



جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-

السداسي الثاني 2024/2023

مقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

المحاضرة 2: مدارس الفكر الإداري



الأساتذة المسؤولين			
الاسم واللقب	الرتبة	الكلية	البريد الإلكتروني
الاسم واللقب علاوش نجمة	MCA	علوم إنسانية واجتماعية	<a href="mailto:all.nedjma@gmail.com">all.nedjma@gmail.com</a>

الطلبة المعنيين			
/المعهد الكلية	القسم	السنة	تخصص
علوم إنسانية واجتماعية	جذع مشترك علوم إنسانية	ليسانس 1	جذع مشترك علوم إنسانية

## مدارس الفكر الإداري

### تمهيد

منذ بداية القرن الماضي وحتى الآن والفكر الإداري يتطور ويتغير، وعلماء الإدارة يحاولون وضع نظريات إدارية تحكم الأداء والعمل الإداري في منشآت الأعمال بل في جميع مؤسسات ومنظمات الدولة.

تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية ومختلف المؤسسات، كانت البداية مع محاولة لرفع كفاءة الأداء للعمل حيث حركة الإدارة العلمية ثم جاءت المدرسة السلوكية لتركز على ضرورة معاملة الفرد كإنسان له طموحه واحتياجاته وآماله وأنه فرد داخل جماعة. وكانت الدعوة إلى ادخال التقنية والجودة في العمل محور الفكر للمدرسة الحديثة.

كذلك "اهتمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية. وأثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميّزت كل مرحلة من مراحلها حيث المداخل والاتجاهات التي وجّه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد إداري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة". ومدارس الفكر الإداري جاءت بنظريات ومبادئ سوف نحاول التعرف عليها فيما يلي:

### 1. المدرسة الكلاسيكية التقليدية

أو ما أو ما تسمى بمدخل الإتجاه الكلاسيكي وتشمل ثلاث نظريات: نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية ونظرية البيروقراطية.

#### 1.1. نظرية الإدارة العلمية

وهي ترتبط بإدارة العمل والعاملين. وقد نمت حركة الإدارة العلمية نتيجة البحوث التي قام بها خمسة من الرواد الأوائل هم: "فريدريك تايلور (1856-1915)، فرانك جلوبرت (1868-1924)، ليلان جلوبرت (1878-1972)، هنري جانت (1861-1919)، هارنجتون اميرسون (1853-1931)، موريس كوك (1872-1960)".

وقد لعب الصناعي الأمريكي فريدريك تايلور الدور الأكبر في هذا المجال لأنه المنظر الرئيسي لهذه النظرية أين شكّلت أراؤه وأفكاره المنطلق الأساسي في مجال الإدارة ونظرياتها، حيث قدّم أربعة مبادئ أساسية للقادة من أجل أداء مهامهم وتقمّص أدوارهم، أهمها ما يلي:

- إحلال العلم محل الطريقة الاعتيادية المرتكزة على التجربة والخطأ؛
- تحقيق الكفاية الإنتاجية لدى الأفراد عن طريق الإعداد والتدريب ورقابة حسن التنفيذ؛

- الاستخدام الأمثل للآلات والأدوات الإنتاجية؛
- اختيار العامل المناسب للعمل المناسب.

### 2.1. نظرية المبادئ الإدارية

أسّست على يد المهندس الفرنسي هنري فايول حيث تجسّدت أفكاره في كتابه الصادر سنة 1916 بعنوان الإدارة العامة والصناعية. ويعتبر كذلك فايول أول من حدّد وظائف الإدارة وهو من وضع الأربعة عشر مبدأ للإدارة وأنّ هذه الأخيرة معمول بها إلى يومنا وهي كالتالي:

- ✓ مبدأ تقسيم العمل
- ✓ مبدأ السلطة والمسؤولية
- ✓ مبدأ الإنضباط
- ✓ مبدأ وحدة الأمر
- ✓ مبدأ وحدة التوجيه
- ✓ مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
- ✓ مبدأ المكافأة
- ✓ مبدأ المركزية
- ✓ مبدأ تدرج السلطة
- ✓ مبدأ الترتيب (النظام)
- ✓ مبدأ العدالة أو المساواة
- ✓ مبدأ استقرار العمال
- ✓ مبدأ المبادأة
- ✓ مبدأ روح الجماعة

### 3.1. نظرية البيروقراطية 1864-1920

التي وضعها الألماني ماكس ويبر وقد سعى من وراء ذلك إلى توفير حدّ من الكفاية الإنتاجية، ركّز على البناء الرسمي للتنظيم بينما تجاهل العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بداخله، ونلخص خصائص هذه النظرية كما يلي:

- ✓ تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي؛
- ✓ التدرج الهرمي للسلطة؛
- ✓ وجود قواعد تحدّد ماهيّة الوظيفة، حقوق وواجبات شاغلي الوظائف؛
- ✓ اللاشخصانية في العلاقات الوظيفية (لا قرابة ولا محسوبية)؛

- ✓ اعتماد الكفاءة أساسًا للتعيين والترقية في الوظيفة؛
- ✓ وجوب إصدار الأوامر والقرارات مكتوبة؛
- ✓ مراعاة السرية والالتزام بها في جميع أنواع التنظيم؛
- ✓ وجود نظام خدمة وكادر وظيفي وسلّم رواتب العاملين في التنظيم.

