

النظريات الكلاسيكية

تمهيد:

أكدت أغلب النظريات التقليدية (الكلاسيكية) على المنظمة نظاما شبه مغلقا في التعامل مع العلاقات السائدة و هو الشيء الذي دفع إلى بروز عدد من الاتجاهات في تحليل ظاهرة التنظيم و البحث في تحليل أوجه نشاط المنظمة ، و تمثل كل من النظرية البيروقراطية ، و نظرية الإدارة العلمية و نظرية التقسيمات الإدارية أهم ما يعبر عن مضامين النظريات التقليدية و التي سوف نتناولها فيما يلي.

1- النظرية البيروقراطية :

يعود أصل و معنى كلمة - بيروقراطية - إلى المصطلح الفرنسي (بـيرو Bureau) الذي يعني في أصله اللون القاتم و المعتم الذي يمثل الجاه و السلطة و الهيبة ليستخدم كمعنى للمكتب ، أما كلمة (قراطية) فهي يونانية الأصل و يقصد بها الحكم و هي غالبا ما تضاف إلى كلمات أخرى لتكون كلمات مركبة مثل : الديمقراطية ، التكنوقراطية ، ... و وفقا لهذا المصطلح فغن كلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب و كان الوزير الفرنسي "Vincent de journey" "فانسان دي جورناي" أول من استخدمها عام 1745 ، ليوظف المصطلح بعد ذلك في الأدب الاقتصادي و الاجتماعي تعبيرا عن حكم المكاتب و تحكم الموظفين في الحياة الاجتماعية ، و استعمل الاشتراكيون المصطلح نفسه للتعبير عن عرقلة التحولات الاشتراكية التي كانت مستهدفة.

1-1- ماكس فيبر و مفهوم البيروقراطية:

اعتبرت البيروقراطية من أهم الظواهر التي أثير حولها النقاش خاصة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأساسية للمنظمة ، كما تعرضت لكثير من الانتقادات حول ذات الموضوع ، و يعتبر الألماني "Max Weber" "ماكس فيبر" 1864-1920" أول من استخدم هذا المصطلح للدلالة على التنظيم المثالي و النموذجي محدد من خلاله مواصفات هذا التنظيم الذي أطلق عليه " التنظيم البيروقراطي" حيث استهدف من خلال دراسة للمنظمة تحديد الصفات التي يتعين أن يتحلى بها التنظيم البيروقراطي. وقد اعتبر " فيبر" التنظيم البيروقراطي ذلك التنظيم الضخم المعقد و المتحضر ، أما البيروقراطيون حسبهم فهم العاملين في الادارات الحكومية الذين يختارون للعمل بأساليب حديثة (غير الوراثية)، فينشأ بينهم تنظيما هرميا يسير وفق قواعد معينة تحدد وفقها الاختصاصات و الواجبات والمسؤوليات.

و يرى "فيبر" أن البيروقراطية كمظهر من مظاهر التنظيم القديمة تطورت عبر العصور بأشكال مختلفة سعيا منها لتحقيق الانسجام اللازم حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، ومن ذلك فقد اعتبر "فيبر" التنظيم البيروقراطي من أفضل أشكال التنظيم الإداري بحيث يعتبره الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة بالإضافة إلى تميزه بالعقلانية أو ما يعرف بالرشد في التعامل مع المشاكل و المعوقات الإدارية كونه يعتمد على العمل المكتبي و التخصص الإداري ،محددا صفات التنظيم البيروقراطي : كالدقة ،السرعة ،الامام التام بمختلف المتطلبات ،خضوع المستويات الدنيا(المرووسين) بشكل تام للمستويات العليا (المسؤول الإداري المباشر) ، تجنب الاحتكاك و التداخل بين المستويات الإدارية ، فهو بذلك يكون قد حاول التوصل إلى صياغة نموذج عقلائي للتنظيم البيروقراطي.

1-1-1- خصائص التنظيم البيروقراطي حسب "فيبر": يقوم النموذج البيروقراطي الذي

جاء به " ماكس فيبر" على جملة من الافتراضات و الخصائص هي:

- التحديد الرسمي للاختصاصات الوظيفية داخل التنظيم (توزيع المهام و الاختصاصات) عن طريق القواعد الإدارية و اللوائح و اعتماد الصيغ القانونية في ضبط و توضيح جوانب التخصص و تقسيم العمل.

- للتوزيع الرسمي للمهام الإدارية على الأعضاء و بأسلوب ثابت و مستقر و محدد لكل وظيفة.

- تحديد نطاق الاشراف لكل مسؤول إداري وفق مبدأ تخويل المهام و السلطات لبعض الأعضاء لضمان سير أنشطة و أعمال التنظيم.

- الفصل بين النشاط الرسمي للأعضاء و الأنشطة الشخصية الخاصة التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم و استبعاد العاطفة و التحيز و عدم الموضوعية و هذا حتى تسود العلاقات الرسمية و يكون لها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للتنظيم البيروقراطي.

- اعتماد المقدرة و الكفاءة و الخبرة الفنية الملائمة لطبيعة الأعمال و الأنشطة المحددة ضمن قواعد التنظيم البيروقراطي في تعيين الأفراد العاملين.

