

المحاضرة الاولى: مفاهيم عامة حول التنظيم

مقدمة:

إن دراسة مختلف نظريات التنظيم توضح مدى صعوبة إيجاد تنظيم إداري محدد لكل منظمة، وذلك لتبيان أنشطتها حسب بيئة متميزة بتغيرات خارجية وظروف داخلية اجتماعية ومهنية غير مستقرة، فلا بد من وضع مجموعة من المبادئ والأسس العامة لتصميم هياكل تنظيمية ملائمة لتحقيق احتياجات وأهداف المنظمة. من هذا المنطلق حاول العديد من المنظرين معرفة الآليات التي تساعد في التنظيم الجيد ومختلف الوسائل والخطوات. مراحل مختلفة سوف نتعرض لها تدريجياً من خلال استعراض الفكر الإداري وأهم النظريات التي أسست لذلك.

مفاهيم عامة حول المؤسسة:

I. مفهوم المؤسسة: تتمثل المؤسسة عموماً في مجموعة من الطاقات البشرية المادية والمالية، والتي تشغل فيما بينها، وفق تركيب معين وتوثيق محدد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.

وتعرف أيضاً: كمجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية المنظمة والمهيكلية والتي تخضع لأهداف دقيقة، وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير.

تتجسد مهامها بصفة عامة، في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات المستهلكين، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بحسب طبيعة المؤسسة... مع العمل على تحقيق أفضل تشغيل ممكن في سياق التوثيق أو الدمج المحكم بين هذه الطاقات البشرية و الموارد أو الوسائل المادية المتاحة في لحظة زمنية محددة.

وحسب ما عرفها مكتب العمل الدولي: هي مكان مزاولة نشاط اقتصادي وله سجلات مستقلة. فيتضح من هذا أن المؤسسة قد تكون مشروعاً أو شركة، فرعاً أو قسماً.

التعريف 1: هي عبارة عن متعامل اقتصادي له مكانة متميزة وهي العمود الفقري للاقتصاد الوطني.

التعريف 2: هي مجموعة من عناصر الإنتاجية البشرية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع

وخدمات موجهة للبيع وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة.

التعريف 3: يعرف فرانسوا بيرو المؤسسة على أنها هي المكان الذي تتم فيه عملية الدمج بين العناصر المختلفة

للإنتاج من أجل الحصول على منتج يتم بيعه في السوق.

التعريف 4: تعتبر المؤسسة مجموعة منسقة من الأعضاء تم تنظيمها حسب أهداف معينة لأداء بعض

الوظائف وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول إلى بيع السلع والخدمات في السوق وتتميز بما يلي:

✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة كشخص معنوي له حقوق وعليه واجبات.

✓ القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها.

✓ القدرة على البقاء.

✓ التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل.

✓ يجب أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها لتضمن أداء مهمتها في أحسن الظروف.

✓ تعتبر وحدة اقتصادية لها أهمية كبيرة باعتبارها مصدر رزق العديد من فئات المجتمع.

✓ التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل ولكل مؤسسة أهداف تسمى إلى تحقيقها.

يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير

وتنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل

مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية وجداول المؤشرات.

تعرف المؤسسة كذلك كمنظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرفها

قصد إنتاج السلع أو الخدمات المخصصة للسوق أو للبيع، ونستطيع أن نذكر ثلاث مميزات رئيسية للمؤسسة

وهي:

أ- المؤسسة وحدة إنتاجية: نجد في كل بلد عدد كبير من المؤسسات التي تختلف من حيث الشكل القانوني، الحجم أو طبيعة النشاط، وللمؤسسة دورا هاما في اقتصاد السوق إذ أنها تقوم بإنتاج سلع أو خدمات، وتوزيع إيرادات وكذلك بتوفير مناصب الشغل وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بنشاطها الإنتاجي تستخدم عوامل إنتاج مختلفة وهي: العمل والموارد الأولية، منتجات نصف مصنعة، طاقة، تجهيزات إنتاج، وتحول هذه العوامل إلى منتجات أو خدمات تقدمها إلى السوق.