وبالرغم من الانتقادات التي قُمت لهذه المدرسة خاصة من الاتجاه السلوكي في الإدارة والتي مفادها أنّ المدرسة الكلاسيكية التقليدية اعتبرت الإنسان آلة، إلا أنّ هذه المدرسة جاءت بالكثير من الجوانب الايجابية وفي مختلف نظرياتها الثلاث وعليه يمكن أن نستغل نقاط القوة من هذه النظرية في إدارة المؤسسات الوثائقية.

ففيما يخصّ نظرية الإدارة العلمية فيمكن الاستفادة منها في إدارة المؤسسات الوثائقية من خلال احلال الطرائق العلمية والمعايير العالمية في تنظيمها وتسييرها، سيّما ما تعلقّ بخدمتي الفهرسة والتصنيف وكذلك في مجال تقييم المجموعات المكتبية والنشاط المكتبي على حدّ السواء. إضافة إلى تجسيد فكرة تدريب المتخصّصين في مجال المكتبات والمعلومات والتوثيق ومراقبة حسن التنفيذ، ناهيك عن الاستخدام الأمثل للوسائل التكنولوجية.

أمّا عن نظرية المبادئ الإدارية فيمكن الاستفادة منها من حيث تطبيق وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، الاشراف والتوجيه، والرقابة) من جهة، ومن جهة أخرى الاستفادة من بعض مبادئها سيّما ما تعلقّ ب: تقسيم العمل، الانضباط، تدجّج السلطة، الترتيب والمبادأة.

وفيما يخصّ النظرية البيروقراطية فيمكن الاستفادة من خصائصها خاصّة عنصر التخصّص الوظيفي الذي يُعتبر من أهمّ العناصر الواجب توقّفها في المؤسسات الوثائقية، فالمكتبات تحتاج إلى المكتبيين الذين تلقّوا تكوينًا جامعيًا في اختصاص المكتبات والمعلومات والتوثيق كذلك تحتاج المكتبات المتخصّصة ومراكز المعلومات إلى المتخصّصين في المعلومات ولما لا إلى المكتبيين الرقميين Cybrarians إضافة إلى الوثائقين أمناء المحفوظات على مستوى مراكز الأرشيف، إضافة إلى عنصر السرية والالتزام به في جميع المؤسسات الوثائقية خاصة في مراكز الأرشيف.

## 2. المدرسة السلوكية وعلاقتها بتنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل قوّي للانتقادات التي وجّهت للمدرسة الكلاسيكية خاصّة فيما يتعلّق بإغفالها للجانب الإنساني للعامل، لكن هذا لا يمنع من أنّ المدرسة الكلاسيكية تعتبر الأساس في تطوير نظرية التنظيم خاصة أنها المدرسة التي حدّدت الوظائف والعمليات والنشاطات للإدارة والتي مازالت بنفس الطرح إلى يومنا هذا.

والمدرسة السلوكية أعطت الأهمّية الكبرى لدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء أداء أعمالهم من أجل بلوغ هدف زيادة الإنتاجية؛ وهي بدورها تنقسم إلى مدرستين:

### 1.2 مدرسة العلاقات الإنسانية

تعود إلى الباحث الأمريكي إلتون مايو Elton Mayo و قد تطوّرت هذه المدرسة من خلال الأبحاث والتجارب التي قام بها هذا الباحث بالتعاون مع زملائه ببعض التجارب "بين عامي 1924م و1932م عُرفت بدراسة هاوثورن. وكان الهدف من وراء هذه التجارب هو معرفة مدى تأثير كل من: الإضاءة، جدولة العمل والأجور على إنتاجية العاملين، غير أنهم سجّلوا عدم تأثير العوامل سابقة الذكر على زيادة الإنتاجية. حيث وجدوا فيما بعد أنّ السبب الرئيس في هذه الزيادة يعود للعلاقات الاجتماعية الحسنة التي كانت تسود بين العاملين".

