



مبادئ الإدارة

العامّة

للدكتور فذين عليان

إعداد ..

مرحال [يوميات طالب مجتهد]

جنون إحساس

سنة ١٤٣٨هـ



المحاضرة الأولى

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية

المدخل إلى الإدارة العامة:

المقدمة:

أدى توسع دور الدولة في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الحكومة والاهتمام بأمور الرفاهية وتحسين مستوى الحياة ، إضافة إلى الأمور المعروفة والتي تقوم بها الدولة من صحة وتعليم وأمن ودفاع والحفاظ على الأمن العام وسن القوانين وتنظيم كل مناحي الحياة . ويمتد الوضع إلى دور الدولة في تحقيق التنمية الشاملة وفي كل المجالات .

مقدمة عن الإدارة :

- كلمة إدارة (Administration) هي من أصل لاتيني وتعني خدمة ، أي أن من يعمل بالإدارة يخدم الآخرين ، بهذا تصبح الإدارة نشاط حيوي لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفرادهِ .
- الإدارة هنا تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر ، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة .

تحليل التعريف :

- محور العملية الإدارية هو العنصر البشري يعمل من خلال التعاون.
- والإدارة عملية اجتماعية وإنسانية من جهة واقتصادية وسياسية من جهة أخرى . لأن الإدارة المثلى هي تلك التي تعمل بعقلانية ورشد من أجل تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل والفعال والمنتج للإمكانات المتاحة بحيث تحقق الكفاية الإنتاجية في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود واستغلال الطاقات .

أما الإدارة العامة :

- فتعني " الإدارة الحكومية " Governmental " تمييزاً عن الأنواع الأخرى للإدارة مثل : إدارة الأعمال ، إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة ، إدارة المنظمات الدولية .
 - الدولة تضع القوانين وتحدد الحقوق والواجبات وهي المسئولة عن تنفيذ تلك القوانين فهي تأخذ الصورة التنفيذية .
 - والإدارة العامة ترتبط بها وفق هذا المعنى .
 - وهنا نقول بأن الإدارة العامة (تتضمن جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة) .
 - هذا التعريف يتصف بالقصور لأن وظيفة الإدارة العامة ليست التنفيذ وإنما توجيه الجهود من أجل التنفيذ.
 - وهو ما يتفق مع التعريف التالي (الإدارة العامة هي تنسيق الجهود الجماعية لتنفيذ السياسة العامة) .
- يفرق ديموك بين الإدارة العامة كمجال لتنفيذ القوانين وبين الإدارة العامة كعملية شاملة لجميع الخطوات الإدارية من الإسناد إلى التنفيذ، وبين الإدارة كمهنة لتنظيم وتوجيه نشاط الآخرين في هيئة عامة.

أذاً

الإدارة العامة هنا تعني: تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، فهي تمثل تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للقوانين والتشريعات.

طبيعة الإدارة العامة:

- س: هل الإدارة العامة علم أم فن؟
- الإدارة علم من خلال أنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في مجالات التخطيط والتنظيم والعلوم السلوكية وغيرها.
- الإدارة فن لأنها تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية موضع التنفيذ بكفاءة.
- الإدارة علم وفن لأنها تتميز بوجود اعتبارات علمية وفنية في وقت واحد.

الحدود الدراسية للإدارة العامة:

• س ما هي علاقة الإدارة العامة مع العلوم الأخرى؟

أولاً: مع إدارة الأعمال

إدارة الأعمال هي: تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
<ul style="list-style-type: none">• مرونة في العمل• القرار يعود لمجلس الإدارة أو المدير• الرقيب هو المدير المباشر	<ul style="list-style-type: none">• الخضوع للنظام العام وأجهزة التشريع• صعوبة تغيير النظام• الخضوع للسلطة القضائية	الإطار القانوني
الهدف تحقيق الربح	تقديم خدمة عامة للوصول الى رضا المواطنين	الهدف
طابع اقتصادي وتجاري	ما يحقق المصلحة العامة من: "سياسة - أمن - دفاع"	طبيعة النشاط
تتمتع بالرشد والعقلانية لتحقيق مزيد من الربح	التأثر بالقرارات السياسية	درجة الرشد
مرونة سريعة لمواجهة المنافسة من شركات أخرى	محكومة بالرقابة الداخلية والخارجية وبالتالي ليس هناك مجال لحرية التصرف	المنافسة