والمؤسسة في حاجة أيضا إلى معلومات وموارد مالية.

وتتحصل المؤسسة على كل هذه العناصر من الأسواق المختلفة لعوامل الإنتاج وعندما تبيع المؤسسة إنتاجها فتحقق القيمة المضافة التي ظهرت خلال عملية الإنتاج والتي تساوي قيمة إنتاج منقوصا منها الاستهلاكات الوسيطة والجزء الكبير من هذه القيمة المضافة تقوم المؤسسة بتوزيعه على بعض المتعاملين الاقتصاديين والذي يمثل بالنسبة لهم دخل أو إيرادات والتي تصنف كما يلي:

✓ الضرائب التي تسدد للدولة والجماعات المحلية.

✓ الاشتراكات التي تدفع إلى الضمان الاجتماعي وإلى صندوق التقاعد.

✓ أجور العمال.

✓ الفوائد التي تسدد إلى المقرضين، ومنهم البنوك.

✓ الأرباح التي توزع على أصحاب المؤسسة.

وفي النهاية لا يبقى للمؤسسة من القيمة المضافة إلا:

اهتلاكات المخصصات: التي تمثل انخفاض قيمة التجهيزات الإنتاجية والأصول الأخرى وتكمن من تجديد

تجهيزات المؤسسة التي أصبح استعمالها غير ممكن.

جزء من الأرباح: الذي لم يوزع على أصحاب المؤسسة ويوضع ضمن الاحتياطات، الإيرادات التي توزعها المؤسسة تمثل بالنسبة للمستفيدين إيرادات أولية لأنها تنخفض في مرحلة ثانية عند تسديد الضرائب والمصاريف المستحقة الأخرى، وتزداد في بعض الأحيان مع الحصول على الإيرادات الاجتماعية مثل المنح والتعويضات الاجتماعية.

ب- المؤسسة خلية اجتماعية: بمأن المؤسسة توفر مناصب شغل لمجموعة من الأشخاص فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية، تتمثل هذه الأخيرة في تلبية أو إشباع مجموعة من حاجات المستأجرين نذكر منها: الاستقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية والتكوين... وتتعدد الحاجات التي ينتظر العمال تلبيتها من طرف المؤسسة. وتمثل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق أو جماعات أو أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف، ويساهم كل عضو في المؤسسة في تحقيق الأهداف المشتركة المحددة من طرف مديرية المؤسسة.

ج- المؤسسة مركز اتخاذ القرارات: تلعب المؤسسة دورا هاما في اقتصاد السوق بحيث أنها تعتبر مركز اتخاذ القرار الاقتصادي فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتجات وأسعارها، وبكمية ونوعية المواد الأولية المستعملة في عملية إنتاج. وهذه القرارات تكتل اختيارات اقتصادية، أي اختيارات تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية والمحددة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى.

وتدعم القرارات المتخذة من طرف المؤسسة بالحساب الاقتصادي الذي يتمثل في المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قرار معين، والذي يستلزم جمع المعلومات واستعمالها كتقنيات مختلفة تساهم في اتخاذ القرار. وتتوقف سلطة القرار في المؤسسة على الاستقلالية التي تتمتع بها وتكتسبها المؤسسة نتيجة لحرية استعمال ممتلكاتها، أي تتوقف هذه السلطة على حق الملكية لأصحاب المؤسسة.

وظائف المؤسسة: تؤدي المؤسسة عدة مهام بفضل اندماج وتكامل مجموعة من الوظائف الحيوية التي يمكن

تلخيصها فيما يلي

✓ **وظيفة الإنتاج:** تعتبر كوظيفة أساسية بالنسبة للمؤسسة فهي تقوم بإنتاج سلع وخدمات قصد تلبية رغبات الأفراد والتي من خلالها تحقق أرباح.

✓ **وظيفة الإمداد:** هذه الوظيفة تخص جميع المصالح المتواجدة في مؤسسة وتشتمل على عدة ميادين أهمها: التمويل و ضمان تسيير المخزونات.

