

جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال

الأفواج: 1، 2، 3

مقياس: نظرية المنظمة

ملخص البحث رقم 03:

## المدرسة الكلاسيكية:

نظرية التقسيمات الإدارية، والنظرية البيروقراطية

## I. نظرية التقسيمات الإدارية

تسمى هذه النظرية بعدة تسميات منها: النظرية الشمولية، مبادئ الإدارة والتقسيمات الإدارية إلا أن التسمية الأخيرة تعتبر أكثر ملائمة كون هذه النظرية ركزت بشكل عام على المنظمة وتقسيم نشاطها بشكل خاص، ومن أهم روادها نجد: هنري فايول ولوثر كوليكر وجيمس موني ورايلي وليندول أرويك، وجميعهم اهتموا بدراسة المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في بيئات مختلفة .

ظهرت نظرية التقسيمات الإدارية لتعديل الأفكار التaylorية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموماً.

قام هنري فايول (1841-1925) وهو مهندس فرنسي بتحليل العمليات الإدارية وإيجاد مبادئ وقواعد مهمة للمدراء في أعمالهم، كما توصل إلى وجود ستة أنشطة أساسية في المنظمة مذكورة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية، 1916)، وهي كالاتي:

- النشاطات الفنية: مثل الإنتاج أو التصنيع.
  - النشاطات التجارية: كالبيع والشراء والمبادلة.
  - النشاطات المالية : تتعلق بأسلوب الحصول على الأموال وتخصيصها بطريقة مثلى.
  - النشاطات المحاسبية : تتعلق بتوثيق وتسجيل مختلف العمليات المحاسبية وتحليل البيانات احصائياً.
  - نشاطات الوقاية والضمان (النشاط الأمني): مثل التأمين لحماية الأفراد والممتلكات.
  - النشاطات الإدارية: تتضمن التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر أو القيادة، التنسيق، الرقابة.
- تطرق هنري فايول في كتابه إلى 3 مواضيع رئيسية تمثلت في الخصائص التي ينبغي أن يتصف بها المديرين (خصائص الإدارة والتدريب)، وتطرق لمبادئ الإدارة من وجهة نظره، ثم تطرق للوظائف (النشاطات الإدارية).

### 1- خصائص الإدارة والتدريب:

حسب فايول فإن الخصائص والصفات التي يجب أن يتصف بها المديرين تتمثل في:

- خصائص جسمية: أي الصحة والقوة.
- خصائص عقلية: أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقدرة العقلية.
- خصائص خلقية: أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار.
- خصائص تربوية: أي معرفته بالأمور التي ليس لها علاقة بوظيفة المدير، وحسن التعامل.
- خصائص فنية: تتعلق بالوظيفة التي يؤديها المدير.
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة.

## 2- مبادئ الإدارة حسب هنري فايول:

- حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة وهي كالتالي:
- تقسيم العمل.
- وحدة الأمر: خضوع كل عامل لرئيس واحد.
- مبدأ السلطة: تتمثل في الحق في إصدار الأوامر والقدرة على الحصول على الامتثال.
- مبدأ الانضباط: يتعلق بالطاعة والمثابرة واحترام القواعد.
- وحدة التوجيه: تتمثل في عمل كل مجموعة تحت إشراف رئيس واحد وأن يكون لها برنامج واحد لتحقيق هدف مشترك.
- التسلسل الرئاسي: يتمثل في التدرج الهرمي للسلطة.
- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: يعني أولوية المصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- نظام الأجر العادل: يتمثل في اعتماد أنماط أجرية تشجع على خلق القيمة.
- مبدأ المساواة: معاملة الأجراء بنفس المعاملة العادلة.
- استقرار العمالة: يعني التخفيض من نسبة دوران العمل وتكريس فكرة بقاء العامل طيلة حياته في مؤسسة واحدة.
- النظام: وهنا يميز هنري فايول بين النظام المادي (الأشياء) والنظام الاجتماعي (الأشخاص).
- المبادرة: يتمثل في ضمان حد أدنى من الحرية.
- المركزية: تركز السلطة وحق وجق اتخاذ القرارات في يد المديرية.
- وحدة المستخدمين: من خلال وجود علاقة منسجمة بين الأفراد داخل المنظمة.