- اسناد تركيب التنظيم إلى التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) و ذلك اعتمادا على التقسيم الإداري وفق مستويات محددة و بشكل دقيق و حاسم و بكيفية تمارس من خلالها المستويات الإدارية العليا الاشراف على المستويات الأدنى منها و هكذا و فقا للتسلسل الهرمي للتنظيم بصورة ثابتة و محددة.

- انتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع أعضاء التنظيم بالاعتماد على السجلات والوثائق والمستندات... على أن يتم حفظها بصورة تسمح بسير أعمال التنظيم.

- يطبق التنظيم البيروقراطي قواعد و تعليمات تتميز بالعمومية و الثبات النسبي و الوضوح الشيء الذي يسمح باستيعابها من قبل الأعضاء ، كما يسمح الثبات النسبي في الأعمال الموكلة للأعضاء إلى زيادة الكفاءة و الخبرة مما يسهل ايجاد سبل للرقابة على الأداء و الاشراف.

- الاعتماد على زيادة الراتب للأعضاء و تحديد اجراءات ثابتة للترقية و التقدم المهني و هذا لتحقيق الأمن الوظيفي للأعضاء.

1-1-2- أهم الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي "لماكس فيبر": كغيرها من

النظريات، تعرضت النظرية البيروقراطية للكثير من الانتقادات يمكن تلخيص أبرز مجالات النقد فيما يلي:

- إهمالها للفرد و معاملته على أنه آلة و اغفالها لطبيعته الانسانية و الاجتماعية.

- تساعد بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي على الالهال و انخفاض مستوى الأداء لدى بعض الأعضاء مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.

- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة و الاشراف مما يؤدي إلى ارتفاع احتمال محاولة الانحراف و الحياد عن القواعد و التعليمات ، الشيء الذي يدفع إلى المزيد من التركيز على الرقابة و الإشراف فيتولد عنه نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء ، و تضيق الوقت في التركيز على النشاط الرقابي و منه الحياد عن الأهداف.

- بروز تناقض بين خصائص المنظمة التي حددها " فيبر " مثل التدرج الهرمي و سلطة الإدارة و بين الخبرات و التدريب كمعيار لاختيار الأعضاء.

- تعتبر البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق لا يؤثر و لا يتأثر بالبيئة المحيطة به ، إذ أن نجاح المنظمة يتوقف على الخصائص الداخلية و الذاتية إلى جانب الظروف البيئية المحيطة.

مما سبق يتضح أن احكام الرقابة التامة و تشديدها و استخدام قواعد و اجراءات غير شخصية في تحديد سلوك المنظمة يؤدي إلى تباين مستوى الأداء لدى الأعضاء ، كما أن ارتباط القواعد العامة بالعوامل الشخصية يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة تتمثل في ظهور معايير تأخذ محل القيم العليا لدى الأعضاء الشيء الذي من شأنه أن يتسبب في استحداث فجوة و انحراف كبير و حياد عن الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

انطلاقاً من الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي لـ "ماكس فيبر" عالج العديد من الباحثين في مجال التنظيم البيروقراطي جوانب أخرى كالمحددات العقلانية (الرشد) داخل المنظمة التي تطرق لها (Bendix) "باندكس"، و التغيرات التي تدخل على الاجراءات العملية في المستويات الدنيا للهرم التنظيمي التي تعرض لها (Blau) "بلاو". و انطلقت معظم الدراسات للبيروقراطية من حقيقة النموذج الفيبري في بناء المنظمة و ما تحتويه من ابتعاد بين المستويات الدنيا و مراكز القرار و ما يستغرقه انتقال المعلومة من وقت أطول،... و قد قدمت عدة نماذج نظرية تستند أساساً على النموذج المثالي لـ "فيبر" تضمنت شيئاً من التعديلات الضرورية، من أشهرها نموذج "ميرتون"، "سلزنيك"، "كولندر"

1-2- نموذج "روبرت ميرتون" للبيروقراطية : انطلاقاً من بعض أوجه القصور والانتقادات الموجهة لنموذج "فيبر" للبيروقراطية خاصة الآثار السلبية التي تنتج عن استجابة الأعضاء للمواقف التي سبق لهم تعلمها و تعميمها على أخرى مشابهة.

و يبدأ نموذج "ميرتون" بما سماه "مطلب الرقابة" الصادر عن الإدارة العليا للمنظمة، في شكل "التأكيد على التزام الأعضاء بالسلوك الممكن الاعتماد عليه" و هذا من خلال جعل السلوك صالحاً ورشيداً و هو ما يدفع الإدارة إلى ضرورة المساواة و منه التزام العضو بالسلوك. وقد سمي "ميرتون" الأساليب المستخدمة لضمان تنميط السلوك بـ "النموذج الآلي" للسلوك و منه يتم الأداء والعمل تبعاً لقواعد و اجراءات رسمية نمطية، و تتحول الرقابة إلى عملية تأكد من أن تلك الاجراءات مطبقة وملتزم بها، و تقوم عملية التأكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه على ثلاثة نتائج هي:

- تقليص حجم العلاقات الشخصية، و تحول العلاقات في الاطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب (المواقع الوظيفية).

