جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

سنة ثانية جذع مشترك علوم سياسية
السنة الجامعية: 2025/ 2026

أم البواقي في:2026/01/11

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الثالث في مادة: مدخل لعلم الإدارة

الجواب الأول: (04 نقاط)

توضيح الطبيعة العلمية للإدارة

ينظر المنظور العلمي للإدارة إلى الإدارة باعتبارها عملية منهجية وعقلانية. وغالبًا ما تُنسب أصول هذا المنظور إلى كتاب "الإدارة العلمية" لفريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين، والذي دعا إلى تحسين العمل من خلال دراسات الوقت والحركة والإجراءات الموحدة. وقد أرست هذه المدرسة الفكرية فكرة أساسية مفادها أن القرارات الإدارية يجب أن تستند إلى البيانات والملاحظة والتحليل بدلًا من التخمين أو التقاليد.....(0,5 ن)

وتتجلى الطبيعة العلمية للإدارة من خلال الخصائص التالية:

- **أنها عبارة عن مجموعة ممنهجة/منظمة من المعارف**: حيث تقوم الإدارة على مجموعة منظمة من النظريات والمبادئ والمفاهيم التي طورها مفكرون مثل تايلور وهنري فايول وماكس فيبر. وتُدرَّس هذه المفاهيم بشكل منهجي في كليات إدارة الأعمال والإدارة العامة حول العالم. .....(0,5 ن)

-**علاقات السبب والنتيجة**: غالبًا ما تُرسّخ مبادئ الإدارة روابط بين الأفعال والنتائج. فعلى سبيل المثال، يقلل الاتصال الواضح من الأخطاء، ويمكن للتعويض العادل أن يُحسّن الحافز. .....(1ن)

-**استخدام المنهج العلمي**: يستخدم المديرون الملاحظة والتجريب (مثل دراسات هوثورن) وتحليل البيانات لحل المشكلات وتحسين العمليات. .....(1ن)

-**الشمولية**: تتميز مبادئ الإدارة الأساسية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة بقابلية تطبيق واسعة في مختلف القطاعات والثقافات وأنواع المؤسسات. .....(0,5 ن)

-**الاعتماد على البيانات والأدوات**: يتجلى الجانب العلمي في استخدام الأساليب الكمية، مثل التنبؤ المالي، ومراقبة الجودة الإحصائية، ومنهجيات إدارة المشاريع (مثل PERT/CPM)، وبحوث العمليات. .....(0,5 ن)

الجواب الثاني: (10 نقاط)

السؤال التحليلي

مقدمة+ طرح الإشكالية

لقد تأثر تطور الفكر الإداري بشكل كبير بمدرستين فكريتين متميزتين ولكنهما مترابطتان: الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية. ظهرت هاتان النظريتان خلال لحظات محورية في التاريخ الصناعي، استجابةً لتحديات الإنتاجية وإدارة العمل في عصرهما. تناولت نظرية الإدارة العلمية لرائدها فريدريك تايلور، المنظمة كآلة، حيث يمكن تحقيق أقصى قدر من الكفاءة من خلال تحليل علمي دقيق لعمليات العمل. في المقابل افترضت حركة العلاقات الإنسانية، المرتبطة بـ"إلتون مايو" ودراسات هوثورن، أن المنظمة نظام اجتماعي تتأثر فيه إنتاجية العامل بشكل كبير بديناميكيات المجموعة ومعنوياتها وأسلوب القيادة. على هذا الأساس يُعد فهم التباين بين هاتين النظريتين أمرًا أساسيًا لفهم تعقيدات السلوك التنظيمي الحديث. .....(1ن)

وبينما يُنظر إليهما غالبًا على أنهما متناقضتان -إحداهما آلية والأخرى عضوية -فإنهما تهدفان معًا إلى حل المشكلة الأساسية المتمثلة في تعظيم الإنتاج مع إدارة رأس المال البشري. تقدم هذه المقالة مقارنة منهجية بين هاتين النظريتين، مستكشفةً أصولهما ومبادئهما وحدودهما وإرثهما الدائم. على هذا الأساس تطرح الإشكالية التالية: كيف ساهمت كل من نظرية الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية في فهم وتطوير المنظمات؟.....(1ن)

