مخطط المقياس

بطاقة تواصل ومعلومات المقياس

الكلية :الحقوق والعلوم السياسية

القسم : العلوم السياسية

المستوى الدراسي : السنة الثانية . مقياس المدخل لعلم الإدارة

السداسي :الأول

الرصيد :

المعامل :

الحجم الساعي : 3 ساعات أسبوعيا

اسم ولقب الأستاذ :السعيد كليوات

البريد الالكتروني : said.kliouat@univ.msila.dz

عنوان الدرس: مدارس الفكر الإداري

1) أسئلة الدرس:

1) ما هي مدارس الفكر الاداري المختلفة ؟
2) ما هي أهم مبادئها؟

2) الأهداف العامة للمقياس:

1) تقديم توصيف لمصطلحات : الإدارة ، الإدارة العامة ، الفكر الاداري،...
2) تنمية قدرات الطالب في الجوانب النظرية.
3) تكوين الطالب منهجيا و علميا في مجال إدراك نمط العلاقات بين المتغيرات المختلفة و أوجه التماثل و التباين بين مدارس الفكر لإداري.
4) إدراك الطالب للمنظورات الفكرية المختلفة التي ساهمت في تطوير حقل الإدارة.
5) تحضير وإعداد الطالب من خلال هذه المادة العلمية ، إما للمشاركة بها في المؤسسات الجامعية المختلفة أو الاستفادة منها في ميادين العمل الخاصة والمؤسسات الحكومية.

3) أهداف الدرس:

1) دراسة مدارس الفكر الإداري المختلفة.
2) التمييز بينها من حيث الأهداف و المبادئ.

4) **محتوى الدرس:** تطور مدارس الفكر الإداري

5) **ملخص الدرس:** نحاول في هذه المحاضرة التعرف على مختلف مدارس الفكر الاري.

المحاضرة الرابعة: مدارس الفكر الإداري

مقدمة:

لقد عرفت الإدارة كعلم في أواخر القرن 19م و هذا يشير من جانب آخر إلى أن ممارستها مرتبطة قبل ذلك بالإنسان في حد ذاته، أو عبر مجموعة من الحضارات تباينت فيها تلك الممارسات للإدارة و على هذا الأساس فالجهود العلمية التي تناولت الإدارة على أساس علمي شملت مجموعة من المدارس أو الاتجاهات الفكرية و هي :

أولا: المدرسة التقليدية: الموجة الثانية:1850-1970[1]

برز الاتجاه التقليدي في الإدارة في نهايات القرن19م و حتى عشرينيات القرن 20م على يد مبادرات مجموعة من المهندسين في قطاع التصنيع ، و يرجع سبب ظهورها على يد المهندسين الصناعيين إلى العوامل التالية:

1. تأثير الثورة الصناعية .
2. بروز مشكلات من نوع خاص في هذا النظام الصناعي، مثل ضخامة و توسع المشروعات و تباعدها مكانيا، ضخامة المصانع، ضخامة عدد العمال الذي يحتاج تدريبا تقنيا و فنيا.
3. الواقع و الذي تمثل في الممارسات الإدارية السيئة حسب رأي Frederic Winslow Taylor (1856-1915)و ليس بسبب العمل و العمال، و هذا ما يستدعي في نظره ضرورة تغيير و إصلاح الإدارة القائمة على التقاليد و التجارب الشخصية إلى إدارة ذات أسلوب علمي يرتكز على تحديد:
   - أسلوب العمل.
   - اختيار العمال و تدريبهم على أساس علمي.
   - تقسيم الواجبات و المسؤوليات، بحيث يتولى الإداريون وظائف التخطيط و التنظيم و التنسيق و يهتم العمال بوظيفة التنفيذ.
   - الحوافز المادية الإيجابية.

---

[1] الخطيب محمود أحمد ،مرجع سبق ذكره، ص154.

و من هذا التصور برزF.W.Tكمؤسس للإدارة العلمية و صاحب لقب «أبو الإدارة العلمية». أما مهندس **المناجم** الفرنسي هنري فايول Henri Fayol (1841-1925) فبدوره أبرز معالم هذه المدرسة من خلال تحديده لمجموعة من الوظائف و المبادئ الإدارية القابلة للتطبيق في أي بيئة تنظيمية، و قد حدد هذه الوظائف في التخطيط و التنظيم و التنسيق و إصدار الأوامر و الضبط (التحكم)أما المبادئ فهي تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، الانضباط ،وحدة الأمر ،وحدة التوجه ،خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد المركزية، تسلسل السلم الإداري، الترتيب، الإنصاف, تثبيت الأفراد، المبادأة و روح التضامن.