✓ **التمويل:** بحيث تعمل كل مؤسسة على البحث عن مصادر الأموال لتمويل احتياجاتها ومشاريعها والاستعمال العقلاني والأمثل لمواردها.

✓ **الوظيفة التجارية:** بحيث تتمثل في مجموعة من العمليات التي من خلالها تتم مبادلة السلع والخدمات من أجل تحقيق الأرباح يمكن حصر دورها في النقاط التالية: تخزين البضائع وتوزيعها حسب الاحتياجات.

تعتبر التجارة كمؤشر ومنتش قوي للإنتاج بحيث تساعد على تنويعه، وتقوم بدور العامل القوي في تنفيذ وتطوير الحضارات بحيث تقوم بتوطيد العلاقات بين الدول.

II. أنواع المؤسسات:

1- تقسيم المؤسسة من حيث النشاط الممارس: تصنف المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها إلى:

أ- **مؤسسة صناعية:** وهي التي تقوم بنشاط صناعي أي أنها تقوم بتحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية، أو أنها تدخل في صناعة سلع أخرى.

ب- **مؤسسة تجارية:** وهي التي تقوم بعملية الشراء والبيع دون إدخال أي تحويل على السلعة.

ت- **مؤسسة خدماتية:** وهي التي تقوم بتأدية خدمات كشركات النقل.

ث- **مؤسسة فلاحية:** وهي التي تنشط في الميدان الفلاحي.

2- تقسيم المؤسسة من حيث الطبيعة القانونية:

أ- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يؤول رأسمالها الكامل والتام إلى الدولة والسلطات العمومية هي التي تشرف على تسييرها.

ب- المؤسسات النصف عمومية (أو المختلطة): تبقى فيها مساهمة السلطات العمومية جزئية، وينتج عن ذلك أن مراقبة التسيير محدودة في حد ذاتها.

ت- المؤسسات الخاصة: هي المنشآت التي يملكها الأفراد ولا تساهم الدولة بحصة في رأسمالها وتنقسم الى:

- مؤسسات فردية (شركات الأشخاص): ينشئها الأفراد بأموالهم الخاصة وتتكون من شخص أو اثنين.
- شركات المساهمة: يتكون رأسمالها من مجموعة أسهم مقسمة على مجموعة من الأشخاص (مساهمين).
- شركات ذات المسؤولية المحدودة: تتكون من مجموعة من الشركاء محدودي العدد.
- شركات التضامن (أو التوصية): تتكون م مجموعة من الشركاء متضامنين فيما فينهم.

III. أهداف المؤسسة:

- اتجاه أصحابها واتجاه العاملين:

أ- اتجاه أصحابها:

- البحث عن أفضل ربح بأقل تكلفة(التكاليف) وضمان زيادة مستمرة في الربح

- تكثيف مستمر في عملية إعادة الإنتاج يعني النمو والزيادة الإنتاجية.

ب- اتجاه العاملين:

- تحسين متواصل لوضع العمال (الوضع المالي، ظروف وشروط العمل، المنح، المواصلات، الترقية، العطل،

التكوين). - تحقيق الأمن والاستقرار في الشغل بالنسبة للعامل.

- اتجاه المستهلكين والمجتمع:

أ- اتجاه المستهلكين:

- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين بأثمان معقولة وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة، ويتمثل هذا في النوعية العالية للمنتج، تقديمه في وقته المحدد تسليم وتوزيع المنتج حسب العقود المبرمة، وكل هذا يحتاج إلى دراسة فاحصة لحاجيات المستهلك وأذواقه لكي يقدم له المنتج حسب الطلب.

● ب- اتجاه المجتمع:

- الاستقلال الاقتصادي على المستوى الوطني وذلك بتقليل الواردات وزيادة الصادرات من الإنتاج المحلي وبذلك تضمن دخلا معتبر من العملة الصعبة. - إحساس العامل بروح المسؤولية وإعطاؤه المبادرة في العمل.

-رفع المستوى المعيشي للأفراد -امتصاص الفائض من اليد العاملة أي محاربة البطالة.