- زيادة تقبل الأعضاء للقواعد و الاجراءات الرسمية و الالتزام بها.
- تضيق و حصر مجالات اتخاذ القرار (توزيع المسؤوليات) و المبادرة بالجوء إلى تطبيق القواعد الأكثر ارتباطاً باتخاذ القرار (تقليل البحث عن البدائل).

و انطلاقاً من تحقيق تلك العناصر يتحول سلوك الأعضاء إلى سلوك قابل للتنبؤ به (سلوك جامد)، كما ينتج عن تقليص العلاقات الشخصية تنمية في الروح المعنوية الشيء الذي يدفع إلى اعتقاد أعضاء المنظمة بأن أهدافها مشتركة بينهم الشيء الذي يؤدي بهم إلى الدفاع عن بعضهم البعض من خلال الدفاع عن مصالحهم و مواجهة الضغوط الخارجية.

و قد وجد "ميرتون" أن جمود السلوك مرده إلى ثلاث نتائج هي :

- اشباع الحاجة الأصلية للرقابة.
 - زيادة دفاع الأعضاء عن أنفسهم.
 - زيادة مصاعب المنظمة الناتجة عن الضغوط الخارجية بسبب تدني مستوى العمل.
- و يلاحظ في نموذج " ميرتون " أنه أبرز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة كحقيقة أساسية تجاهلها نموذج " فيبر " ، اضافة إلى ضرورة النظرة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح ، إلا أن نموذج " ميرتون " يمتاز بالتعقيد في علاقاته و لا يجيب على العديد من الاستفسارات التي تواجه الباحثين حول النموذج البيروقراطي عند " ماكس فيبر " .

2- نظرية الإدارة العلمية :

أدى التوسع الاقتصادي في الـ و. م. أ بين عامي 1900- 1920 خاصة في القطاع الصناعي وكذا الاستغلال المتزايد للاختراعات العلمية و التكنولوجيا الحديثة إلى ظهور تطور ملحوظ في حركة الإدارة العلمية من خلال ظهور مجموعة من الرواد في ذات المجال والذين عُرفوا ضمن ما يعرف بـ "حركة الإدارة العلمية" مثل "فريدريك تايلور" و "هنري غانت" و "هارتون إمرسون" و غيرهم ممن انصب اهتمامهم بالبحث في كفاءات تطوير الانتاجية الصناعية و سبل معالجة مشكلاتها،...و قد جاءت حركة الإدارة العلمية لتعكس واقع المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية التي سادت المجتمع الأمريكي حينها.

وتهدف حركة الادارة العلمى إلى تكوين توجه علمي منظم ، تُستخدم نتائج بحوثه و دراساته للإستفادة من الطاقات البشرية بصفة تسمح بتطوير الانتاجية ، و الحد قدر المستطاع من المشكلات التي من شأنها تخفيض الانتاجية و هذا من خلال التركيز على مجموعة من المبادئ كالتخصص في العمل و اعتماد الحوافز المادية إلى غير ذلك ؛ و عليه فإن حركة الإدارة العلمية قامت على مرتكزات نظرية و فلسفية نوجزها فيما يلي:

- توظيف الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الانتاجية ، و اعتماد الصيغ الإدارية السليمة التي تسمح بمواجهة مشاكل التطور الصناعي.

- اعتماد تقسيم العمل (أو التخصص) لرفع مستوى الأداء الانتاجي ، و توفير السبل الارشادية التي من شأنها توجيه الأفراد في مجالات اختصاصهم.

- وضع أسس علمية لتقييم الأداء الانتاجي انطلاقا من دراسة الوقت و الحركة (**time and motion study**) لاستبعاد الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل.

- خلق جو التفاعل و التعاون بين الأعضاء العاملين والإدارة (جعل العامل يشعر بضرورة التعاون مع الإداري) و تأطير وظائف المدير في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

2-1- أبرز رواد حركة الإدارة العلمية : بمجرد الشروع في الحديث عن الإدارة العلمية يذهب بنا التفكير مباشرة إلى اسهامات **فريدريك تايلور 1856 - 1915** ، إلا أن هناك رواد و باحثين تطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهودهم و اهتماماتهم ، و تجدر الإشارة إلى اسهاماتهم التي تدخل ضمن صياغة قواعدها إلى غاية ظهور الأسس العلمية التي أكد عليها " **تايلور** " و من بين هؤلاء الرواد نذكر مايلي:

أ/ شارلز بابيج Charles Babbage : عمل على تطوير و ابراز مجموعة من المفاهيم عام 1830 من خلال تصديده للعديد من المشكلات المرتبطة بالأداء الانتاجي ، و قد حاول الفصل بين المشكلات الفنية والمشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم الصناعي ، كما أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع ، و بدراسة الوقت و الحركة ، كما أشار إلى دراسة العلاقات الانسانية ؛ مؤكدا في ذات الوقت على ضرورة مشاركة أعضاء التنظيم في الأرباح ، و ايجاد رقابة محكمة ، اضافة إلى بعض الجوانب الإدارية المرتبطة بعمليات التسويق.