أما البيروقراطية عند المنظر الألماني ماكس فيبرMax Weber (1820- 1964) فهي نموذج إداري تنظيمي يقوم على مجموعة من الأسس ترتكز على توزيع العمل على الموظفين و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات الوظيفية بالمنظمة، و على أساس الموقع الذي يشغله على السلم الهرمي التنظيمي و اعتماد الكفاءة الفنية كأساس لتعيين الموظف و ترقيته وظيفيا أو ماليا، و تسجيل و حفظ القواعد و القوانين و الإجراءات و القرارات في المنظمة بشكل رسمي، و عمومية تطبيقها على الجميع، و ولاء الموظف لمصلحة العمل و لو تعارض ذلك مع مصلحته الشخصية[2].

مفاهيم البـيروقراطية:

نلاحظ أن مصطلح البيروقراطية يعود إلى القرن 18 وان أول استعمال له من قبل وزير التجارة الفرنسي ويعني به سلطة المكتب ، ثم انتقل هذا المفهوم إلى ألمانيا في القرن 19 أما كموضوع خاضع للبحث العلمي فالمصطلح يرتبط بشكل رئيسي بـ : عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864 - 1920)

ـ تعريف موسكا : في سنة 1895 لا يعطي تعريفا فهو يميز بين النظم الإقطاعية وبين النظم البيروقراطية

ـ تعريف ميشلز : في سنة 1911 في كتابه ـ الأحزاب السياسية ـ مصطلح البيروقراطية أطلق على مستوى الأحزاب

ـ النموذج البـيروقراطي لـماكس فيـبر :

حكم المكتب أو سلطة المكتب تعني : التنظيم الإداري العلمي وليس بالمفهوم السلبي ، فقد ظهر الفساد في ألمانيا هذا ما أدى به إلى الكتابة وقد ربطه بالتنظيم الاجتماعي .

ـ تشتمل نظرية فيبر في البيروقراطية على المحاور التالية :

-علاقات السلطة .

- خصائص التنظيم الإداري .

- مركز الموظف في التنظيم الإداري.

---

[2] درويش محمد ابراهيم ، بدران محمد محمد ، مبادئ الإدارة العامة . القاهرة : دار النهضة العربية ، 2008 .ص130.

أولا : عـلاقات السلطة :

حق بعض الأفراد في إصدار أوامر على الأفراد الآخرين , لماذا ينظر التابعون إلى عملية ممارسة السلطة بواسطة القادة على أنها حق شرعي ؟ ـ ماالذي يحدد هذه العلاقة ؟ شرعية هذه العلاقة تتحدد بثلاثة عناصر هي :

1 ـ السلطة البطولية أو الملهمة أو الكاريزمية : حيث يتمتع القائد بخاصية فذة تميزه تعطيه حق شرعية السيطرة.

2 ـ السلطة التقليدية : يقول فيبر : هي الامتثال للسلطة البطولية ، استنادا إلى الحق المكتسب أو الموروث للقائد وقبول الآخرين لهذا الحق المكتسب وولائهم له وإخلاصهم لقيادته (السلطة قائمة على العادات والتقاليد والأعراف)

3 ـ السلطة القانونية أو العقلانية : تنشأ السلطة هنا بحكم القانون ، فتصبح ممارسة السلطة بشكل شرعي .

ثانيا : خصائص التنظيم البيروقراطي :

ماهي الأسس التي اعتمدها فيبر في التحليل ؟ هل هي رسمية أم غير رسمية؟

1 ـ النظام التسلسلي : والمقصود به هرمية السلطة أي جعل المرؤوسين تابعين للرئيس وان نطاق الإشراف بين الرئيس والمرؤوس بناء على السلطة القانونية (الرسمية)

2 ـ تقسيم العمل : الناتج عن مسالة التخصص الوظيفي ، بحيث يصبح كل موظف متخصص في وظيفة معينة

3 ـ اعتماد الوثائق المكتوبة : فالمنظمات العامة تعتمد على الوثائق والسجلات (فكرة الرسمية تؤدي إلى البيروقراطية

4 ـ الابتعاد عن العوامل الشخصية : اللاشخصانية في العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم

5 ـ اختيار موظفين وفق معايير علمية واضحة : كالتدريب والتكوين ولا يخضع للعوامل الشخصية فشغل الوظيفة يتم بالتعيين لا بالانتخاب

ثالثا : مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي :

ـ شغل الوظيفة يعتبر مهنة في التنظيم البيروقراطي

ـ الاحتفاظ بالوظيفة مدى الحياة ماعدا الحالات الاستثنائية (الاستقالة ، الإقالة ...الخ)

ـ التدرج في سلم الوظائف (الترقية)

ـ أنـــــواع البــيروقراطية :

1 ـ البيروقراطية المنغلقة :

ـ تسود في الدول المتخلفة .

