



# إدارة المنظمات الحكومية

4/20/2018

**تقديم**

**أ.د. محمد المحمدي الماضي**

**أستاذ إدارة الاستراتيجية  
كلية إدارة الأعمال - جامعة القاهرة**

# الجزء الأول

الوحدة الأولى : الإدارة في المنظمات الحكومية

الوحدة الثانية : إدارة المنظمات الحكومية وإدارة  
منظمات الأعمال

الوحدة الثالثة : مداخل دراسة إدارة المنظمات  
الحكومية

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# الوحدة الثالثة : مداخل دراسة إدارة المنظمات الحكومية

المدخل القانوني : النظرية القانونية

المدخل الإداري : النظرية العلمية للإدارة

المدخل الوصفي - التنظيمي : نظرية التنظيم الإداري

مدخل ( نظرية ) اتخاذ القرارات

المدخل السلوكي : النظرية السلوكية

مدخل النظم : نظرية تحليل الأنظمة

المدخل المقارن

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# المدخل القانوني : النظرية القانونية

يهتم هذا المدخل بالتنظيم القانوني للسلطات العامة والأشكال القانونية للتصرفات وحدود السلطة.

يعتبر أقدم أساليب دراسة المنظمات الحكومية ويرتبط بمبدأ الفصل بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية وعلاقة كل منهم بتوجيه العمل الإداري العام للدولة

يركز على أهمية القوانين واللوائح في تنظيم وإدارة العمل العام .

لا تتمثل مهام الإدارة العامة في إصدار القوانين بقدر ما تتمثل في تنفيذ قرارات السلطة التشريعية والتي لها علاقة بمصالح الجماهير.

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

## انتقادات هذا المدخل :

١. الغموض في القوانين ، وعدم معايشة القوانين للواقع ، والثغرات في القوانين ؛ تعرقل عمل الإدارة العامة بسبب التباطؤ في تغيير وتطوير النصوص الرسمية.
٢. إن التركيز على الجانب القانوني أو الرسمي لا يعبر عن ديناميكية الإدارة والأفراد ويصبح الفرد أداة تنفيذ لا أداة مبادرة للاصلاح والتغيير.

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# تابع انتقادات المدخل القانوني:

٣- لا يركز هذا المدخل على مراحل العملية الإدارية في الجهاز الإداري للدولة ولا يركز على النواحي الإنسانية والسلوكية والبيئية .

٤- لا يكفي الاقتصار على ناحية واحدة في اعداد الدراسة بالرغم من ان هذا المدخل هو أول مدخل لدراسة الإدارة العامة من الناحية التاريخية لارتباطه بالقانون الإداري.

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# المدخل الإداري : نظرية الإدارة العلمية

يعتمد هذا المدخل على وظائف الإدارة

و يسمى " المدخل الوظيفي " لأنه يركز على الوظائف الإدارية : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ظهر هذا المدخل أو النظرية من خلال تطور الفكر الإداري - بمدرسة الإدارة العلمية (تايلور - فايول )

يعتمد على الدراسة للواقع المعاش للعلاقة بين الوظيفة والفرد ويعتمد على القرارات العلمية والمدرسة.

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# انتقادات المدخل الإداري :

١- التركيز على الفرد والوظيفة ومشكلة الوقت بما جعل الفرد بمثابة آلة حيث تم التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الفرد وخاصةً بالتركيز على المقاييس الدقيقة للعمل والتخصص الدقيق في العمل.

٢- الاعتماد على الإجراءات الرسمية لمعالجة مشاكل العاملين والإدارة بجانب المغالاة في الطريقة العلمية لحل المشاكل .

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# تابع انتقادات المدخل الإداري:

٣- بالرغم من عمومية وظائف ومبادئ الإدارة في التطبيق إلا أنه لا يوجد إتفاق كامل بين الكتاب حول مكونات العملية الإدارية ووظائفها.

٤- لا يأخذ هذا المدخل بالشمولية كما يحدث في مدخل النظم وأثر البيئة على الغدارة في المنظمات الحكومية.