ب/ هنري ماتكاف Henry Matcalf : طرح " **ماتكاف** " الأساليب التقليدية القائمة على التنظيم و الرقابة واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة و هذا ما جاء به في كتابه " **كلفة المصنوعات و إدارة المنشآت العامة و الخاصة** " ، واضعا في ضوء ذلك نظاما جديدا للتكاليف و السيطرة على المواد مستخدما البطاقات واستمارات المخزون و طلبات الشراء و تحديد التكاليف...، معتمدا في اعداد هذا التصميم على كفاءة الإدارة في تسجيل الوقائع المتعلقة بمختلف الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم ، إلا أن أطروحاته بقيت مبهمة و غير واضحة و رغم ذلك فقد كانت من بين الأفكار التي اعتمدها " **تايلور** " في تنظيم العمل.

ج/ هنري تاون **Henry Towne** : هو مخترع و صاحب منشأة صناعية ، و هذا ما سمح له بتطبيق واستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة ، و قد أشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمة ، و هو ما طبقه في منشأته الصناعية واضعاً أسساً أهمها:

- لا بد أن يدار العمل و يراقب من قبل الأعضاء ذوي القدرة التنفيذية ، و الخبرة ، و امكانية تطوير ذلك وهو ما يساعد على الوصول إلى انجاز العمليات بصفة أفضل.

- اعتماد أسلوب الملاحظة و التسجيل و التحليل بغية تبادل الخبرات و المعارف العلمية و مناقشة الأسس و المبادئ العلمية .

- ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على أداء عالٍ مؤكداً على احتساب الأجر على أساس القطعة. مما سبق يتضح أن " تاون " هيأ جانباً واسعاً من الأجواء التي تناسب استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء.

د/ فريدريك تايلور **Fredrik Taylor** : قام ببناء إطاراً فلسفياً جديداً جعل من خلاله حركة الإدارة تقترب باسمه ، إذ أنه بنى تصوراتهِ الفكرية و افتراضاتهِ على خبرته كمهندس و ما لاحظهُ بخصوص تسلسل العمل، و مواجهته للهدر و الضياع الذي تعانيهِ المنظمة و الذي أرجع أسبابه على عدم استخدام الأساليب العلمية في العلمية الانتاجية.

ركز " تايلور " على دراسة الوقت و الحركة اعتماداً على الأسس العلمية ، إضافة إلى تهيئة الظروف المادية و التنظيمية التي تسمح للعامل بانجاز مهامه بأعلى كفاءة و بأقل تكلفة مادية ممكنة.و يشترك "تايلور" مع رواد المدرسة التقليدية في اعتماده على مبدأ الرشد و العقلانية في أداء الفرد مع الاهتمام بالجوانب المادية فقط لتتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها ، معتبراً كذلك أن المنظمة هي نظام شبه مغلق تتم ضمنها التفاعلات المادية.

و قد جاءت افتراضات " تايلور " على النحو التالي :

- النظر للعامل بما يشبه الآلة ، إذ يتعين عليه الاستجابة لرغبة السلطة المشرفة عليه ، و ينفذ ما يطلب منه بعيداً عن التأثير بالجماعة أو التأثير فيها.

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص مما يسمح بزيادة خبرات العمال و كفاءة الأداء لديهم و اتقان العمل الناتج عن التكرار.

- تحقيق كفاءة عالية في الرقابة و الأداء من خلال تحديد نطاق الإشراف (تقليص عدد المرؤوسين للرئيس الواحد) .

- الاعتماد على الأجر و الحوافز المادية لدفع العامل على مضاعفة جهده مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

- التعامل مع إدارة المنظمة برشد و عقلانية باعتبار الإنسان رجل اقتصادي مثالي في التفكير بطبيعته ومنه فهو يعتبر الجانب المادي أساس دفعه لمضاعفة جهده الانتاجي و تقبل متطلبات الإدارة.

- استبعاد الضياع في الجهد الانتاجي بالاعتماد على أسلوب دراسة الوقت و الحركة ، حيث يعتبر الجهد الانتاجي الأساس الإداري العلمي السليم لقياس الأداء بعيدا عن المواقف الشخصية.

- العمل على تحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال الاهتمام بحركات الفيزيولوجية و الحركية للعامل أثناء تعامله مع الآلة.

من خلال النقاط المذكورة أعلاه يتضح اعتماد " تاييلور " في تطوير المنظمة الصناعية على الاتجاه المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية.

هـ/ فرنك جيلبرت 1868-1924: ركز و بمساعدة زوجته " ليليان " على دراسة حركة أداء الأفراد العاملين ، مشخصا الحركات غير الضرورية في الأداء و استبعادها، وقد قامت دراستهما على الأسس التالية:

- استبعاد جميع الحركات غير الضرورية في الأداء الانتاجي للعمال و تحديد الحركات الضرورية وتدريبهم عليها.

- تبسيط الحركات الضرورية المحددة و تقليصها إلى الحد المعقول و جعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته.

- استخدام العدد اللازم من الأدوات الضرورية للمساعدة في تنفيذ المهام و تمديد طرق استخدامها لأجل تقليص تكلفة الانتاج.

لذلك فإن " جيلبرت " و زوجته توصلا إلى ضرورة استعمال الطرق العلمية في التدريب و تبسيط اجراءات العمل ، و كذلك التقليل من التعب لتمكين العامل من فترة راحة.