ثانياً: الإدارة العامة وعلم السياسة:

- الإدارة العامة أداة من أدوات السياسة.
- هي نظام فرعي من النظام السياسي العام.
- الربط بين الاثنين هو:
(أ) مشاركة الإدارة بوضع السياسة العامة للدولة
(ب) استخدام الإدارة العامة أدوات سياسية في التفاوض والتشاور (مناقشات، اتخاذ قرارات الصرف)
- هناك تفاعل وتأثير متبادل للوصول للأهداف بما يحفظ الموارد واستغلالها بكفاءة وفاعلية.
- هناك من يدعو لفصل الإدارة العامة عن السياسة وإعطائها استقلالية لإبعادها عن المزالق التي تكتنف العمل السياسي.
- هنا تقوم الإدارة العامة بدور استشاري وتقريري من خلال إعداد السياسة العامة للدولة ورسمها ومتابعة تنفيذها.

ثالثاً: علاقة الإدارة العامة بعلم الاجتماع:

- الإدارة العامة: تهتم بالبيئة الاجتماعية لفهم المشكلات المحيطة.
- علم الاجتماع: يهدف إلى دراسة الفرد والجماعات الإنسانية والإدارة العامة تمارس نشاطاتها من خلال الفرد والجماعة.
- علم الاجتماع: يمد الإدارة بمعلومات عن فئات المجتمع وتنظيماته، كما يغذيها بمفاهيم العمل وعلاقات التعاون.

رابعاً: علاقة الإدارة العامة بعلم النفس:

- يهدف علم النفس إلى دراسة الإنسان ككائن بشري، متنوع الحاجات، مليء بالمشاعر والأحاسيس وهذا يؤثر في نشاطه
- البيئة الوظيفية من تنظيم إداري تؤثر في مشاعر الفرد والموظف.
- قدم علم النفس مفاهيم للإدارة العامة مثل: قياس الكفاءة، اختبارات التوظيف، الترقية، الحوافز، وبواعث السلوك الإداري.
- إذن علم النفس يبحث العوامل السلوكية في التنظيم الإداري.

خامساً: علاقة الإدارة العامة بعلم القانون:

- الإدارة العامة يجب أن تكون متوافقة مع مضمون القانون ومنسجمة مع أحكامه وإلا تعرضت أعمالها لعدم الشرعية والمساءلة.
- يرى البعض ان علم الإدارة العامة جزء مكمل للقانون وخاصة الإداري.
- العلاقة هي: أن كليهما يتخذ من الإدارة مجال للدراسة مع فارق في أن الأول يركز على النواحي الفنية التنفيذية من الإدارة. والثاني يهتم بالنواحي القانونية.
- الإدارة العامة تحدد الأسس لممارسة النشاط الإداري بكفاءة وفعالية كوضع البرامج وإعداد الخطط. القانون الإداري يتولى وضع الضوابط القانونية بحيث تبقى تصرفات الإدارة بشكل مشروع.

سادسا: علاقة الإدارة العامة بعلم الاقتصاد:

- يهتم علم الاقتصاد بتحديد عوامل الإنتاج (العمل - الأرض - رأس المال) كما يهتم بالتنمية الاقتصادية، كذلك تهتم الإدارة العامة بتحقيق التنمية الاقتصادية.
- يوجد موضوعات مشتركة بين الاثنين مثل: الميزانيات الختامية للشركات، المالية العامة، كما أن توفر الإمكانيات الاقتصادية يؤثر في اختيار الموظفين وتحديد الرواتب.

إذن نستنتج أن:

يوجد علاقة وثيقة بين الإدارة العامة وسائر العلوم الاجتماعية الأخرى، لكن الإدارة العامة مؤخراً أصبح لها بعض الاستقلالية كفرع من فروع العلوم الاجتماعية.