### 2.2 مدرسة تنمية التنظيمات

وتعدّ مدرسة تنمية التنظيمات امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، وقد جاءت من أجل تطوير وتحسين العمل الإداري، وجاءت لدراسة الإنسان كعنصر حيوي داخل جماعة، وانبثقت عنها عدّة نظريات منها نظرية النموذج المختلط لكريس أرجير (Chris Argyris) والتي شجّعت على تنمية العلاقات الإنسانية بين العمّال وذلك عن طريق خلق روح التعاون وإتباع نمط العمل الجماعي ونمط إدارة المشاريع.

كذلك أبرزت مدرسة تنمية التنظيمات عدّة مفاهيم متعلّقة بأساليب القيادة فقد جاءت نظرية القيادة أو كما تسمى نظرية الشبكة الإدارية لكل من المنظرين روبرت بليك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton) والتي حدّدت أسلوبين لسلوك القائد هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد وما نجم عنهما من علاقات للترابط. وجاءت نظرية التنظيمات المرنة أو كما تسمى النظرية اللاهيراركية Non Hierarchic Organizations لصاحبها وارن بنيس Warren Benis لتشكيل جماعات عمل مرنة يتداول فيها العمّال دور الرئيس والمرؤوس فمن هو رئيسا اليوم يستطيع أن يكون مرؤوسا بعد فترة زمنية محدّدة وأنّ هذا التغيير مرتبطا بتغيّر المشكلة التي تواجه المنظمات.

وبالرغم من أن المدرسة السلوكية كذلك قد وُجّهت لها العديد من الانتقادات لأنّها ركّزت على الجانب الإنساني كثيراً وأهملت الكثير من الجوانب وفي مقدّمها الجانب المادي للمؤسّسات والمنظّمات وأنّ نظرياتها لم تكن متكاملة لتفسير سلوك التنظيمات، إلا أنّ ذلك لا يُلغي ايجابياتها وأنّ المؤسّسات الوثائقية يمكن أن تستفيد من هذه المدرسة، فدراسة هاوثورن يمكن استغلالها ونظرية النموذج المختلط خاصة في عنصر التعاون ونمط العمل الجماعي وإدارة المشاريع، ونظرية الشبكة الإدارية يمكن تطبيقها في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف في معرفة نمط القيادة داخل هذه المؤسّسات.

### 3. المدارس الحديثة وعلاقتها بتنظيم وتسيير المؤسّسات الوثائقية

تغيّرت مداخل دراسة الإدارة بظهور تكنولوجيا المعلومات وتبعا تكنولوجيا الاتصال نتيجة للتغيّرات السريعة في بيئة المنظمات وعلى رأسها المؤسّسات الوثائقية وما أسفر عن ذلك من تغيّرات في طبيعة احتياجات المستفيدين (الباحثين) والمتخصّصين والقادة على حدّ السواء، والمدارس الحديثة هي مجموعة من المداخل لدراسة الإدارة وهي كما يلي:

#### 1.3. مدرسة النظم

استمدّت هذه المدرسة مبادئها من نظرية النّظم والتي ترى أن كلّ شيء في الكون هو نظام وأنّ هذا النظام يتكوّن على الأقل من نظامين فرعيين وأنّ هذه الأنظمة تعمل مع بعضها البعض بتفاعلية ضمن نظام اتصال مجدّد. وتعدّ نظرية النّظم "واحدة من أهمّ النظريات الحديثة التي تقوم على نقد النظريات التي سبقتها سواء منها التقليدية أو السلوكية، لأنّ كل منهما ركّز على أحد متغيّري التنظيم (العمل والعامل) إضافة إلى أنّهم اعتبروا التنظيم نظاما مُغلّقا. بينما يُنظر للتنظيم في نظريّة النّظم على أنّه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمّانا لاستمراره".

وأنّ النظام يتجزّأ إلى أنظمة فرعية مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق مجموعة الأهداف المحدّدة مسبقا. ويمكن أن يتكوّن النّظام من مجموعات فرعية تسمى النّظم الفرعية subsystems



الشكل رقم 1: أجزاء النظام

**عناصر النظام** وتنقسم النظم إلى 3 عناصر مميزة: مدخلات، عمليات ومخرجات وتحاط ببيئة وغالبا ما تشمل آلية تغذية مرتجعة أو راجعة.

**العنصر الأول: المدخلات** هي مجموعة المفردات التي يتكوّن منها النّظام ويعتمد عليها بشكل أساسي وتعدّد مدخلات النظام وتتنوّع على ضوء الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها فقد تكون بيانات أو مواد خام أو رأس مال أو موارد بشرية"

**العنصر الثاني: العمليات أو المعالجة processing** وهي عمليات تحويلية يتمّ من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.