إذن نستطيع أن نعتبر أن المؤسسة هي النواة الأساسية لاقتصاديات الدول، لأنها عبارة عن الوحدة المكونة والمنتجة للثروة، وأن الدولة تعتمد عليها لبناء سياستها الاقتصادية والاجتماعية سواء في النظام الاقتصادي الرأسمالي أو الاشتراكي أو الاقتصاد الحر وحسب نوع المؤسسة (القطاع الخاص أو العام).

المحاضرة الثانية: النظريات الكلاسيكية

تمهيد:

المدرسة الكلاسيكية او التقليدية هي مقارنة نظرية في المجال الاداري ظهرت مع اوائل القرن العشرين (1880 - 1930)، تعتبر من اولى المدارس الفكرية التي نشأت بهدف تطوير أساليب أداء الأعمال من العمليات التقليدية الى أساليب جديدة بهدف التخلص من المشاكل والصعوبات التي تتعرض اليها المنظمة. سواء على المستوى التنفيذي او المستوى الاداري. وساهمت في تطوير الإدارة ووضع الاسس النظرية لعلم الادارة الحديث من خلال التأسيس لمبادئه وأسس وقواعده ونظمه. وتشتمل على ثلاث نظريات اساسية:

✓ نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور أدخل مفهوم التنظيم العلمي للعمل 'O.S.T' .

✓ نظرية العملية الاداري لهنري فايول اشتهر بشعاره 'P.O.C.C.C' التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

✓ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر حلل البيروقراطية على أساس أنها تفيد العمال بوضع معايير وقواعد للعمل يجب عليهم احترامها والسير وفقها.



1- / نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور¹): رائد الإدارة العلمية واول

من نادى بنظرية الادارة العلمية ويطلق عليه بالأب الروحي لها.

لاحظ تايلور تدني مستوى الإنتاجية وبصفته مهندسا ومديرا اجرى

العديد من الابحاث والتجارب في عدة مصانع بهدف زيادة الإنتاجية

وتحسينها وتجنب الهدر في الجهود والوقت. طبق المنهج العلمي (البحث

والتجريب). استغرقت أبحاثه سنوات وهدفت إلى تخفيض وقت العامل

¹ Frederick Winslow Taylor, né le 20 mars 1856 à German town (Pennsylvanie) et mort le 21 mars 1915 à Philadelphie, est un ingénieur américain.

وجهدته وتقليل التكاليف مركزًا على أساليب وطرق العمل وأدواته.

بدأ تايلور تطوير النظرية في الولايات المتحدة خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين داخل الصناعات التحويلية، وخاصة الفولاذ. جاءت ذروة تأثيرها في عام 1910.

كان يهدف الى زيادة الانتاجية من خلال زيادة كفاءة عملية الانتاج ولا يكون ذلك الا من خلال رفع كفاءة العمال. على هذا الاساس ينبغي تصميم العمل بحيث يتخصص كل عامل في مهمة محددة، باتباع اساليب واجراءات دقيقة لكل وظيفة. قام تايلور بدراسة الوقت والحركة ليجد الطريقة المثلى للأداء الوظيفية.

مبادئ اساسية للإدارة العلمية نستعرضها فيما يلي:

1. إحلل الأسلوب العلمي ودراسة مختلف العمليات والحركات المنجزة وتحديد الوقت المستغرق والطريقة المثلى في الاداء.

2. تحديد معدل معياري للعملية الانتاجية.

3. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين، والفصل بين عملية التخطيط وجعلها من صلاحيات الادارة وعملية التنفيذ من صلاحيات العمال.

4. استخدام الطرق العلمية في اختيار العمال وتدريبهم وتحفيزهم باعتماد الأجر على كل قطعة.

5. التركيز على اهمية تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل.

6. التخصص الدقيق / العالي في العمل أي يجب أن يكون الإنسان متخصصًا ولديه مهارات محددة في عمل ما لأن التخصص يرفع معدل الإنتاجية.