مراحل تطور الإدارة العامة:

المرحلة ١	<ul style="list-style-type: none">• انفصلت عن السياسة• الاهتمام بالنواحي الإدارية والتنظيمية
المرحلة ٢	وجود مدارس وكليات تمنح شهادات في الإدارة العامة.
المرحلة ٣	<ul style="list-style-type: none">• إنشاء معاهد للإدارة العامة• إجراء الدراسات والاستشارات• قيام برامج تنمية الإداريين ووجود تخصصات منها: أصول الإدارة العامة - أساليب العمل - التخطيط الإداري - العلاقات العامة إدارة التنمية - تخطيط المدن

مداخل دراسة الإدارة العامة:

المدخل	المحتوى
الدستوري القانوني التاريخي	التركيز على الحقوق الدستورية والقانونية للحكومة وسلطاتها والواجبات المفروضة عليها.
الوظيفي	<ul style="list-style-type: none">• وظائف الإدارة هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - الأفراد - التمويل - الموازنة• لم ينظر للإدارة كنشاط، واعتبر الإدارة شكل رسمي تقليدي
الاجتماعي النفسي	<ul style="list-style-type: none">• مدخل يعتمد على علم الاجتماع والنفوس وعلم النفس الاجتماعي• الإدارة هي إدارة العنصر البشري الإنساني• اهتم بالجانب الرسمي وغير الرسمي• إهماله الجانب الاقتصادي
المدخل البيئي	<ul style="list-style-type: none">• مدخل حديث يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية• العلاقة بين البيئة والإدارة• نمط الإدارة يتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في بلد ما• ظهر مع الحرب العالمية الثانية، وأهم العوامل التي يدرسها هي: المكان - السكان - التقدم العلمي - العادات والتقاليد - الرغبات الشخصية - الكوارث والمحن التي يمر بها المجتمع

نهاية المحاضرة

المحاضرة الثانية

الإطار الفكري للإدارة العامة

الفكر الإداري في الإسلام:

نما الفكر الإداري في الإسلام منذ أن أسس الرسول (صلى الله عليه وسلم) الدولة في يثرب، ومن بعده الخلفاء الراشدين (رضوان الله عليهم) وأسس هذا الفكر:

الأخذ بمبدأ الشورى - الاهتمام بالرقابة الذاتية - خدمة الأفراد - مبدأ الجدارة - التفويض - التحفيز - تكافؤ الفرص - تحديد المسؤوليات - التدريب وتنمية الإداريين - تقسيم العمل.

في العهد العباسي انتشرت الدواوين كأحد أسس إدارة الخلافة:

١. دواوين الرسائل والمكاتبات والشؤون الإدارية والرقابية وتجميع المعلومات
٢. دواوين تختص بالشؤون المالية والضريبة (الخراج والنفقات)
٣. دواوين مختصة في الشؤون العسكرية
٤. دواوين تعنى بشؤون الخليفة

الفكر الإداري المعاصر

ترجع نشأة علم الإدارة الحديث الى بداية الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، وهذا لوجود من جهة الحاجة لتنظيم جديد للعلاقات بين الأفراد في المجتمع، ومن جهة أخرى مسؤولية الحكومة تجاه المواطنين في تنظيم شؤون حياتهم وتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الضرورية لهم. ولقد أسهمت المدارس الفكرية في إثراء المعرفة الإدارية ووضع نظريات ونماذج لتفسير الإدارة العامة وتقديم حلول لمعالجة الإشكاليات المرتبطة بها.

- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة السلوكية
- مدرسة اتخاذ القرارات
- مدرسة النظم
- مدارس أخرى

أولاً المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

- النظرية البيروقراطية
- نظرية الإدارة العلمية
- نظرية التقسيم الإداري

١- النظرية البيروقراطية: Theory of Bureaucracy

يقصد بها النموذج المثالي والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي والتعبير المجازي هو حكم المكاتب البيروقراطية هي التنظيم الإداري الضخم والذي يتسم بتقسيم العمل وتوزيعه على شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف يتم تنظيم العلاقات والسلطات بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم

دراسات ماكس فيبر:

جاء بنظرية هياكل السلطة (Theory of Authority) والتي ركز من خلالها على أساليب انسياب خطوط السلطة دخول التنظيمات وحاول تفسير لماذا يطيع الافراد الأوامر التي تصدر إليهم من الرؤساء وقد قام بتوضيح أساليب اكتساب الشرعية داخل المنظمة وهي ثلاث:

السلطة البطولية: يتحلى الانسان القائد بمواصفات غير عادية للتأثر على الافراد
السلطة التقليدية: ممارسات القائد وسلطاته من خلال العادات والتقاليد واحترام الأعراف
السلطة القانونية الرشيدة: ترشيد العلاقات القانونية من خلال مجموعة قواعد وإجراءات

الأسس (الخصائص) التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

١. التنظيم البيروقراطي يكون على شكل هرم تشرف المستويات الأعلى على الدنيا وهكذا بالتوالي.....
٢. الاعتماد على عدد كبير من المستندات والوثائق
٣. الفصل التام والواضح بين نشاط الموظف وحياته الخاصة.
٤. العمل الرسمي والتفرغ له يأتي بالمقام الأول.
٥. تطبيق في التنظيم قواعد وتعليمات كلما تمكن الموظف من فهمها كلما ارتقت خبرته وكفاءته.
٦. وجود مجالات وظيفية متخصصة في كل عمل.
٧. توزيع النشاطات والاعمال على أعضاء التنظيم الرسمي
٨. تحديد السلطة لكل موظف في العمل الإداري.
٩. تعيين الأكفأ لكي يتمكن من تنفيذ المهام بدقة

مزايا التنظيم البيروقراطي:

١. السرعة
٢. الانضباط
٣. الاستقرار
٤. الاستمرارية
٥. الدقة في تطبيق مبدأ التخصص
٦. تقسيم العمل
٧. الاعتماد على المستندات
٨. التسلسل الهرمي
٩. الخضوع الكامل للرؤساء
١٠. تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية

الانتقادات الموجهة الى التنظيم البيروقراطي:

- ان الدراسات النقدية التي تناولت النظرية البيروقراطية أوضحت بان هناك اثار سلبية غير متوقعة ظهرت عند تطبيقها منها:
 - احتمال الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، والتركيز على القواعد والإجراءات، واعتبارها هدف بدل من ان تكون وسائل
 - كما ان النتائج غير المقصودة قد تصل الى الجمود تجعل المواطنين يشكون ويتدمرون من شدة تمسك الموظف بالروتين

2- نظرية الإدارة العلمية:

في بداية القرن التاسع عشر كان هدف الكثير من الشركات هو زيادة كمية الإنتاج من جهة، وخفض التكاليف من جهة أخرى. من هنا جاء بعض المفكرين وفي مقدمتهم فريدريك تايلور في تقديم نظرية تساعد في حل مشكلة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة. تايلور في كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية " عرف الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة".

أهم ما جاء في نظرية تايلور:

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

3- نظرية التقسيم الإداري (نظرية أكثر عمقاً من الإدارة العلمية؟):

- اقترح هنري فايول (1841، 1925) نظرية عامة للإدارة من خلال الاهتمام بوظائف الإدارة على كل المستويات وبصفة خاصة الإدارة العليا عكس تايلور الذي اهتم بالإدارة الدنيا (خط الإنتاج)
- لقي كتابه " الإدارة الصناعية والعامة " والذي ظهر في فرنسا 1916م، رواجاً كبيراً بين الباحثين ورجال الأعمال.

نشاطات إدارة الأعمال برأي فايول:

1. النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع)
2. النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات، التبادل)
3. النشاطات التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصرفيات)
4. النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص)
5. النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)
6. النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة)

مساهمات هنري فايول:

1. صفات الإداريين وتدريبهم: المديرون يحتاجون لمجموعة صفات (جسمية، أخلاقية، ذهنية، سعة الاطلاع والثقافة العامة)، ويقول (كلما ارتقى المدير نحو الأعلى بالسلم الإداري احتاج لصفات ومهارات إدارية في حين تزداد المهارات الفنية في المستويات الدنيا).
2. الأسس العامة للإدارة (مبادئ فايول الـ 14) تقسيم العمل وفق التخصص، السلطة والمسئولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه (الأمر) الخضوع للمصلحة العامة، عدالة المكافآت، المركزية، تسلسل القيادة، النظام (وضع كل شيء وشخص مكانه)، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، العمل بروح الفريق.
3. وظائف الإدارة وهي: التخطيط، Planning، التنظيم، Organizing، التوجيه، Directing، التنسيق، Coordinating، الرقابة Controlling

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (1930 - 1970) كرد فعل لنظريات المدرسة التقليدية والتي افترضت أن الحوافز المادية هي التي تهتم العاملين، العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل والذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة.

الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ظهور الحركة النقابية وتوسعها.
- زيادة ثقافة ووعي العمال وتحسسهم لمشاكل العمل.
- كبر حجم المشروعات أدى لظهور مشكلات جديدة.
- تحسن مستوى الحياة أدى إلى اهتمام بالنواحي الإنسانية.
- زيادة تكاليف العمل مما أدى إلى التركيز على هذا العنصر وهذا ساهم في دراسة تجارب هوثورن (1924 – 1932 م).

تجارب هوثورن (1924 – 1932 م):

- تعتبر تجارب التون مايو والتي أنجزت بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو حجر الأساس لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أوضحت أن الإنتاجية ترتبط بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر من ارتباطها بالتغيرات المادية.

من أهم النتائج التي توصلت لها تجارب هوثورن:

- 1- ميل الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسمية.
- 2- يتأثر تصرف الفرد بالإطار الذي ترسمه له الجماعة.
- 3- تلعب الحوافز المعنوية دوراً مهماً في التحفيز للعمل.
- 4- طاقة الفرد تتأثر ليس فقط بالأمور الفيزيولوجية وإنما النفسية والاجتماعية.
- 5- تلعب القيادة غير الرسمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد داخل التنظيم.

الأثار العلمية لتجارب هوثورن:

- 1- ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية لأول مرة في المشروعات.
- 2- حصول العمال على إجازات سنوية وتحديد ساعات العمل الأسبوعية.
- 3- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والاجتماعية.
- 4- بدأ تدريب الرؤساء لمراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للأفراد.

سلبيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

- 1- لم تقدم نظرية كاملة للتنظيم فقط ركزت على العنصر البشري.
- 2- ليس بالضرورة وجود تناقض بين العمال والإدارة بل العكس يجب أن يكون هناك تكامل.
- 3- ليس بالضرورة أن تؤدي العلاقات الإنسانية بين الجماعات إلى زيادة إنتاجيتهم.
- 4- الصراع والمنافسة بين الأفراد تعتبره أمر غير مقبول لكن في الواقع هذا يمكن أن يكون متغيراً لكفاءة ونجاح التنظيم.
- 5- في مجال التحفيز تهمل المدرسة الحوافز المادية وهذا يفقدها عنصر مهم لتفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

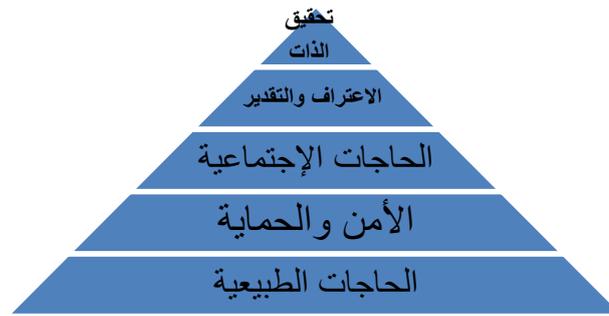
ثالثاً: المدرسة السلوكية:

هناك نقاط مشتركة عديدة بين المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، مثل: التأكيد على الكفاية، وأهمية العلاقات الإنسانية.

هذا لا يمنع من أن لها بعض الخصوصية والخصائص نذكر منها:

- ١- هي مدرسة علمية تطبيقية تعتمد على وضع فرضيات علمية عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية.
- ٢- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل لإحداث تغيير في اتجاه السلوك.
- ٣- هي مدرسة تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه لذلك يجب التأكيد على أهمية هذه الحاجات.
- ٤- تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- ٥- تتميز بنظرها الشمولية والتي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجزئية كالإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي.
- ٦- اهتمت بالجماعات وتتفاعل هذه الجماعات لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٧- تعزز المشاركة الفعالة والتعارض في الرأي (الرأي البناء).

أهم إسهامات هذه المدرسة هي مساهمة أبراهام ماسلو (هرم 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 مرؤوسهم والعمل على تحفيزها، لأن من خلالها يمكن تحريك دوافع الفرد.

ما هي سلبيات نظرية ماسلو:

- ✓ لا يفترض بالمدير أن يكون عالم نفس لاكتشاف حاجات الأفراد الذين يتعامل معهم المدير.
- ✓ ليس هناك أي دليل عملي قطعي مثبت صدق هرمية هذه الحاجات أو أهمية ترتيبها.