أخيرا و بعد ما تناولنا أهم رواد نظرية الإدارة العلمية يمكن أن نلخص أسس حركة الإدارة العلمية في النقاط التالية:

- الرشد أو العقلانية.
- تقسيم العمل أو التخصص.
- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- تحديد نطاق الإشراف.
- الاهتمام و التركيز على الجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.
- الاعتماد على الجانب الفيزيولوجي و اعتبار الانسان كالألة.
- دراسة الوقت و الحركة.
- اعتبار المنظمة نظاما شبه مغلقا.
- تنظيم العمل و الأساليب و الاجراءات.
- الاهتمام بالجوانب الفنية و الهندسية.

3- نظرية التقسيمات الإدارية:

ركزت نظرية التقسيمات الإدارية على العمليات الداخلية في المنظمة ، و كذا الجوانب الفيزيولوجية للعمال إلى جانب المظاهر الأساسية للأداء المادي للعامل ، معتمدة كافتراض رئيسي أن كفاءة المنظمة إنما تعكس كفاءة المشرف أو المسير، مما يدل على أن اهتمامها الأساسي يتعلق بالجوانب التنظيمية (النمط التنظيمي) ، و قد قامت اهتماماتها على المحاور التالية:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل أقسام متكاملة أو متماثلة.

- تجزئة و تقسيم مهام كل قسم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناط بالأفراد.
 - وقد برز عدد من الباحثين و المفكرين الذين شكلوا مدرسة التقسيمات الإدارية و منهم نذكر :
 - أ/ هنري فايول **Henry Fayol** : حدد من خلال دراساته مبادئ و قواعد يعتمد عليها المدراء في أعمالهم لتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون فيها حيث خلص من هذه الدراسات الاستقرائية و التحاليل الميدانية للواقع الفني و الإداري ، إلى تحديد ستة (06) أنشطة أساسية في كل تنظيم و هي :
 - النشاطات الفنية (التصنيع و الانتاج ،...).
 - النشاطات التجارية (البيع و الشراء ،...).
 - النشاطات المالية (الحصول على رؤوس الأموال و توظيفها و استثمارها ،...).
 - النشاطات المحاسبية (اعداد الاحصاءات ،...).
 - النشاطات الوقاية و الضمان (التأمين لحماية الممتلكات ،...).
 - النشاطات الإدارية و تشمل التخطيط و التنظيم و الرقابة و اصدار الأوامر و التنسيق.
- مؤكداً على الجانب الإداري (النشاطات الإدارية) انطلاقاً من أن باقي النشاطات واضحة المعالم من قبل العاملين بينما اعتبر النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، خاصة أنها تعتمد على التخطيط و التنبؤ و التنسيق بين الجهود الفردية و الجماعية ، مبرزاً في كتاباته تحليل النشاط الإداري و دوره ، حيث عالج في هذا الجانب مايلي :
- أ-1- **النوعية الإدارية و التدريب** : أشار " فايول " إلى وجود متغيرات متعلقة بأعضاء المنظمة من خلال دراسته للجانب النوعي المطلوب في الإدارة ، فعن الجانب الجسمي فيرى أنه ينبغي توفر جملة من المواصفات لدى أعضاء المنظمة كالصحة و النشاط و الحركة ، و القدرة على الفهم و التعلم ، و حسن التصرف ، و صفاء الذهن ، و حسن الخلق ، و الحزم و المبادرة ، و الإخلاص و اللباقة و الكرامة ، و المعرفة العامة و المعرفة المتخصصة في ميدان العمل . إضافة إلى باقي الأنشطة الخمس الأخرى بقدر معين. كما توصل من خلال دراسته للنوعية الإدارية إلى ضرورة توافر الخبرة الفنية لدى العاملين في النشاط الفني.
- أ-2- **المبادئ الإدارية** : أكد " فايول " على أهمية توافر المبادئ الإدارية و تطورها وفقاً للمتطلبات الإدارية و الفنية حيث حددها بأربعة عشر (14) مبدءاً إدارياً كما يلي :
- تقسيم العمل.
 - الصلاحيات و المسؤوليات.
 - التدريب على النظام.

- وحدة إصدار الأوامر.

- وحدة التوجيه.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

- مكافأة الأفراد.

- المركزية.

- التسلسل الهرمي.

- التركيب و النظام.

- الإنصاف و المساواة.

- تباين الأفراد في العمل.

- المبادرة.

- روح التعاون.

و تعد هذه المبادئ المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه نظريته في اطار قيام الفرد بمزاولة مهامه داخل المنظمة.

أ-3- العناصر الإدارية : حدد " فايول " جملة من العناصر أو الوظائف الإدارية و التي كان يقصد

بها وظائف المدير التي تؤدي على مستوى مختلف المستويات الإدارية كما لي :

- التخطيط : و قصد به وضع خطة يحدد من خلالها المراحل و الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.

- التنظيم : و يعني العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة من مواد و رأسمال و موارد بشرية قادرة

على العمل باستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة علاقات انسانية تستوعب أهداف المنظمة ، مؤكدا على

أهمية تدريب المرؤوسين.