ـ تعتمد على العادات والتقاليد.

ـ لا يوجد تفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية .

2 ـ البيروقراطية المفتوحة :

ـ توجد وتتميز بها الدول المتقدمة.

ـ بيئتها خالصة من دراسات فيبر المثالية.
ـ هذا النموذج في تفاعل مع البيئة الخارجية.

3 ـ البيروقراطيات المختلطة : دراسات رجز: ـ قسم المجتمعات إلى تقليدية زراعية ومجتمعات صناعية متقدمة.

ـ نظريات البيروقراطية الحديثة :

أغلب هذه النظريات ركزت على السلوك التنظيمي للفرد وأهمها :

ـ نموذج روبرت ميرتون : ويركز على :

ـ السلوك التنظيمي للفرد.
ـ الاهتمام بالآثار السلبية الناتجة عن ظاهرة التعلم التنظيمي.
ـ الموظف ملزم بتطبيق اللوائح القانونية.
ـ تحليل ميرتون يركز على سلوكات الأفراد داخل الإدارة العامة.

ـ نموذج ميشال كروزيه :

ـ يركز على الإطار الثقافي والحضاري للمجتمع في عملية التحليل.
ـ التنظيم الإداري وليد البيئة.
ـ ينتقد كثيرا نموذج فيبر بأنه نموذج رسمي وروتيني (الجمود).
ـ لا يمكن تغيير المجتمع بمراسيم .

ـ مشاكل التنظيم البيروقراطي :

ـ استئثار صانع القرار بالسلطة.
ـ عدم السماح للجهاز الإداري بالمشاركة في صنع القرار.
ـ غياب الاستشارة.
ـ التمسك بحرفية القوانين يؤدي إلى الروتين والجمود .
ـ المحاباة.
ـ التحايل على القانون.
ـ المركزية الشديدة في صنع القرارات.
ـ عدم الاستعانة بالمتخصصين.

ومن جانب آخر أسهم آخرون في تطوير فكر المدرسة التقليدية فالاقتصادي الاسكتلندي آدم سميث(1723-1790)Smith Adam طور فكرة التخصص و تقسيم العمل ،و Henri Gant(1861-1919) طور رسوما بيانية و خرائط لجدولة وظائف و تبسيط عملية المتابعة

الإدارية، وFrank Gilbreth(1868-1924)في ابتكار أسلوب الحركة و الزمن الذي اعتمده فريديريك تايلر في تحديد الطريقة المثلى لتنفيذ الأعمال بالمنظمات ، و Luther Gulick(1892-1993) الذي جعل العمليات الإدارية في تسعة عناصر و

هي التخطيط ،التنظيم ،التوظيف ،التوجيه، التنسيق ،الرقابة، إعداد التقارير و وضع الميزانيات.

و مما سبق نستخلص أن الاتجاه التقليدي في الإدارة لا يختلف رواده إلا في مجال التركيز على عنصر دون آخر فتايلر و جانت و جلبرت أعطوا الاهتمام لإدارة المستوى التنفيذي أو الإجرائي . أما فايول و فيبر و جوليك فقد ركزوا على الإدارة و مستواها الأعلى من خلال وظائف التخطيط، التنظيم، التنسيق و صناعة القرارات.

غير أن أوجه النقد التي طالت هذه المدرسة قد شملت ديكتاتورية أو تسلطية أسسها، فقد كان اهتمامها مركزا على المخرجات و كذلك تجاهل العنصر الإنساني و اعتباره كآلة داخل المنظمة، و كذلك طريقة النظر الى العمال بمنظور أسود فهو ذو طبيعة كسولة و مهملة يكرهون العمل وفق تعبير (1906-1964) D.M.C Gregor .

إثراء موضوع المدرسة الكلاسيكية (الأفراد راشدون وعقلانيون):

1-الإدارة العلمية :التركيز عند تايلور :

•اختيار وتدريب العاملين والمشرفين

•كتاب مبادئ إدارة الحديثة(1911)ركز فيه على:

-التعامل الإداري.

-الوقت والحركة وذلك بإعداد قواعد علمية لدراسة الحركة والوقت المناسب.

-التركيز على إنتاجية الفرد.

2-إسهامات الزوجين فرانك وليليان جلبرث:

•تطوير معدات لدارسة الوقت والحركة للتقليل من الوقت الضائع.

•تطوير علم النفس الصناعي.

•تطوير مصطلحي" WORK Simplifiation" :تبسيط العمل، "standardization"القياسية.