قد شارك تايلور في بناء نظرية الادارة العلمية اقتصاديون مختلفون كان أهمهم:

(1) **هنري فورد** اقتصادي أمريكي ومؤسس شركة فورد للسيارات، قام بتطوير تقنية نظام تجميع الإنتاج المتسلسل أو ما يسمى بطريقة العمل بالسلسلة، بدأ العمل بها لأول مرة سنة 1913، كانت خاصة بتركب السيارات واطلق عليها تسمية سلسلة التركيب².

(2) **فرانك بانكر غيلبريث وزوجته ليليان مولر غيلبريث**: ساهما في دراسة الهندسة الصناعية في مجالات مثل دراسة الحركة والعوامل البشرية. كان فرانك من أكبر المدافعين عن النظرية التايلورية، واهتم مع زوجته باعتماد التصوير الفوتوغرافي على التقليل من الحركات والاحتفاظ على الاساسية منها فقط بهدف التقليل من التعب والوقت المستعمل. وقد اضافة الى عملية دراسة الحركة اهمية المقعد وارتفاعه وبعض المعايير الخاصة بمكان العمل.

(3) **هنري جانت**: مهندس ميكانيكي أمريكي. يُعرف بتطويره لمخطط جانت في سنة 1910. انضم إلى فريدريك دبليو تايلور في تطبيق مبادئ الإدارة العلمية على العمل عام 1887 وعمل معه حتى عام 1893. بعد اختراع مخطط جانت، صمم نظام "المهمة والمكافأة" لدفع الأجور وطرق قياس كفاءة العمال وإنتاجيتهم الإضافية. تعتبر مخططات جانت أداة إدارية مهمة، فهو يوفر جدولاً رسمياً لتخطيط العمل والتحكم فيه، وتسجيل التقدم نحو مراحل المشروع.

(4) **هارنجتون إمرسون**: مهندس الماني، أحد أهم المنظرين في الإدارة العلمية الحديثة. كانت له اسهامات كبيرة في تطوير الادارة وقد وضع منظومة متكاملة للكفاءة كان من أهمها مبادئه الشهيرة. التي ذكرها في كتابه (المبادئ الإثنا عشر للكفاءة) سنة 1913.

1. إرساء قيم واضحة ومحددة. 2. التعامل بالمنطق العلمي. 3. المشورة ذات المغزى. 4. الانضباط. 5. التعامل المنصف (العدل). 6. الاحتفاظ بالسجلات. 7. الشحن (التخطيط المجدول). 8. نمطية الأحوال السائدة. 9. نمطية الإجراءات والجداول. 10. نمطية التشغيل. 11. التعليمات المكتوبة. 12. الإثابة على الكفاءة.

² François Vatin, La fluidité industrielle, Paris, Éditions Méridiens Klincksieck, coll. "Réponses sociologiques", 1987, 218 p.

- (5) موريس كوك طبق الإدارة العلمية على الهيئات التعليمية والبلدية.
- (6) جامعة هارفارد: واحدة من أول الجامعات الأمريكية في منح درجة عالية في إدارة الأعمال في 1908، أسست منهاج السنة الأولى على الإدارة العلمية لتايلور.
- وينبني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية هي : 1. تقييم العمل. 2. نطاق الإشراف. 3. التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل) 4. المشورة والخدمات المعونة المتخصصة.

2- / المدرسة الوظيفية او نظرية العملية الادارية (هنري فايول³):

تزامن ظهور نظرية تايلور للإدارة العلمية في أمريكا مع نظرية هنري فايول حول مبادئ الإدارة العلمية في فرنسا، وظهرت أفكاره في كتابه المشهور (الإدارة العامة والصناعية) الذي صدر عام 1916 وترجم إلى اللغة الإنجليزية عام 1929. واصبحت النظرية عالمية بعد عقد مؤتمر براغ سنة 1924. تركز هذه المدرسة على وظائف المدير لتحقيق اهداف المنظمة حيث يوضح فايول أن النشاط الإداري يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج ، كما أن الرقابة نشاط مميز عن النشاطات الأخرى.