- إصدار الأوامر (القيادة) : أكد على ضرورة إصدار الأوامر أو القيادة لغرض تنفيذ المهام داخل

المنظمة ن محددات بعض السمات الموضوعية و الذاتية للقائد الإداري و التي صاغها كما يلي:

• أن يكون القائد الإداري ذا معرفة واسعة بالعاملين معه أو تحت إشرافه.

• أن يكون قادرا على استيعاب العناصر غير الكفوة.

• أن يمثل القدوة الحسنة للمرؤوسين و لجميع العاملين في مختلف المستويات.

• أن يكون ملما بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة و علاقتها بالعاملين.

• أن يقوم بالمراجعة المستمرة لأعماله.

• ألا يعتمد على التفاصيل في مراجعة الأداء بل يؤكد على الخطوط العامة للإنجاز.

- أن يستمع لأراء و مقترحات مساعديه في اجتماعات دورية يعقدها معهم خصيصا لهذا الغرض.
- أن يسعى لإيجاد صيغ تسمح بتوحيد الجهود و خلق الولاء للمنظمة.

- التنسيق : أكد " فايول " على ضرورة تنسيق الجهود الإدارية ، لأنه يعتبر التنسيق يمثل أحد الأسس الرئيسية لتحقيق نجاح المنظمة رغم تداخله مع الوظائف الإدارية الأخرى.

- الرقابة : يشير مفهوم الرقابة حسب " فايول " إلى عملية متابعة الأداء و مقاومته مع الخطأ و التحقق من كل الانحرافات ثم اتخاذ القرارات اللازمة لتجاوزها و هو بذلك يكون قد اقترب من المفهوم الحديث للرقابة.

مما سبق يتضح أن " فايول " صاغ إطارا فكريا يعتبره الكثيرون مكملا لما جاء به " تايلور " ، حيث أكد على النشاط الإداري خاصة الإدارة العليا في التنظيم بينما ركز " تايلور " على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسين في المستويات الدنيا.

ب/ **جيمس موني** : كرس جهودا معتبرة لوظيفة التنسيق حيث اعتبرها تحتوي على جميع المبادئ الإدارية، كما اعتبر الترتيب المنظم للجهود الجماعية من أهم النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، داعيا إلى نفس أفكار " تايلور " مركزا على نفس المبادئ الأساسية كالنسيق ، التدرج الوظيفي ، و التخصص المهني،... و قد جعل من الضروري اقتران مهمة التنسيق بوجود سلطة (قوة) قادرة على توجيه الأعضاء نحو تحقيق الأهداف.

ج/ **ليندول ارويك** : يعتبر من المحدثين في علم الإدارة ، حيث عمل ضابطا في الجيش البريطاني ، ثم مستشارا و باحثا قديرا في الإدارة ، وقد نشر كتابه " عناصر الإدارة " الذي أكد فيه على جوانب الانضباط والقيادة و التنظيم و يختلف عن باقي الدارسين في اتباعه المنهج العلمي في دراسة و تحليل الجوانب الإدارية.

و لم يختلف كثيرا عما توصل إليه " فايول " من حيث تقسيم الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، الأمر أو القيادة ، الرقابة ، و التنسيق) ، إلا أنه اعتبر أن التخطيط يجب أن يتضمن ما ينطوي عليه المستقبل من خلال التنبؤ.

و عليه فيمكن القول بأن ما جاء به " ارويك " يلخص في ضرورة تنسيق و توحيد مفاهيم الإدارة العلمية والوظائف الإدارية و العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها.

- أخيرا و بعدما تطرقنا بشيء من الاختصار لبعض رواد مدرسة التقسيمات الإدارية يمكننا تحديد أهم المبادئ و المفاهيم التي جاءت بها هذه المدرسة (نظرية التقسيم الإداري) في العناصر التالية:
- **مبدأ التدرج الهرمي** الذي يؤكد على أهمية الأوامر النازلة من أعلى مستويات المنظمة إلى الدنيا منها بشكل عمودي ، و قد أشار " فايول " إلى أهمية الاتصال بين المدراء التنفيذيين بنفس المحتوى ، وأهمية الأوامر النازلة.
 - **مبدأ وحدة الأوامر** الذي يعمل على تفادي ظاهرة الصراع التي قد تسببها كثرة مصادر القرار ، فلا يجوز حسب هذا المبدأ أن يتلقى المروؤوس الأوامر اللازمة لتنفيذ المهمات إلا من رئيس واحد.
 - **مبدأ الإدارة بالاستثناء** الذي يقصد به تحويل صلاحيات إصدار بعض القرارات إلى بعض المستويات الدنيا لممارسة العمل الإداري تفاديا لإقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء و منه فإن المروؤوس لا يعود للرئيس إلا في الأمور التي لا تتوافر لديه صلاحيات لمعالجتها أو الخوض فيها.
 - **مبدأ نطاق الإشراف** ، حيث يمثل عدد المروؤوسين الذين يخضعون لرقابة و إشراف رئيس واحد فقد تم تحديد عددهم بخمس أو ستة أفراد.