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# المدخل الوصفي او التنظيمي :

## نظرية التنظيم الإداري

يركز على دراسة ووصف الجانب التنظيمي والخرائط التنظيمية وطبيعة السلطة والمسئولية لكل مستوى من المستويات الإدارية .

يسمى " الطريقة الهيكلية الوصفية " لأنه يركز على دراسة ووصف الإدارة وهيكلها والتنظيم الإداري والخرائط التنظيمية.

يتناول المبادئ العامة التي تمارس في الإدارات الحكومية

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# المدخل الوصفي:

## المبادئ العامة للإدارة - فايول -

النظام

السلطة  
والمسئولية

تقسيم  
العمل

المركزية

وحدة السلطة  
الأمرة

وحدة التوجيه

الانصاف

التدريب

روح الجماعة

مكافأة العنصر  
البشري

المبادرة

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

## انتقادات هذا المدخل :

- ١- تعتمد على المبادئ العامة لنظرية التنظيم الإداري، ولكن تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف أو الموقف ولا يمكن فصل المسائل الإدارية في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ٢- اصدار هذه المبادئ بالواقع حيث تعطى صلاحيات لفئة معينة لغرض الهيمنة على الضعفاء والتحكم فيهم.  
وقد تتصف بالروتين والجمود.
- ٣- لا يركز هذا المدخل على الجوانب الإنسانية والبيئية في دراسة الإدارة في المنظمات الحكومية

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

# مدخل ( نظرية ) اتخاذ القرارات

## Decision - Making Theory

تعتمد نظرية اتخاذ القرارات على الدقة في عملية اتخاذ القرارات التي تهتم الدولة والمواطن والتي تتلاءم مع رغبات الجماهير الشعبية

تؤثر نظم اتخاذ القرارات القائمة على أسس علمية سليمة على المنظمات الحكومية وعلى الأفراد .

تعتمد القرارات السليمة على عمليتين :  
عملية صنع القرار  
عملية اتخاذ القرار

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# مدخل ( نظرية ) اتخاذ القرارات

تعتمد نظرية اتخاذ القرار على الجانب النظري لاتخاذات القرارات ، وعلى الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي.

أساس عملية اتخاذ القرارات :

التحليل الدقيق والقوانين التي تخدم الصالح العام الاعتبار السياسية

الامكانيات المتاحة (وقت ، مال ، أخصائين ،....)

تظهر أهمية مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ويعتمد أسلوب المشاركة على ” نمط

القيادة Leadership “

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

## مدخل ( نظرية ) اتخاذ القرارات

تتوقف عملية اتخاذ القرارات على الاتصالات من حيث كمية ونوعية المعلومات التي تصل إلى المسؤولين بما يؤثر على جودة القرار

يؤثر الهيكل التنظيمي على قنوات الاتصال بين العاملين والقيادة ، وبينهم وبين البيئة الخارجية .

تؤثر عملية الاتصال وتوفير المعلومات في تحسين أوضاع العاملين الإدارية والمالية عن طريق الترقيات ، وتحسين سلوك الأفراد بما يغير العمليات ويحل المشاكل

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# انتقادات هذا المدخل :

١- التركيز على جانب واحد فقط  
وهو اتخاذ القرار وعملية الاتصالات

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# المدخل السلوكي : النظرية السلوكية

## Behavioral Theory

ظهر مع تطور مدارس الفكر من حركة الإدارة العلمية أو المدخل التنظيمي إلى المدرسة السلوكية والتي قامت على مبدأ العلوم السلوكية ( علم النفس ، الاجتماع ،..... )

يركز على سلوك الموظف العام وما يؤثر فيه من متغيرات نفسية واجتماعية ، وأثر الجماعات الرسمية وغير الرسمية وأيضا سلوك المديرين والمنظمات

يهدف إلى الاستفادة من قدرات ومواهب الأفراد لتحقيق الأهداف العامة .

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# المدخل السلوكي : النظرية السلوكية

## Behavioral Theory

تعتبر المنظمات حسب هذا المدخل منظمات اجتماعية يحدث فيها تفاعلات انسانية واجتماعية تنعكس على العملية الإدارية

تركز النظرية السلوكية على مدى تعاون الأفراد فيما بينهم بالرغم من اختلاف قدراتهم ومواهبهم وشخصياتهم لتحقيق الأهداف الشخصية والجماعية وأهداف المنظمات الاجتماعية.