مبادئ المدرسة الوظيفية: تم تحديدها بأربعة عشر مبدأ لعمل المدير

1. مبدأ تقسيم العمل: التخصص وتقسيم الوظائف الى اعمال فرعية لكل شخص مهمة محددة.
2. مبدأ وحدة الأمر: يتلقى الموظف تعليماته من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر.
3. مبدأ المسؤولية والسلطة: لا بد من تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تفويض السلطة المناسبة لصاحبها.
4. مبدأ المركزية ولا مركزية في اتخاذ القرار: تركيز السلطة بيد المدير وتحمله مسؤوليات العمل.
5. مبدأ تدرج السلطة: التسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوضيح نطاق الإشراف.
6. مبدأ المساواة: ضرورة اتباع مبدأ المساواة وتحقيق العدالة بين العاملين.
7. مبدأ النظام والطاعة: لتوفير حسن سير العمل بإطاعة الأوامر وتنفيذها.
8. مبدأ وحدة التوجيه: رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد.
9. مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة: تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الافراد.

³Henri Fayol (Constantinople, 1841 - Paris, 1925) est un ingénieur civil des minesfrançais, auteur de L'administration industrielle et générale.

10. مبدأ مكافأة الأفراد: استخدام مكافآت مالية وحوافز لتحسين مستوى الأداء بشكل يتناسب

مع جهود العاملين الرضا والوفاق.

11. مبدأ الترتيب: التنظيم والاختيار الجيد، توفير مواد الانتاج في المكان والوقت المناسب.

12. مبدأ استقرار العاملين: تخفيض معدلات دوران العمل وضمان الاستقرار الوظيفي.

13. مبدأ المبادرة: تشجيع القدرة على التفكير والتجديد و الابتكار في العمل.

14. مبدأ روح التعاون: تنمية روح التعاون بين الأفراد العاملين وبث روح الفريق والعمل الجماعي.

إضافة الى المبادئ سالفة الذكر قسم فايول النشاط الاداري الى ست مجموعات رئيسية

➤ أنشطة فنية (تصنيع وإنتاج)

➤ أنشطة تجارية (بيع وشراء)

➤ أنشطة مالية (تأمين رأس مال واستخدام الأموال)

➤ أنشطة الحماية والأمن (حماية الممتلكات والأشخاص)

➤ أنشطة محاسبية (تقدير وتكاليف)

➤ أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم إعطاء أوامر، تنسيق، ورقابة)

الفرق بين افكار تايلور وفايول:

✓ تعتبر أفكارها متكاملة حيث اهتم تايلور بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد

اهتم بالإطار العام للإدارة ، فكلاهما ركزا على الكفاءة في المشروعات.

✓ اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة (العاملين)، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى

(المدير).

✓ أكد تايلور على التطبيق المتشدد لمبادئ الإدارة العلمية، في حين ان فايول يشير الى تطبيق المرونة

في التعامل لمنح فرصة التكيف مع المبادئ والمواقف المتجددة.

تعتبر النظرية التقليدية او الكلاسيكية من النظريات الأساسية في فهم اليات نشاط المنظمة، ويعتبر الهيكل

التنظيمي اساسيا في ذلك، لأنها تسمح للفرد بتحديد المهام وتجزئتها وتوزيع الطاقات والإمكانات المادية والمالية

بين مختلف الأفراد مهما يسهل عملية التنظيم، وبالتالي إمكانية إعداد لمختلف الخطط والقواعد والإجراءات اللازمة لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة.

ولإبراز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال توزيع المسؤوليات والمهام والصلاحيات كان من أهم المبادئ الذي ارتكز عليها تحليلهم.

