

## 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 الإلكتروني : [said.kliouat@univ.msila.dz](mailto:said.kliouat@univ.msila.dz)

عنوان الدرس : مدارس الفكر الإداري 3

### (1) أسئلة الدرس :

(1) ما هي مدارس الفكر الإداري المختلفة ؟

(2) ما هي أهم مبادئها؟

### (2) الأهداف العامة للمقياس :

(1) تقديم توصيف لمصطلحات : الإدارة ، الإدارة العامة ، الفكر الإداري، ...

(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 الإداري.

(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 الإداري.

**المحاضرة الخامسة: مدارس الفكر الإداري 3**

**منظور الفكر الإداري الإسلامي و الإدارة العامة الحديثة: New Public Management**

**مقدمة:**

إن الإدارة العامة الإسلامية محورها الأساسي العقيدة والإيمان و بهما يتجاوز الفرد المسلم المنافع الشخصية والذنيوية إلى سعة التكليف الرباني الذي جعل الحياة كلها لله، وأن غاية خلق الإنسان هي العبادة والخلافة في الأرض تحقيقاً لقوله تعالى ( وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون ما أريد منهم من رزق وما أريد أن يطعمون ) ، وقد تكون الفكر الإداري في الإسلام مع الهجرة النبوية إلى يثرب ، حيث تكونت أمة إسلامية لها دستورها القائم على القرآن والتي اتخذت العدالة والمثل والأخلاق الكريمة سلاحاً لها ثم تلى ذلك الخلفاء الراشدون الذين دعموا هذه الدولة وأقاموا إمبراطورية إسلامية من المشرق إلى المغرب ، وهنا ظهر مفهوم الوظيفة العامة ومبدأ تفويض السلطة.

ولقد أدى اتساع سلطات الخلافة الإسلامية إلى التوسع في الدواوين تمثلت في المجموعات التالية :

- 1) دواوين تتعلق أعمالها بالرسائل والمكاتبات.
  - 2) دواوين تخص الشؤون الإدارية والمالية.
  - 3) دواوين الشؤون العسكرية.
  - 4) دواوين خاصة بشؤون البلاد.
- ويعد الفكر الإداري الإسلامي فكراً متكاملاً يصلح للتطبيق في أي زمان ومكان لكونه يحتوي على المبادئ التالية :

- 1) مراعاة المسلم لدينه فيما يوكل إليه من مهام وأعمال.
  - 2) الأخذ بمبدأ الشورى في تعاملات الفرد مع رؤسائه.
  - 3) الرقابة الذاتية من قبل الفرد والمستمدة من دينه.
  - 4) تطبيق الإدارة الإسلامية لمبدأ تقسيم العمل والجدارة والأجر على العمل.
- فالإسلام قد عالج جميع قضايا الإنسان، ووضع الحلول الحاسمة لجميع مشكلاته وأزماته وكان من أهم ما عني به القضايا السياسية والإدارية العامة لأنها ترتبط بحياة المسلمين ومصيرهم، فوضع لها القواعد والأسس العامة ولم يتعرض للتفاصيل الشكلية.
- وتعد هذه ميزة متفردة للإسلام، فقد ثبت أن ما عدا الأسس والمبادئ من تفصيلات أمر

خاضع للاجتهاد والرأي والتبديل والتغيير كلما اقتضت الضرورة ذلك. وبهذا تكون الإدارة في الإسلام قابلة لأن تأخذ أشكالاً كثيرة تبعاً لاختلاف الأحوال وتبدل الأطوار الاجتماعية المتعاقبة. وفي محاولة لتأصيل البحوث الإدارية من منظور الفكر الإداري العربي الإسلامي والوقوف على الأسس والأساليب التنظيمية التي تكفل التوظيف المعاصر للتراث الإداري العربي الإسلامي،

### منظور الإدارة العامة الحديثة: **New Public Management**

يعتبر تطور الإدارة العامة الحديثة خلال العشرين سنة الماضية واحد من أكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في الإدارة العامة ، فقد هيمنت الإدارة العامة الحديثة على أجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم . وقد أوضح Menning أن الإدارة العامة الحديثة قد تم تطبيقها بصورة كاملة في كل من المملكة المتحدة ، نيوزلندا، استراليا، هولندا، السويد، والولايات المتحدة الأمريكية وكندا . وقد ظهر هذا النموذج أو الإطار بأسماء مختلفة ، الإدارة العامة الجديدة : نموذج ما بعد البيروقراطية ، وإعادة اختراع الحكومة .