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# نظرية العلاقات الإنسانية

## Human Relation Theory

من أهم نظريات الإدارة حيث تعطي أهمية لمكانة الفرد بوصفه الخلية الحية لأي تنظيم .

تنشأ المنظمة بقصد خدمة أعضائها والمجتمع ككل وهي عبارة عن فئة من الأفراد تجمعهم قيم وأهداف مشتركة ، وتحت الأفراد على العمل مجموعة من العوامل ترتبط بالعمل نفسه.

تدعم المدرسة العلمية وتعبّر عن التحولات والتطورات الاجتماعية التي حدثت بعد الثورة الصناعية من العمل في المصانع والمنظمات الكبرى وانتشار نقابات العمال وغيرها ...

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# نظرية العلاقات الإنسانية

## Human Relation Theory

تظهر أهمية الفروق الفردية بين الأفراد وأهمية مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية والاتصالات بين المجموعات الإنسانية وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

تظهر أهمية التعاون بين الأفراد في حل المشاكل الاجتماعية.

يعيب هذه النظرية:

أنها تركز على العلاقات الإنسانية ورضاء العاملين كعامل لزيادة الانتاجية والفعالية وهو امر هام ولكن لا يجب إهمال العناصر الأخرى المكونة للمنظمة

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# نظرية الجماعة

## Group Theory

تظهر أهمية تحليل دور الجماعات والهياكل التنظيمية لها ،  
وقواعد التعامل في جماعات والتي تؤثر على اتجاهات

التنظيم الإداري للمنظمة

توضح هذه النظرية أن التنظيم الإداري والأهداف العامة ما  
هي إلا تجسيم لإرادة الجماعات القوية والتي تقوم بتوزيع  
الأدوار الاجتماعية

تعتبر المنظمات عن مراكز قوة أو جماعات ضغط في  
المستويات الإدارية المختلفة وأن القرارات الهامة من صنع  
المجموعات

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# نظرية الجماعة Group Theory

تظهر أن السلطة الفعلية توجد في الجماعات المتناسقة والمتجانسة وتستطيع العناصر القوية في الجماعات ان تؤثر في مجرى الأمور وتلتف حولها الأفراد مقابل الحصول على مكاسب ومناصب ومكافآت

تظهر هذه المشكلة في الدول النامية باعتبار أن الموظف رئيس جماعة يقوم بخدمة المواطنين على أنه عطف وكرم اخلاق وليس من قبل الواجب المفروض باعتباره خادما للشعب

**يعيب هذه النظرية:**

ان هناك جماعات تزاوّل النشاط بصفة رسمية من القيادة السياسية وجماعات اخرى يحظر عليها مزاولة النشاط علنيا

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# نظرية التحولات الاجتماعية Social change Theory

يجب على الإدارة أن تتعرف على المتطلبات والتغيرات الاجتماعية وأثرها على النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية

تعمل الإدارة على ايجاد التنظيمات الجديدة التي تلبي حاجات المواطن المتزايدة والبحث عن وسائل لمواجهة التغيرات الجديدة

ترتبط هذه النظرية بنظرية النظم والتي تعطي اهتماما واضحا للبيئة المحيطة بالمنظمات .

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# نظرية التحولات الاجتماعية Social change Theory

تتطور المجتمعات الانسانية بسرعة فائقة وتعجز المنظمات عن مواكبة  
هذا التغير الحضاري والاجتماعي

يجب على الادارة أن تتعرف على المتطلبات والتغيرات الاجتماعية  
وأثرها على النواحي السياسية والاقتصادية والثقافية

ترتبط هذه النظرية بنظرية النظم والتي تعطي اهتماما واضحا للبيئة  
المحيطة بالمنظمات .