- وحدة القيادة والإدارة: لكل مرؤوس رئيس واحد يتلقى منه الأوامر.
- تقسيم العمل وتخصيص الوظائف: وذلك حسب الطاقات وقدرات الأفراد المتواجدين في المؤسسة.
- وتجميع الوظائف المتشابهة في أقسام وإدارات معينة.
- توازي السلطة والمسؤولية: لكل مسئول سلطة كافية تسمح له بتحقيق الهدف المحدد له، أي تساوي ما بين السلطات والمسؤوليات التي يتحملها الفرد. وتتحد السلطة من الأعلى إلى أدنى وظيفة في الهيكل التنظيمي.
- ما يمكن تسميته بالمبدأ السلمي (سلسلة الأوامر).
- الأهداف: تكون واضحة ومحددة، تتوزع على جميع الوظائف ولا بد من ترابط بينها لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.
- وجوب بساطة الهيكل: لتسهيل عملية التسلسل الرتبوي من أعلى إلى أدنى حسب المسؤوليات والسلطات والسلطة بدورها تفوض من أعلى إلى أسفل إلى أقل مستويات في الهيكل التنظيمي. وخفض عدد المستويات بين القمة والقاعدة في الهيكل إلى أقل عدد ممكن.
- الرقابة والإشراف: وذلك بالالتزام اتجاه رئيس أو مشرف واحد حيث يشرف كل رئيس على عدد محدود حسب عوامل معينة منها، مقدرة الرئيس وكفاءة المرؤوسين - نوع وطبيعة العمل - طبيعة الظروف المحيطة.
- التوازن: بين كمية العمل وحجم الإدارة لتسهيل عملية الإشراف والمراقبة.

- إيجاد أمثل طريقة لأداء العمل والتنسيق بين الجهود لتحقيق الأهداف في أسرع وقت بأقل جهد وتكاليف ممكنة.

لقت هذه النظرية مجموعة من الانتقادات لإغفالها للجانب الإنساني والاجتماعي.

نظرت هذه المدرسة للفرد على انه مادي وسلي غير محب للعمل بطبعه ويمكن استثارته وتحفيزه بالمادة وجعله يلتزم بالقوانين والانظمة.

تجاهلت اهمية التنظيم غير رسمي داخل المنظمة، وركزت على السلطة والقوانين الرسمية، وليس للعمال الحق في اتخاذ القرار.

لم تهتم بالحاجات الانسانية والاجتماعية والنفسية للفرد، واعتبرته كأداة من ادوات الانتاج.

ورغم ما وجه لها من انتقادات الا انها اثرت تأثيرا ملحوظا على الفكر الاداري، والممارسة الصناعية ومن خلالها تم ادراج الاسلوب العلمي في الادارة بعد ان كان الحدس هو المعتمد.

المراجع المعتمدة في المحاضرة:

1. مُجَّد عدنان النجار "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر – دمشق 1980
2. عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية – 2006
3. نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديثة، اربد – الاردن 2011.

المحاضرة الثالثة: تابع النظريات الكلاسيكية

تمهيد:

تعتبر البيروقراطية من اهم المصطلحات الشائعة والتي شوه مفهومها نتيجة الاستعمال غير صحيح واصبحت مرادفة للتقصير وعدم المرونة في التعامل المكتبي. لكن في الحقيقة ان البيروقراطية من المفاهيم العلمية والادارية والتنظيمية الاكثر مثالية من خلا النموذج الذي وضعه فيبر لتسيير المنظمات التي اتصفت بالتوسع وارتفاع اعداد عمالها نتيجة التطور الصناعي الذي شهدته اوروبا.



النظرية البيروقراطية: صاحب هذه النظرية الالماني ماكس

فيبر⁴، من أهم علماء الاجتماع، اهتم بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية وسعى الى وضع معيارية للعمل لتحقيق اكبر قدر من الكفاءة داخل المنظمة.

1. البيروقراطية: يهدف فيبر من خلال نظريته الى وصف النموذج

المثالي للتنظيم والذي يعتمد على اساس التقسيم الاداري والعمل المكتبي.

واعتبر ان هذا النموذج صالح لكل الانشطة في الانظمة الرأسمالية وحتى الاشتراكية. لأنه نموذج يعتمد على الدقة والصرامة في انجاز المهام من خلال تحديد واضح لسلطة كل فرد ومهامه، العمل كله تضبطه القواعد والنظم والكل خبير في مجال تخصصه.