## 3- الوظائف (النشاطات) الإدارية:

- تتمثل الوظائف الإدارية حسب هنري فايول فيما يلي :
- التخطيط: يتمثل في إمكانية التهيؤ للمستقبل والاستمرار في العمل وفق أساليب مرنة وقادرة على التنفيذ.
  - التنظيم: يتمثل في العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعمالها من مواد ورأس مال وموارد بشرية.
  - إصدار الأوامر (أو القيادة): تمثل أهم صفات القائد الإداري.
  - التنسيق: تنسيق الجهود الإدارية بين أفراد المنظمة من أهم عوامل نجاحها حسب هنري فايول.
  - الرقابة: ويُقصد بها عملية متابعة الأداء المحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة ثم اتخاذ الإجراءات لتجاوزها والوقاية منها.

تعرضت نظرية التقسيمات الإدارية لعديد الانتقادات، لعل من أهمها نذكر ما يلي:

- المبادئ التي قام بصياغتها هنري فايول تتصف بأنها عامة (يعني شعارات في أغلبها).
- صلاحية المبادئ التي جاء بها هنري فايول مرهونة بظروف كل بلد.
- لا يمكن فصل المسائل والقضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المناسبات والمصالح.
- قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي الفعلي الذي نعيشه وبالتالي فأنها تختلف عن المبادئ المعمول بها.
- إن المبادئ السابقة تتسم بالروتين والجمود وإعطاء الصلاحيات غير المحدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.

## II. النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر أول من تطرق إلى دور القائد في المنظمة وإلى مسألة تفاعل الأفراد مع أشكال مختلفة من السلطة، ويقصد بالبيروقراطية من وجهة نظر فيبر أنها هي السلطة وحكم المكتب إلا أن بعض الكتاب يعرفونها على أنها مجموعة من الموظفين والأدوات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة. وكلمة البيروقراطية مكونة من مقطعين الأول Bureau وتعني المكتب والثاني Cracy وتعني القوة، والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

بالنسبة لماكس فيبر فإن مفهوم البيروقراطية يعني التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ويعتبر فيبر أول من استخدم مصطلح البيروقراطية.

تتمثل إسهامات النظرية البيروقراطية في تحليل أشكال الإدارة حيث اهتمت النظرية حسب ماكس فيبر بالطرق التي يحكم بها الأشخاص من أجل فرض سلطاتهم وجعل الآخرين يعترفون بها، وهنا يميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطات حسب نمط الحكم المستعمل:

- السلطة العقلانية الشرعية: تركز هذه السلطة على نظام الهدف والوظيفة المدروس بأسلوب عقلائي بغرض رفع نجاعة المنظمة.
- السلطة التقليدية: هذه السلطة ترتبط بالشخص أكثر مما ترتبط بالوظيفة خاصة في المؤسسات العائلية ( المكانة الاجتماعية الموروثة لدى القائد)، والموقف الذي نجده يتكرر في هذا النوع هو المقولة "هكذا فعلنا دائما".
- السلطة الكارزمية: تركز على الصفات الشخصية للفرد ولا يمكن نقلها لشخص آخر.

وللنظرية البيروقراطية عدد من المزايا، نلخصها في مايلي:

- الدقة.
- السرعة.
- الوضوح.
- الخضوع الكامل للرؤساء.
- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.
- المعرفة الكاملة بالمستندات.
- الاستمرار.
- الوحدة.

### 1- مبادئ النظرية البيروقراطية: تتمثل في:

- تقسيم العمل والتخصص باعتماد صيغ قانونية.
- منح السلطات أو الصلاحيات للأفراد وفق قواعد واضحة ومحددة.
- الفصل بين الأعمال الشخصية والأعمال الرسمية للموظف.
- تعيين الأفراد العاملين وفق المقدرة والكفاءة الفنية في النشاطات التي يؤديونها.
- الاعتماد على التدرج الهرمي في تركيب المنظمة.

- انتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين. فيها (بالاعتماد على الوثائق، والسجلات والمستندات، ويتم حفظ هذه الوثائق بطريقة تسهل سيورة أعمال المنظمة).
- تحقيق الأمن الوظيفي لأفراد المنظمة من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني.

## 2- انتقادات النظرية البيروقراطية :

تتمثل أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية في :

- أهملت الفرد وتمت معاملته على أنه آلة، ولم تهتم لطبيعته الإنسانية والاجتماعية.
- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال وانخفاض الكفاءة، مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.
- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها (فيبر) مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخيرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة.
- لا يترتب نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية فقط، وإنما أيضا ترتبط بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، أي أن النظرية البيروقراطية تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.