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# نظرية التحولات الاجتماعية Social change Theory

تظهر هذه النظرية أهمية التخلص من التظلمات والشكوى وعدم استعمال القهر ومواجهة التغير والتطوير ومشاركة المواطنين

تنتقد هذه النظرية من حيث أنها تفترض وجود الوعي الشعبي الكامل وأن المواطنين لا يعارضون أي تغير اجتماعي

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

## انتقادات هذا المدخل :

- ١- تتغير تصرفات وسلوك الأفراد ويصعب وضع قواعد أو احكام لكل وقت أو لكل ظرف أو موقف
- ٢- إن تقوية نفوذ المنظمات الحكومية للتحكم في الأفراد وسلوكياتهم يقابله استخدام المنظمات لتحقيق الأهداف الخاصة للأفراد.
- ٣- عدم التكامل والشمول بين متغيرات ادارة المنظمات الحكومية

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# مدخل النظم : نظرية تحليل الأنظمة System Analysis Theory

يعتمد هذا المدخل على دراسة المنظمات الحكومية كنظام مفتوح ،  
وتتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات العلاقة المتشابكة  
ولها علاقة مع البيئة.

يتم دراسة نظام المنظمات الحكومية من خلال الأنظمة السياسية  
والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

تستفيد المنظمات عن طريق المدخلات : المواد والأفراد والمعلومات  
والأموال وتقوم بخدمة البيئة عن طريق المخرجات في شكل سلع أو  
خدمات أو قرارات أو نظم

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# مدخل النظم : نظرية تحليل الأنظمة

## System Analysis Theory

تتفاعل المنظمات الحكومية مع البيئة وتتكون المنظمات الحكومية من نظم فرعية تتفاعل معا لاشباع رغبات الافراد وتلبية مطالبهم للمحافظة على وجودها

تستلزم دراسة المنظمة الحكومية عن طريق تحليل الظروف البيئية والتأثير المتبادل بين النظم المختلفة والبيئة.

يقاوم أصحاب النفوذ السياسي التحليل الموضوعي الذي لا يخدم مصالحهم الشخصية

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# مدخل النظم : نظرية تحليل الأنظمة

## System Analysis Theory

وفقا لمدخل النظم ، ينظر للمنظمة الحكومية على أنها نظام مفتوح له مدخلات ويقوم بعمليات أو أنشطة وله مخرجات

ويتأثر النظام العام للإدارة العامة بالبيئة ويؤثر فيها ، سواء السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# مدخل النظم : نظرية تحليل الأنظمة

## System Analysis Theory

١- المدخلات : حاجات ورغبات المواطنين ، موارد مادية وبشرية ، مواد خام ، أموال ، أفراد ، معلومات .....

٢- الأنشطة والعمليات : وتتمثل في الوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة .

٣- المخرجات : النتائج المطلوب تحقيقها سواء من حيث تقديم السلع أو الخدمات العامة المرغوبة من الجمهور، ويعبر عن ذلك بمدى تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة من الادارة

٤- البيئة والاسترجاع : تؤثر وتتأثر الادارة العامة والمنظمات الحكومية بالبيئة المحيطة وتعمل على التكيف معها من خلال عمليات الاسترجاع

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

## المدخل المقارن : ( المدخل التاريخي / التحليلي )

يركز على تطور الانظمة الادارية والاتجاهات الفكرية في المنظمات الحكومية

يساعد على دراسة نواحي التغيير والتطور في المنظمات مع التركيز على الخبرات السابقة والحالية للاستفادة منها في التغيير والتطور المستقبلي

يركز على المقارنة بين ادارة المنظمات الحكومية من دولة إلى أخرى

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# المدخل المقارن : ( المدخل التاريخي / التحليلي )

- يعتمد على دراسة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية و....
- وأثرها على طبيعة التنظيم والعمل الإداري العام

يركز على :

١- المقارنة بين طبيعة وظائف الإدارة في أكثر من دولة ومدى اختلافها.

٢- المقارنة بين البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بين الدول وعلاقتها بإدارة المنظمات الحكومية

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM

# ما هو المدخل الأنسب والأفضل؟

لا يمكن الاعتماد على مدخل واحد في دراسة إدارة المنظمات الحكومية ، بل يجب الاعتماد على أكثر من مدخل ، مع التركيز على المدخل الإداري أو الوظيفي

4/20/2018

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

WWW.ALMOHAMADY.COM