- **مبدأ التخصص الوظيفي** الذي يشير إلى أن كفاءة المنظمة تزداد كلما ازدادت درجة التخصص (تتاسبا طرديا) الوظيفي ، حيث من لاضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الأعمال و الفعاليات المتعلقة بتحديد الهدف ، و تجميعها في تقسيمات وظيفية و يشمل هذا المبدأ المستويات العليا التنفيذية و المستويات الأدنى منها.
- **مبدأ التمييز بين التنفيذيين و الاستشاريين** الذي يؤكد على ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقتصر دوره على تقديم الارشاد و النصح و التوصيات و المقترحات الكفيلة بتطوير الأداء ، من جهة والأعضاء التنفيذيين الذين يمتلكون سلطة اصدار الأوامر للمرؤوسين داخل المنظمة من جهة أخرى.

النظريات السلوكية

التطورات الفكرية للاتجاه السلوكي : أدت تصورات الباحثين النقاد للنظريات الكلاسيكية خاصة حركة الإدارة العلمية إلى إبراز ضرورة ايجاد توازن بين الأبعاد المادية و الإنسانية في المجال الصناعي ، و هو ما عبر عنه " أوليفر شيلدون " من خلال قوله " يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات و مواد ...و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية ، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة هي ليست أنها تنظيما ماديا معقدا فحسب ، و إنما تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة ، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها و أدائها الإنتاجي " .

لذلك تناولت الدراسات و الأبحاث بالتركيز على واقع العمليات الإنتاجية و بهدف ايجاد التوازن الضروري بين الأبعاد المادية للعمليات الإنتاجية و التي أكدتها النظريات الكلاسيكية و الأبعاد الإنسانية الناجمة عن العلاقات الإنسانية ، و بذلك تعد المدرسة السلوكية اتجاها فكريا متميزا في الدراسات المنظمة أو الإدارية قياسا بما جاء به " تايلور" و غيره ...

و كان النقص الذي بدى على الفكر الكلاسيكي و ما تضمنته نظرياته كحلول جدية و كفيلة بتطوير التنظيمات و معالجة الظواهر التنظيمية أحد الدوافع و المنطلقات إلى بلورة و انضاج المفاهيم السلوكية في هذا المجال ، حيث ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الجانب السلوكي و الإنساني في المنظمة سواء تعلق الأمر بالجانب النفسي للفرد أو بالجماعات الصغيرة أو بالتنظيم غير الرسمي ، هذا إلى جانب ما قدمته النظريات الكلاسيكية في إطار العملية الإنتاجية.

و قد أكدت النظريات الكلاسيكية على التنظيم الرسمي الذي يتم في إطاره الفكري بناء صور التنبؤ السلوكي في النتائج المرجوة (المقصودة) ، إلا أن التنظيم الرسمي لا يعكس صورة كاملة لطبيعة المنظمة

وذلك لأن وجود الأفراد داخل هذه الأخيرة مع بعضهم البعض يؤدي إلى ظهور نوع آخر من التنظيم أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي الذي يتشكل جراء اتصال و تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض و هذا ما معناه ظهور مستويات أخرى من السلطة و مراكز قوة غير رسمية ، و هو ما أكده " إلتون مايو " من خلال دراساته في شركة " وسترن إلكترونيك " حيث بين أن القيم و العادات التي تنشأ ضمن التنظيم غير الرسمي لها أن تؤثر في العملية الإنتاجية سلباً أو إيجاباً.

و عليه يعتبر التنظيم غير الرسمي أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي في إطار فلسفة المدرسة السلوكية و هو ما لم تتضمنه نتائج الدراسات التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية ، إضافة إلى اغفالها لبعض الظواهر ذات التأثير في العملية الإنتاجية و التي نذكر منها الصراع بين عناصر المنظمة ، التعاون ، المنافسة و التنافس ، الحياء ، المهادنة ،...

1- مدرسة العلاقات الإنسانية :

تنفيذا لعقد تعاون أبرم خلال الفترة 1927-1932 بين شركة " وسترن إلكترونيك " و مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد في و.م.أ قاد " إلتون مايو " فريق بحث يتكون من " روثلز برجز " ، " ديكسون " و " وارنر " و قد نشرت نتائج الدراسات التي أجريت في مصانع " هوثرن " عام 1939 في مؤلف بعنوان " الإدارة والعامل " ، و تعتبر تجارب " مايو " و فريقه البداية المميزة لكل الدراسات التي تناولت الجانب الإنساني لأعضاء المنظمة من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية في العمل ، و ضمن هذا الإطار قام الباحثون بإخضاع ستة (06) عاملات للملاحظة التجريبية أثناء الأداء ، حيث أجرى الباحثون عدة تغييرات مست الجوانب المادية (الظروف المادية و الفيزيائية في العمل) كتغيير مدة الراحة ، طول مدة العمل ،...الإضاءة ،... فكانت النتائج هي حدوث ارتفاع في مستوى إنتاجية العاملات ، لكن عندما حاول الباحثون في مرحلة لاحقة من التجربة العودة إلى ظروف العمل قبل التجربة اتضح بقاء مستوى إنتاجيتهن مرتفعاً ، وهو ما أكد للباحثين أن هناك عوامل أخرى غير مادية تؤثر في العملية الإنتاجية ، و أدى التعمق في البحث إلى إبراز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج ، معتبرين أن المصنع يؤلف نظاماً اجتماعياً يظهر في شكل علاقات جديدة تنشأ بين أفراد المنظمة و هي عبارة عن علاقات غير رسمية تمتاز بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي وسط العملية الانتاجية وهذا انطلاقاً من أن العامل كائناً اجتماعياً له حاجاته و رغباته و ميوله و اتجاهاته و مشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي.