إلا أنه وبالرغم من اختلاف مسميات الإدارة العامة الحديثة فقد حاول الأكاديميون والباحثون التعرف على خصائص الإدارة العامة الحديثة ، فقد حدد Kernaghan and Charih ثلاثة عناصر للإدارة العامة الحديثة:

1. التغيير في آلية الحكومة.
2. التغيير في أسلوب الإدارة.
3. تقليص دور الدولة.

#### **1-تغيير في آلية الحكومة :**

فالإدارة العامة الحديثة تشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة ، وتتضمن إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات ، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة ، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا ، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات . وتنادى الإدارة العامة الحديثة كذلك بتغيير الثقافة التنظيمية ، تحسين الجودة ، الاستجابة للعملاء ، وممارسة المشاركة الإدارية ، الاتجاه نحو آلية السوق ، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية.

وقد اتجهت العديد من دول العالم ومنها المملكة المتحدة ، كندا واستراليا ونيوزيلندا للتركيز على الاستخدام الكفء والأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات بما قد يؤدي إلى ترشيد وتقليل النفقات . ففي حالة المملكة المتحدة جاءت الإصلاحات تحت مسمى " financial Management Initiative " وذلك لرفع مستوى الكفاءة الإدارية.

وفي مجال اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا اتجهت المملكة المتحدة لإصلاح إداري يعرف بمسمى برنامج الخطوات التالية " Next Step Program ". وقد باشرت بتطبيق برنامج الخطوات التالية في سنة 1988 ويهدف إلى تقليل التحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية والمالية وإعطاء المزيد

من المسؤوليات والصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا. وفي خطوة أكثر تقدماً في مجال اللامركزية اتجهت المملكة المتحدة لإنشاء وكالات تنفيذية وذلك لتحقيق أهداف محددة.

وفي مجال طبيعة دور الإدارة العامة وعلاقتها بالمواطنين فقد تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العامة في البرتغال، وميثاق المواطن في المملكة المتحدة، وتهدف تلك المواثيق لتحسين الخدمات العامة بالنسبة للمواطنين وتزويدهم بخيارات متعددة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات

## 2- التغيير في أسلوب الإدارة :

ويشمل التغيير في الإدارة العناصر التالية:

أ. تبنى القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة.

ب. التركيز على الكفاءة والفاعلية.

ت. الانتقال من التحكم في المدخلات ، الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

ث. تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وإتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

ج. تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

## 3- تقليص دور الدولة:

ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة الاتجاه نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجارى، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

وفيما يتعلق بسمات الإدارة العامة الحديثة فهي تشتمل على مجموعة من السمات المميزة التالية:

1. إطلاق حرية المديرين في الإدارة.

2. وضع معايير واضحة لقياس الأداء.

3. التركيز على رقابة الأداء.

4. تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.

5. تشجيع المنافسة.

6. تبنى أساليب القطاع الخاص في الإدارة.

7. التأكيد على مزيد من الانضباط في استغلال الموارد.

فالقاعدة الأساسية للإدارة العامة الحديثة تركز على تبنى نظام السوق كإطار للعلاقة بين الإدارة والسياسة. وقد تأثرت الإدارة العامة الحديثة بدرجة كبيرة بنظرية

الاختيار العام، ونظرية الأصيل والوكيل، ونظرية تحويل التكلفة الاقتصادية . ويمكن النظر للإدارة العامة الحديثة كنموذج معياري لإدارة القطاع العام وتتضمن العديد من المكونات المترابطة مع بعضها البعض، وقد برز هذا النموذج للاستجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم خلال العقدين الماضيين ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي:

1. أن القطاع العام يتسم بكبير الحجم وضخامة التكاليف.
2. الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
3. الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة.
4. التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

وهناك أيضا مسوغات فكرية وعملية للإدارة العامة الحديثة نشأت من خلال الاتجاه الجديد للخدمة العامة والتي تأثرت بشكل واضح بالإطار المعياري للخدمة العامة حيث التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية. ولكن مع التغييرات المتسارعة التي يمر بها القطاع العام ، كان لابد من إدخال مفاهيم تتلاءم وتلك التغييرات ، والتي تتضمن القيم والمعتقدات التالية:

1. الخدمة بدل من إدارة الدفة. فالموظفون العموميون لابد أن يقدموا الخدمة للمواطنين ويحققوا مطالبهم بدلاً من محاولة التحكم وإدارة المجتمع.
2. جعل الخدمة العامة الهدف النهائي . بحيث يجب أن يسهم المديرون العموميون في بناء وحدة تعاونية مشتركة لخدمة المصلحة العامة والتي يمكن أن تساهم في بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.
3. التفكير بأسلوب إستراتيجي فالبرامج والأهداف التي تسعى لتحقيق احتياجات المواطنين يمكن تحقيقها وبطريقة مبتكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي تعاوني.
4. خدمة المواطنين وليس العملاء بحيث يجب على الموظفون العموميون ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء ولكن الاهتمام ببناء علاقة يسودها الثقة والتعاون مع المواطنين.
5. المساواة ، فالمساواة ليست مسألة بسيطة فالموظفون العموميون لا يجب مساءلتهم فقط وفقاً لنظام السوق ولكن لابد أن يتم مساءلتهم طبقاً للأنظمة والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.
6. الاهتمام بالأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنتاجية. فالمنظمات العامة يمكن أن تنجح في تحقيق أهدافها إذا قامت بإدارة مشاريعها من خلال الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة واحترام وتقدير الأفراد.
7. تقدير المواطنين والخدمة العامة وإعطائهم الأولوية في الخدمة. ووضع مصالح المواطنين قبل مصالح المستثمر.

وقد تم تطبيق سمات الإدارة العامة الحديثة التي تم التطرق لها في العديد من دول العالم، ونظراً لأن العديد من دول العالم تستخدم إجراءات الإصلاح الإداري لإعادة النظر في دورها في المجتمع وعلاقتها مع المواطنين شملت تلك الإجراءات ستة عناصر جوهرية:

1. الإنتاجية: كيف يمكن للحكومة تقديم خدمات إضافية وبأقل التكاليف المالية؟
2. التسويق: كيف يمكن للحكومة استخدام حوافز وأساليب السوق وذلك لاستئصال الأمراض البيروقراطية؟
3. الاتجاه نحو الخدمة: كيف يمكن للحكومة أن تكون على اتصال أفضل بالمواطنين وذلك لجعل الخدمات العامة أكثر استجابة لمطالبهم؟
4. اللامركزية: كيف يمكن للحكومة أن تجعل البرامج والخدمات العامة أكثر كفاءة من خلال تحويل إدارة تلك الخدمات بأسلوب لامركزي؟
5. السياسة العامة: كيف يمكن للحكومة من تحسين قدراتها في إدارة ومتابعة السياسة العامة؟
6. المساءلة عن النتائج: كيف يمكن للحكومة تحسين قدرتها للوفاء بالتزاماتها؟ وتلك الخصائص والسمات تقترح وبشكل واف أن الاتجاه نحو الإدارة العامة الحديثة يركز وبصورة استثنائية على المشاكل التي تتعلق بالتعامل مع الإدارة . فالمحافظة على الإدارة من خلال الإبداع في الإصلاح الإداري والتي تستلهم أهدافها من أسس ومبادئ الإدارة العامة الحديثة تشكل الهدف الأساسي للثورة العالمية في مجال الإدارة العامة. فالإدارة العامة الحديثة تمثل تحولاً في علاقة القطاع الحكومي مع كل من الحكومة والمجتمع بدلاً من أن تكون فقط عملية إصلاح.

### 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 : منشأة 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 . ج 1 ، مصر : مركز جامعة القاهرة ، 2001.
- (12) المبيض علي محمود و آخرون ، الادارة العامة . مصر : دار شركة الجزائري للطباعة ، 2008.
- (13) المجنوب طارق ، الادارة العامة . ط 1 ، بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2005.
- (14) المنيف ابراهيم عبد الله ، تطور الفكر الاداري المعاصر . ط 1، 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 للطباعة ، 2002.
- (17) جي.م. شافريتنزو آخرون، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، ط 2، 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 إيفانسيش ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي . ط 1، (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.