العلاقة بين الثقة والإنتاجيه علاقته وثيقه ، وكذلك الثقة بين الفرد والمنظمه لأن هذا يظهر إيجابياً في حسن الأداء وزيادة الإنتاجيه.
  - (٢) **الحق والمهاره** : " وحدة الذهن والمهاره " من خلال الخبره والممارسه والتجربه والعمل الطويل في المنظمه ، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجيه.
  - (٣) **الألفه والموده** : من خلال دعم الآخرين واهتمام بالإنضباط وعدم الأنانيه والعيش في أمان ووحدة صداقة وأمان ...



- تؤكد النظرية اليابانية على الثقة والمهاره والموده وما تحتاجه من روابط متينه بين الفرد والمنظمه ، وتعاون وتكاتف ومشاركة في اتخاذ القرار والالتزام بتحقيق الأهداف والمسؤوليه الجماعيه والرقابه الذاتيه ، مما يساعد في رفع الإنتاجيه وتحقيق الجوده.

### إدارة الجوده الشامله Total Quality Management

أسلوب إداري جديد ظهر في اليابان وحقق نجاحات باهره لذلك تبنته كثير من المنظمات والدول في العالم . ماذا يعني !؟

# تعريف إ ج ش ( إدارة الجوده الشامله ) هي : مدخل الإداره المتكامله من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجوده في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركه بما يحقق رضا الزبون.

### العناصر الأساسية للجوده :

- (١) الرؤيه الإستراتيجيه للجوده من خلال أنها أحد أبعاد التفكير الإستراتيجي والذي يساهم في خلق الميزه التنافسيه.
- (٢) مشاركة الجميع في إدارة الجوده الشامله فالجوده مسؤوليه الجميع.
- (٣) قياس الجوده يرتبط بالشروط الفعليه للسوق والحاجات المحدده للزبون ، فمواصفات المنتج تتحدد جودتها من خلال مقارنتها مع مواصفات منتجات أخرى وتكون فعاله في ضوء الحاجات الحقيقيه للزبون.
- (٤) مدخل الزبون من خلال أن الزبون هو الأساس وهو محور الإهتمام.
- (٥) التحسين المستمر حيث ليس هناك حدود للتحسين فالتحسين عمليه مستمره ومتواصله.

نموذج إدارة الجوده الشامله نموذج ميداني يركز على الأداء المتخصص، يعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الإستراتيجي ، ويبني على علاقات الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد

**DONE!**