نظرية ماسلو ونظرية ألدرفر:

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

يقترح ألدرفر إجراء تعديل على نظرية ماسلو بحيث يتم تقسيم الحاجات الى:

- حاجات البقاء (ضرورات الحياة)
- حاجات الارتباط بين الفرد والآخرين والفرد والبيئة
- حاجات النمو (حاجات تطور القدرات وتحقيق الذات)

رابعاً: مدرسة اتخاذ القرارات:

تعود هذه النظرية التنظيمية إلى كل من:

- تشستر بارنارد، صاحب كتاب "وظائف المديرين" عام 1938 م.
- هيربرت سيمون، صاحب كتاب "السلوك الإداري" عام ١٩٤٧ م وقد طبعت منه 15 طبعة حتى عام 1970 م.

جوهر نظرية مدرسة اتخاذ القرار:

- 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.
- ويرى (برنارد) أن التنظيم نشاط تعاوني وبالتالي لا بد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لتحقيق الهدف.
- تهتم مدرسة اتخاذ القرارات Decision making school بالعلوم السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات، وكيف يتم اتخاذ القرار ونقله عبر المستويات المختلفة للتنظيم، وهذا يحتم دراسة طرق الاتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وسائر الجوانب التي تؤثر على تنفيذ القرار.

برنارد والنظام التعاوني:

تقوم نظرية النظام التعاوني على ثلاثة عناصر:

- ١- هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم
 - ٢- إمكانية الاتصال بين الأعضاء
 - ٣- الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء
- ملاحظة: اهتم برنارد بالتنظيم غير الرسمي بشكل كبير (تفاعلات الأعضاء بين بعضهم البعض).

هيربرت سيمون واتخاذ القرارات:

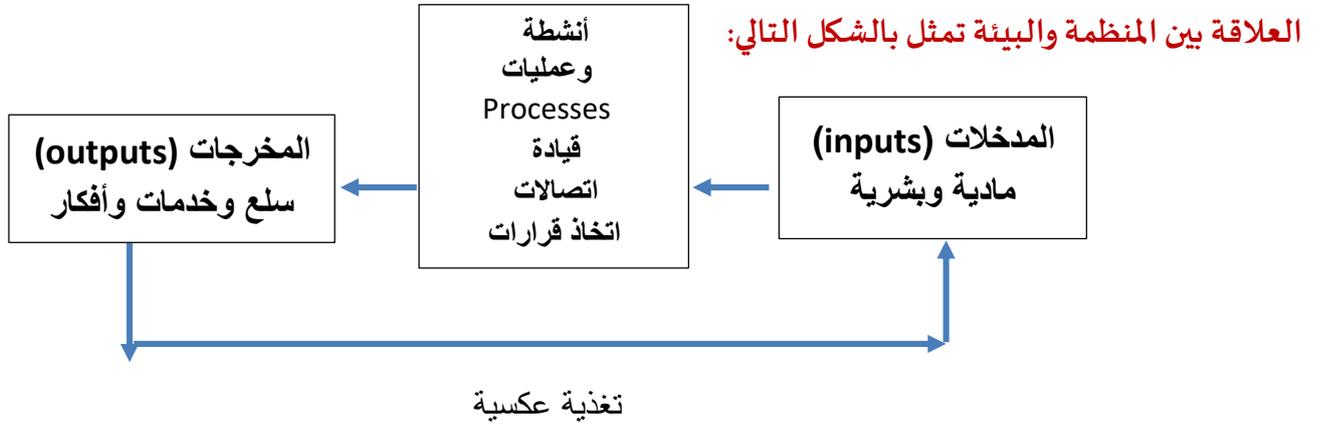
- ركز على أن أهمية القرارات في الإدارة واتخذ من عملية اتخاذ القرار مدخل لدراسة الإدارة.
- برأيه أن القرار الإداري يجب أن يتحلل إلى عنصرين اثنين:
 - (١) عنصر التكلفة أي كم هي تكلفته من وقت وجهد ومال،
 - (٢) نتائج القرار سواء تحقيق الربح أو صورة الخدمات العامة وانسجام القرار مع السياسة العامة
- تناول سيمون صفة الرشده في القرارات وعلى المدير الاكتفاء بالحلول المقبولة بدل من المثالية.