1-السياق والخلفية النظرية للكل من الاتجاهين النظريين

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية فإنها ظهرت في أواخر ق19 وأوائل ق20، كرد فعل على أوجه القصور التي رافقت الثورة الصناعية. قبل ذلك، كانت الإدارة في كثير من الأحيان عشوائية، تعتمد على أساليب تجريبية. وفي هذا الصدد جادل المهندس "فريدريك تايلور" بوجود "طريقة مثلى" واحدة لأداء أي مهمة. ودعا في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (1911)، إلى المراقبة والقياس المنهجيين للعمل بهدف القضاء على الهدر وعدم الكفاءة. وبالتالي كان السياق هو عصر التصنيع السريع، حيث كان يُنظر إلى العمل في كثير من الأحيان على أنه تكلفة متغيرة يجب تقليلها. وكان الافتراض الأساسي هو مفهوم الإنسان الاقتصادي، الذي ينص على أن العمال مدفوعون في المقام الأول بالحوافز المالية/المادية، وسيبذلون جهدًا أكبر إذا تقاضوا أجورًا على أساس الإنتاج.....(1ن)

أما بالنسبة لحركة العلاقات الإنسانية فإنها برزت في ثلاثينيات ق20، كرد فعل على الجوانب اللاإنسانية لنظريات الإدارة الكلاسيكية .كانت دراسات هاوثورن (1924-1932)، التي أُجريت في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتريك في شيكاغو، بمثابة الشرارة التي أشعلت هذا التحول .في البداية هدفت هذه الدراسات إلى دراسة تأثير الإضاءة على الإنتاجية، إلا أن الباحثين، بقيادة "إلتون مايو" اكتشفوا أن العوامل الاجتماعية كانت أكثر أهمية في تحديد الإنتاج من الظروف المادية. وقد تزامن هذا العصر مع الكساد الكبير وصعود النقابات العمالية، مما استدعى الحاجة إلى استراتيجيات إدارية تُعنى برضا العمال ورفاههم الاجتماعي، وذلك لمنع الاضطرابات والحفاظ على الإنتاجية.....(1ن)

2-مقارنة بين النظريتين..... (1ن)

الأبعاد	نظرية الإدارة العلمية	حركة العلاقات الانسانية
التركيز	المهام، سير العمل، الكفاءة	الأفراد، العلاقات، السلوك
منظورالعامل	الإنسان الاقتصادي العقلاني (المدفوع بالمال)	الإنسان الاجتماعي (المدفوع بالاحتياجات الاجتماعية)
الهيكل التنظيمي	رسمي، هرمي، جامد	يتم الاعتراف بالهياكل غير الرسمية إلى جانب الهياكل الرسمية
المنهجية الرئيسية	دراسات الوقت والحركة	الاستطلاعات الاجتماعية، المقابلات، الملاحظة
المناصب الإدارية	مخطط، مراقب، مشرف	ميسر، قائد، مستشار
محرك الانتاجية	الظروف المادية، والحوافز المالية	الرضا الوظيفي، وديناميكيات المجموعة، والتقدير

وبالرغم من اختلاف النظريتين في تناولهما للعنصر البشري، إلا أنهما تشتركان في غاية واحدة: الهدف النهائي هو تعزيز إنتاجية المؤسسة. سعى تايلور إلى تحقيق ذلك من خلال إتقان العملية، بينما سعى مايو إلى تحقيقه من خلال تنمية الفرد.....(1ن)

3-الانتقادات الموجهة لكل نظرية

بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية يرى النقاد أنها تختزل العمال إلى مجرد آلات، مُجرّدةً العمل من معناه واستقلاليته. وقد يؤدي التقسيم المفرط للعمل إلى الرتابة والملل والاغتراب. زيادة على ذلك فقد ثبت افتراض أن دافع العمال الوحيد هو المال يعتبر تبسيطا مخلّا، إذ يتجاهل الدافع الذاتي والحاجة النفسية للإنجاز..... (1ن)

أما بالنسبة لحركة العلاقات الإنسانية فإن الانتقادات الموجهة لها تُبرز إمكانية التلاعب بها (إسعاد العمال لمجرد زيادة الإنتاجية)، ونظرتها المتفائلة المفرطة التي تتجاهل المشكلات الهيكلية، وتركيزها الضيق على العوامل الاجتماعية مع التقليل من شأن العوامل الاقتصادية (مثل الأجور)، والطبيعة غير العلمية لدراسات هوثورن، مما يثير تساؤلات حول العلاقة المباشرة بين الرضا والإنتاج. ويرى النقاد أن حركة العلاقات الإنسانية نقلت السيطرة من المجالات المادية إلى المجالات النفسية دون تغيير بنية السلطة الأساسية أو طبيعة العمل نفسها، مما أدى في جوهره إلى تكييف العمال مع النظام بدلاً من إصلاحه. إضافة إلى ذلك اتُهمت هذه الحركة بالمبالغة في التركيز على الجماعات غير الرسمية مع إهمال الهياكل الرسمية الضرورية والواقع الاقتصادي للأعمال..... (1ن)