**العنصر الثالث: المخرجات** ويقصد بها كل ما ينتج عن عملية المعالجة المنظّمة والمقصودة للمدخلات. إذ يمكن أن تكون مدخلات نظام معين هي مخرجات النظام نفسه، أو مخرجات نظام معين هي مدخلات لنظام آخر. وقد تكون المخرجات سلع، أو خدمات. لقد سبق وأن ذكرنا أن عناصر النظام تشمل تغذية راجعة أو مرتجعة، والتغذية الراجعة هي تلك العملية التي تعمل على مراقبة عمل النظام ومن ثمّ الوقوف على مدى تحقيقه للأهداف التي سَطّرت من قبل. وهي إمّا أن تكون سلبية أو ايجابية بحسب درجة كفاءة النظام. أمّا بيئة النظام Systems Environment فتتمثل في كل العناصر التي تؤثر على أدائه.

### 2.3. مدرسة الإدارة بالأهداف

ويعتبر بيتر دروكر Petter Drucker هو أول من وضع أسس هذه المدرسة والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتركيزها على تحسين قدرة القادة والمديرين على اتّخاذ القرار واعتمادها الأسلوب العلمي لحلّ المشكلات سيّما ما تعلقّ بالنماذج الرياضية. ويعتمد بيتر دروكر على المعلومات والمعرفة كقوّة محرّكة للعمل.

### 3.3. المدرسة الظرفية أو الموقفية

مفادها أنّه لا توجد نظريّة في الإدارات والمنظّمات يمكن تطبيقها دائما بنفس الطريقة وفي مختلف الظروف والعوامل، وتقوم النظرية الموقفيّة أو الاتجاه الموقفي على أنّه هناك أكثر من طريقة لحلّ المشكلات الإدارية وأنّ هذه الطرائق تتغيّر بتغيّر المواقف والظروف.

### 4.3. الإدارة اليابانية

وهي نمط من أنماط الإدارة التي شدّت انتباه العلماء ورجال الإدارة سيّما وأنها تقوم على تشجيع الابتكار، ومشاركة الجميع داخل المنظّمات في صناعة القرار، الاهتمام الكبير بالعاملين والثقة بهم وتقديم

المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتبادل المهام وإتباع نظام الترقية والتوظيف مدى الحياة وتشجيع العمل الجماعي، والتمتعن لهذه المبادئ الإدارية يستنتج أنها مستمدّة من مبادئ الشعب الياباني.

### 5.3. نظرية (z)

يكمن سر نجاح الإدارة اليابانية من خلال اهتمامها بتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والعمل بالمشاريع وإكساب العاملين الخبرة من أجل جودة العمل.

حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد من التجربة اليابانية في إدارة شؤون المنظمات ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع المجتمع الأمريكي ونسقه العام. سمي هذا التعديل بنظرية (z) في الإدارة وهو مزيج من النمطين الياباني والأمريكي، وصاحب هذه النظرية هو عالم الإدارة وليام أوتشي الذي حاول تكييف النموذج الياباني في إدارة المؤسسات الأمريكية.

### 6.3. إدارة الجودة الشاملة

بدأت فكرة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على القطاع الصناعي وركّزت على تحسين جودة الإنتاج والخدمات ومن ثمّ فهي تساعد في التركيز على رضا المستفيدين من خلال إتقان العمل والاعتماد على المعايير وتطبيق الأساليب الإحصائية.

### 7.3. مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية)

تسمى كذلك مدرسة بحوث العمليات و مدرسة اتخاذ القرارات وهي امتداد لنظرية القرار ل: هيربرت ألكسندر سايمون والذي يعدّ من الأوائل ممّن ربطوا بين عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية والذكاء الاصطناعي. ومن أهم سمات هذه المدرسة: تركيزها على القرار نفسه، تطبيقها أسلوب التحليل العلمي للمشكلات الإدارية، اعتمادها على النماذج الرياضية واعتمادها على الحواسيب في حل المشكلات.

ونرى أنّه لو طبّقنا هذه المبادئ التي جاءت بها هذه المدارس باختلافها على مستوى إدارة وتسيير المؤسسات الوثائقية لوصلنا إلى إدارة قويّة وفعالة ونموذجية.



## قائمة المراجع

1. بن حبتور، عبد العزيز صالح. أصول ومبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2000. 464 صفحة.
2. حيدر، معالي فهيي. نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002. 400 صفحة.
3. عابدين، محمد عبد القادر. الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الاصدار3، 2012. 352 صفحة.
4. المجدوب، طارق. الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2002، طبعة جديدة ومنقحة. 832 صفحة.
5. محمود، علاء الدين عبد الغني. إدارة المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011. 525 صفحة.
6. همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.