كانت تلك لمحة جد وجيزة عن بداية نشأة حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية التي أخذت تتطور وتنشط في بحث و دراسة السلوك الإنساني و آثاره في العملية الإنتاجية.

و لقد تناولت الأبحاث و الدراسات التي قادها " إلتون مايو " الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة مشيرة إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين ، فهو يتأثر بجماعة العمل و يتفاعل معهم من حيث المعتقدات و الطموحات الجماعية على اعتبار أن المصنع أو المعمل ما هو إلا نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية ، فأى موقف يخالف الجماعة يواجهه بالرفض أو عدم القبول مما يدفع بالفرد إلى الانصهار و الائتلاف الذاتي مع جماعة العمل الشيء الذي يؤدي إلى توازن نسبي للأفراد و منه تحقيق أهدافهم ضمن النظام الاجتماعي.

كما أكدت مدرسة العلاقات الانسانية على التنظيم غير الرسمي مبرزة أهميته ، معبرة عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تتناولها و لم تحددها القواعد الأساسية الرسمية ، لذلك وجب البحث عن التنسيق بين كلا النوعين (تنظيم رسمي / غير رسمي) لتطوير المنظمات و تحقيق أهدافها.

تجدر الإشارة إلى أن جماعات العمل موجودة في المنظمة قبل دراسات " مايو " إلا أن دراسته لعلاقاتها و أثارها على الإنتاجية و رفع معنوية أعضاء المنظمة أدت إلى إبراز ظواهر سلوكية لها أثرها بشكل عام على مجريات التطورات العلمية و البحث العلمي في الظواهر السلوكية التنظيمية ، مؤكدة على التنظيم غير الرسمي ، الروح المعنوية ، الدافعية ، تماسك الجماعة ، التفاعل الاجتماعي ،...

و قد كان لهذه الاتجاهات و المفاهيم الجديدة دورها في إظهار فشل المدرسة التقليدية التي صورت التعامل مع الأفراد كأنه قيم أساسها المنطق الاقتصادي ، حيث أبدت مدرسة العلاقات الانسانية اهتمامها بأهمية جماعة العمل لما لها من تأثير في بواعث السلوك الفردي لأعضاء المنظمة ، و هو ما أكد عليه "مايو" من خلال تأكيده على درجة تماسك الجماعة و أسباب تغييرها ، مظاهرها ، العوامل المرتبطة بها... كما تم التركيز على دور القيادة غير الرسمية لما لها من علاقة في تحديد السلوك الجماعي وتوجيهه ، إذ يتحدد الدور القيادي للفرد و تأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وانسجامه مع المعايير و القيم التي تؤطر حركة و تفاعل و درجة تماسك الجماعة ، حيث يدل انخفاض الإنتاج و كثرة الغياب و التمارض ،... على حالة الجماعة غير المتماسكة ، و قد أكد "مايو" على ثلاث مسلمات انتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية :

• لا تشكل الحوافز المادية وحدها العوامل التي تؤثر في استجابة العاملين فيما يخص الإنتاجية ،

حيث اتضح تقيدهم بمستوى أداء معين أقل من مستوى الأداء الذي يمكنه تقديمه رغم الحوافز

المادية التي تمنح لهم ، حيث يتقيد كل عامل بما يقدمه زملاؤه ...

• أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل التنظيم ، فهم لا يواجهون المواقف

المتعلقة بالعمل كأفراد و إنما كجماعات ضمن الاطار غير الرسمي .

- للعلاقات المتبادلة بين بين الأفراد و تفاعلهم في الأداء الوظيفي الأثر البالغ في تحقيق الكفاءة و منه فإن التركيز على التخصص الوظيفي الدقيق لا يضمن بالضرورة مستوى الكفاءة التنظيمية المرجو .
و منه يتضح مدى الاهتمام الذي أولاه "مايو" للعلاقات الاجتماعية كأحد جوانب التغير اللازم للاتجاهات التقليدية في التنظيم ، و عدم اعتبار الجانب الفيزيولوجي و المادي العامل الأساسي الوحيد لزيادة مستوى الكفاءة و الأداء .

مما سبق يمكن القول بأن حركة العلاقات الانسانية لعبت دورا كبيرا في بلورة مفاهيم جديدة ، حيث كان للمتغيرات التي أبرزتها أفكار "مايو" أن وسعت نطاق البحث في تطوير المنظمات حيث نجد من أهم الجوانب التي أكد عليها لتحقيق ذلك التطوير :

- البحث عن التكامل و التفاعل بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي .
- الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز (مادية / معنوية) في زيادة الانتاجية .
- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في اطار العمل على زيادة انتاجية العمل و تطوير التنظيم .
- أنماط التفاعل بي المستويات الدنيا و العليا للتنظيم و العلاقة التنظيمية بينهما .
- الاهتمام بالقيادة الجماعية و المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بأهداف المنظمة .
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التنظيمية الرسمية و غير الرسمية في بناء عملية الاتصال .