4-أهمية النظريتين بالنسبة للمنظمات المعاصرة..... (1ن)

بالرغم من الانتقادات الموجهة لكلا المنزورين، غير أنه في القرن الحادي والعشرين، لا يمكن للمنظمات المعاصرة أن تعتمد على نظرية واحدة، وبالتالي لا يمكن أن توجد أي من النظريتين بمعزل عن الأخرى. فالإدارة الحديثة هي مزيج من رؤى نظرية الإدارة العلمية وحركة العلاقات الانسانية. فالمنظمات المعاصرة يتجلى فيها إرث نظرية الإدارة العلمية من خلال: السعي لتقليل الهدر، تحديد المهام وقياس الأداء بدقة، تحسين سير العمل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. كما يتجلى فيها أيضا إرث حركة العلاقات الإنسانية من خلال تركيزها على: إدارة الموارد البشرية، الهياكل القائمة على فرق العمل، الذكاء العاطفي (تقدير المهارات الشخصية في القيادة.

الخاتمة..... (1ن)

من خلال ما سبق يمكن القول أن المقارنة بين نظرية الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية تُبرز توترًا جوهريًا في نظرية التنظيم من خلال المفاضلة بين الكفاءة التقنية ورضا الموظفين. فقد وفرت الإدارة العلمية الهيكل الأساسي للصناعة الحديثة، مُدخلةً الانضباط والقياس والتوحيد القياسي. بينما أضفت حركة العلاقات الإنسانية الجانب الإنساني، مُقرّةً بأن المنظمات تضم كائنات عاطفية معقدة.

وبالتالي فالمنظمات الحديثة الناجحة لا تُفضّل أحدهما على الآخر، بل تُدمجهما معًا. فهي تُطبّق الدقة العلمية على العمليات والإجراءات، بينما تُطبّق مبادئ العلاقات الإنسانية على القيادة والثقافة. ويُوفّر فهم كلتا النظريتين أدوات شاملة لمواجهة التحديات المتعددة الأوجه للإدارة المعاصرة.

الجواب الثالث: (06 نقاط)

تتمثل مختلف الأنماط الأساسية للقيادة الإدارية في:

-**النمط الدكتاتوري**: يقوم على أساس التركيز المطلق للسلطة في يد القائد وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة، إذ يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإجبار المرؤوسين على تنفيذها باستخدام مبدأ التخويف والتهديد بالثواب والعقاب..... (1ن)

-**النمط الأوتوقراطي**: وهو شبيه بالنمط الأول من حيث مركزية السلطة وعدم إفساح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة، إلا أن القائد الأوتوقراطي يمتاز بأنه نشيط وفعال ويستخدم أسلوب الإقناع بالأوامر والتعليمات الصادرة من طرفه..... (1ن).

- النمط البيروقراطي: هو أقل تشددا من النمط الأوتوقراطي فرغم تركيزه للسلطة إلا أنه يفسح المجال أمام المرؤوسين بالمشاركة، إذ يضع القائد منهجا يسير عليه ولا يسمح لنفسه ولمرؤوسيه بالخروج عنه. ..... (1ن)

-**النمط الديمقراطي**: هو عكس بالنمط الديكتاتوري حيث يمتاز بمشاركة المرؤوسين القائد في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ويعتبر هذا النمط من أنجح أساليب القيادة وأكثرها فاعلية في الإدارة الحديثة. ..... (1ن)

-**النمط المتساهل (قيادة عدم التدخل)**: وهو النمط الذي يترك القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وهنا القائد يظهر بدور القائد السلبي لأنه لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين. ..... (1ن)

-**النمط الملهم (القيادة الملهمة)**: هذا النمط من القيادة يؤثر على المرؤوسين من خلال إثارة إعجاب لديهم وتحقيق إنجاز غير عادي، وعادة ما تتوفر لدى العادة الملهمين خصائص وصفات غير عادية ونادرة تؤثر في سلوك مرؤوسيهم منها قدرات فكرية عالية وتكامل شخصية كبير وجاذبية عالية وقد تكون هذه القيادة نابعة من منطلق ديني أو فكري أو اجتماعي أو إنساني وغيرها. ..... (1ن)