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 دقيقة) وغير المبرمج الذي يعتمد على الابتكار
- ملاحظة: (سيمون) من الرواد الذين تنهوا لضرورة لأثر التقنية في الإدارة.
- كما أن دوره مهم في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة واتخاذها من عملية اتخاذ القرار مدخلا للسلوك الإنساني.

خامسا: مدرسة النظم:

- نظرية النظم ترى المنظمة كنظام مؤلف من مجموعة أجزاء ترتبط مع بعضها البعض بعلاقة تفاعل وتبادل، والمنظمة هي ذاتها جزء من نظام كلي مفتوح على البيئة المحيطة.
- **المنظمة الإدارية هي:** نظام يتكون من مجموعة عناصر، تتفاعل لتحقيق أهداف المنظمة، هذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية.



أنواع الأنظمة:

النظام المفتوح: يؤثر ويتأثر بالبيئة

النظام المغلق: لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة (الساعة)

إذن مدرسة النظم:

إن نظرية النظم المفتوحة تمثل اتجاه حديث في حقل الإدارة العامة والعلوم الاجتماعية الأخرى، تعتمد على العلاقة التبادلية والتأثير المتبادل والتكيف، والمدخلات، والمخرجات، والتغذية العكسية، والسيطرة على المعلومات وتحليلها والتوازن والتحليل.

سادسا: مدارس أخرى حديثة التجربة (التجربة اليابانية في الإدارة)، (النظرية Z):

- نشروليم أوشي العديد من الأبحاث حول هذه النظرية في كتابه "كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكية التحديات اليابانية."
- إن جوهر نظرية أوشي هي: أن كثير من المشكلات الإنتاجية التي تواجه المنظمات الأمريكية هي مسألة إنسانية قبل كل شيء
- إن أهم ما يجب تعلمه من الإدارة اليابانية هو أن الاستثمار في الإنسان هو أفضل استثمار. لأن ذلك يؤدي إلى التغلب على المشكلات والعمل الجماعي وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء.

نظرية أوشي أسماها النظرية Z:

هي جمع بين النظرية الأمريكية واليابانية وتقوم على الأسس التالية:

- **الثقة:** العلاقة بين الثقة والإنتاجية علاقة وثيقة، وكذلك الثقة بين الفرد والمنظمة.
 - **الحذق والمهارة (وحدة الذهن والمهارة):** من خلال الخبرة والممارسة والتجربة والعمل الطويل في المنظمة، كل هذا يؤدي إلى مزيد من الإنتاجية.
 - **الألفة والمودة:** من خلال دعم الآخرين والاهتمام بالانضباط وعدم الأنانية والعيش في أمان ووحدة صداقة وأمان.
- تؤكد النظرية اليابانية على الثقة والمهارة والمودة وما تحتاجه من روابط متينة بين الفرد والمنظمة، وتعاون وتكاتف ومشاركة في اتخاذ القرار والالتزام بتحقيق الأهداف والمسئولية الجماعية والرقابة الذاتية، مما يساعد في رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

أسلوب إداري جديد ظهر في اليابان وحقق نجاحات باهرة لذلك تبنته كثير من المنظمات والدول في العالم.

ماذا يعني؟

تعريف (إ ج ش) هي: مدخل الإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة بما يحقق رضا الزبون.

العناصر الأساسية للجودة:

١. الرؤية الاستراتيجية للجودة من خلال أنها أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي والذي يساهم في خلق الميزة التنافسية
٢. مشاركة الجميع في إدارة الجودة الشاملة فالجودة مسئولية الجميع
٣. قياس الجودة يرتبط بالشروط الفعلية للسوق والحاجات المحددة للزبون، فمواصفات المنتج تتحدد جودتها من خلال مقارنتها مع مواصفات منتجات أخرى وتكون فعالة في ضوء الحاجات الحقيقية للزبون
٤. مدخل الزبون من خلال أن الزبون هو الأساس وهو محور الاهتمام
٥. التحسين المستمر حيث ليس هناك حدود للتحسين فالتحسين عملية مستمرة ومتواصلة

نهاية المحاضرة

المحاضرة الثالثة