3-المبادئ أو العمليات الإدارية عند هنري فايول :

•نظرية مكملة لإنجاز ات الإدارة العلمية (التركيز على إنتاجية الفرد)،فهذه تركز على منظمة كوحدة واحدة.

•كتابه سنة 1916 بعنوان: الإدارة العليا والإدارة الصناعية.

•شكلت أفكاره قاعدة للتخصص الإداري.

وظائف الإدارة:

•وضع الخطة: الاستبصار والحكمة أي "التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له"[3] .

•التنظيم

•القيادة

•التنسيق :مطابقة الجهود مع بعضها.

•الرقابة: للتأكد من أن كل ما أنجز يتطابق مع الخطة.

قسم المنظمة إلى عدة نشاطات:

•النشاط الإنتاجي

•النشاط التجاري

•النشاط المالي

•النشاط المحاسب

•نشاط الحماية من المخاطر

•النشاط الإداري

4-المبادئ الإدارية 14 عند هنري فايول:

.1التخصص و تقسيم العمل .

.2السلطة والمسؤولية.

.3القواعد المحددة للعمل (تحديد العلاقة بين الأطراف).

---

[3] عطية حسن أفندي، مرجع سبق دكره ، ص60.

.4وحدة الأمر.

.5وحدة الاتجاه.

.6خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة .

.7مكافأة العاملين بعدالة.

.8المركزية(السياسات والقرارات العليا).

.9التدرج الهرمي (الاتصالات، القرارات).

.10الترتيب : وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

.11العدالة.

.12استقرار العاملين.

.13المبادرة (المبادأة) أي تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة.

14.روح الفريق.

قائمة المراجع:

1) .إبراهيم محمد محمد ، مصطفى أساسة عبد الحليم ، أصول و مبادئ الادارة الحديثة . مصر : مطابع الولاء الحديثة ، 2007.
2) أبو بكر فاتن أحمد ، نظم الإدارة المفتوحة . ط1، مصر : إيتراك للنشر و التوزيع ،2001.
3) أبو شنب جمال محمد ، السلوك الاجتماعي . مصر : دار المعرفة الجامعية، 2002.
4) أحمد محمد سعيد و آخرون ، التنظيم الإداري . مصر : مطبعة المدني ، دون تاريخ النشر.
5) الطائي علي حسون ، أكرم سالم الجنابي ، قراءات في الفكر الإداري و التنظيمي . ط1 ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2014.
6) أفندي عطية حسين ، مبادئ الإدارة . مصر : ديوان دار النشر ، 2002.
7) الجندي مصطفى ، الإدارة المحلية و استراتيجيتها . مصر : منشاة المعارف ،1987.

8) الخطيب محمود احمد ، الإدارة : مدخل المنظمة . مصر : الاسراء للطباعة ، 2007.
9) العلي محمد مهنا ، الإدارة في الاسلام . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ،1991.
10) الغالي ، كمال ، الادارة العامة . دمشق مطبعة الداودي ،1979.
11) الماضي محمد المحمدي و آخرون ، أساسيات الادارة . ج1 ، مصر : مركز جامعة القاهرة ، 2001.
12) المبيض علي محمود و آخرون ، الادارة العامة . مصر : دار شركة الجزائري للطباعة ، 2008.
13) المجذوب طارق ، الادارة العامة . ط1 ، بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2005.
14) المنيف ابراهيم عبد الله ، تطور الفكر الاداري المعاصر . ط1، دون مكان النشر ، دون دار النشر ، 1993.
15) النجار نبيل الحسيني ، المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة العامة النظرية و التطبيق ، مصر : دون دار النشر ، 1998.
16) الهواري سيد ، الإدارة : الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 . مصر : دار الجيل للطبـاعة ،2002.
17) جـي.م.شافريتزو آخرون،مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة،ط2،السعودية:معهد الإدارة العامة .
18) جماعة عبد الله أمين ، الإدارة المعاصرة . مصر : دار الكتاب المصرية ، 2003.
19) درويش محمد ابراهيم ، بدران محمد محمد، مبادئ الإدارة العامة . القاهرة : دار النهضة العربية ، 2008 .
20) طه طارق ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت . مصر : دار الفكر الجامعية ، 2008.
21) مايكل تي ماتيسون، جون إم إيفانسيفش ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي .ط1،(ترجمة:هشام عبد الله)، عمان:الأهلية للنشر و التوزيع،1999.
22) ملوخية أحمد فوزي ، الادارة لرجال الاعمال و الحكومات . مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009.
23) صديق محمد عفيفي،إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة.مصر:دار جامعة النهضة للنشر،2014.

24) فاخر أحمد فريد الإدارة. مصر:مطابع الشرطة و النشر و التوزيع،2002.