- المعنى اللفظي: كلمة بيروقراطية مركبة من شقين: الأول bureau وهي تعني مكتب والثاني cracy وهي

مشتقة من الكلمة الإغريقية kratia ومعناها القوة. والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

⁴Max Weber Maximilian Karl Emil, né le 21 avril 1864 et mort le 14 juin 1920 , est un économiste et sociologue allemand originellement formé en droit. Considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie.

- المعنى الاصطلاحي: البيروقراطية تعنى "ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم"⁵

2. خصائص النظرية البيروقراطية⁶:

- لقد وضع فيرر مجموعة من الخصائص يقوم عليها التنظيم البيروقراطي والتي سوف نستعرضها كما يلي:
1. تكون مجالات التخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة وتوزع على أعضاء التنظيم بواسطة جملة من اللوائح والقواعد التي تضبطها.
 2. يتم توزيع الأنشطة العادية والضرورية على مختلف الأفراد في التنظيم باعتبارها واجبات رسمية.
 3. تمنح السلطة حسب الواجبات الموكلة لكل فرد في التنظيم بشكل رسمي وفق قواعد واضحة ومحددة، وتسمح له بإعطاء الأوامر للسير الدقيق للعمل.
 4. تحدد الأساليب والطرق اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات.
 5. يتخذ التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي، من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، حيث إن المستويات العليا تشرف على أنشطة والأعمال المستويات التي دونها. وبذلك تضمن التسلسل الوظيفي الهرمي من الرؤساء إلى مرؤوسيه، وتسليم القرارات بطريقة منظمة ومحددة.
 6. تعتمد الإدارة على الوثائق والمستندات في أعمالهم، والتي تكون المكتب والتي يجب الفصل فيها بين النشاط الفرد في العمل وحياته الخاصة.
 7. توفر الإدارة البيروقراطية مجموعة من التعليمات والقواعد لتسهيل التعرف على طبيعة العمل، وتمكين الفرد من رفع خبرته وكفاءته.

⁵ وليد احمد سعيد، الإدارة التربوية، دار الصمعي للنشر، الرياض، السعودية، ط1، 01، 1425، ص 63.
⁶ سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط 03، 1414، مطابع الفرق، الرياض، السعودية، ص 114.

إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع، وقد أوضح الفرق بينها، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد⁷:

- النوع الأول: السلطة البطولية الكاريزماتية تمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية.
- النوع الثاني: السلطة التقليدية يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد
- النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة تمارس من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم اي من خلال القوانين والصلاحيات والمهام المخولة الى كل فرد.

ملاحظة: يلاحظ عند الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة ، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية

هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال

تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

- (1) إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
- (2) تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا.
- (3) النموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.
- (4) عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بينهما.
- (5) الالتزام بالبيروقراطية يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة المفترضة فيها، كما أنه يؤدي إلى الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل كغايات محل الأهداف.

⁷ وليد احمد سعيد، الادارة التربوية، دار الصمعي للنشر، الرياض، السعودية، ط1، 01، 1425، ص 74.

تقييم المدرسة الكلاسيكية: إسهامات المدرسة الكلاسيكية

أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية الكلاسيكية في مجال تطوير الفكر الإداري المعاصر:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطويرها.
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم ، مثل العلوم الأخرى.
- اعتبار الإدارة مهنة ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول.
- تحديد عناصر / وظائف العملية الإدارية(تخطيط، تنظيم، وتوجيه ، ورقابة)
- أسهمت في وضع مبادئ ما زالت تطبق إلى عصرنا هذا مثل: تحليل الوقت والحركة، وتبسيط العمل، ونظم الحوافز، وجدولة الإنتاج، وتحليل الوظائف، وتعيين واختيار العاملين.
- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتمادًا على الأداء.
- بادرت بدراسة المهام والوظائف.

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية

- أبرزت الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية يمكن إنجازها في مايلي:
- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الأخرى.
- يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية.
- كما أن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الانتاجية وتحقيق الكفاءة أما في هذا العصر فبالإضافة إلى هذه الأهداف برزت أهداف مواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة العالمية.