

ملخص المحاضرة الرابعة

ب. مدرسة التقسيم الإداري :

تنسب مدرسة التقسيم الإداري إلى **هنري فايول H.Fayol** *، وهو أول من وضع أسس هذه المدرسة، فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة **ف. تايلور F.Taylor** التي تركز على الجانب التنفيذي. و حسب **هـ. فايول H.Fayol**. فإن أهمية نشاطات التنظيم و التسيير تزداد كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة، اهتم **هـ. فايول H.Fayol** بموضوعين أساسيين :

* المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

* الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

فقد توصل **هـ. فايول H.Fayol** إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي³:

- **تقسيم العمل** : وهو مبدأ التخصص، أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل.
- **السلطة و المسؤولية** : و السلطة حسب **هـ. فايول H.Fayol** هي : " الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" وتتكون من نوعين : السلطة التي يستمدّها الفرد من وظيفته " قانونية" والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوة ذكائه و خبرته وخلقته (كارزما تيكية)، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.
- **الإمتثال للنظام** : أي ضرورة إحترام النظم و اللوائح و عدم الإخلال بالأوامر.
- **وحدة القيادة** : أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- **وحدة التوجيه** : معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف.
- **إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة**.
- **مكافأة الأفراد** : لم يقترح **هـ. فايول H.Fayol** نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل و العاملين.
- **المركزية** : و يقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسبما تقضي الظروف.
- **التسلسل الإداري (تدرج السلطة)** أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- **الترتيب و النظام** : يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية و البشرية، قصد تحقيق وفورات في المدخلات المادية و عدم تبذيرها وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **العدالة (المساواة)** و هو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة و العدل.

* : هنري فايول Henri Fayol : مهندس فرنسي (1841 - 1925)، صاحب المبادئ الإدارية الأربعة عشر و أول من قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة وظائف "نشاطات" (النشاط الفني، التجاري، المالي، التأميني، المحاسبي و الإداري).

³ : عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم و الإدارة. المكتب العربي. الإسكندرية. 1998. ص: 276.

- **إستقرار العاملين :** و يشير إلى أن إرتفاع معدل دوران الموظفين بالإستقالات نتيجة سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الإستقرار مؤشر للإدارة الجيدة داخل المنظمة.
- **المبادأة :** (المبادرة) أي ضرورة البدء في تفكير الخطط و تنفيذها و على الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع و الابتكار).
- **روح الجماعة :** انطلاقا من المثل القائل " في الاتحاد قوة " ، يشير **هـ. فايول H.Fayol** إلى ضرورة العمل في شكل فريق.

بالإضافة إلى المبادئ العامة "14" اقترح **هـ. فايول H. Fayol** خمسة وظائف أساسية للإدارة، وهي ⁴:

- ✓ **التخطيط :** يعني رؤية المستقبل في الحاضر، و ينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تسمح بوضع خطة العمل.
- ✓ **التنظيم :** يقول **هـ. فايول H.Fayol** أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته : مثل المواد الأولية، والعدد و رأس المال و المستخدمين. فالتنظيم يهدف إلى رسم الهيكل العام للمؤسسة (المادي والإنساني).
- ✓ **إصدار الأوامر :** هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المثل الجيدة في العمل و تنمية شبكة الاتصالات بينهم، و التقييم المستمر لهم و لهيكل المؤسسة.
- ✓ **التنسيق :** يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية و توجيهها نحو هدف واحد، هو هدف المؤسسة.
- ✓ **الرقابة :** هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعية و الإرشادات والأوامر الصادرة و المبادئ والأصول المقررة، و من ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة و منه الكيفية التي يمكن من خلالها تلافي ذلك.

- كما أن **هـ. فايول H.Fayol** يرى أنه يمكن تقسيم النشاطات التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات :
- **نشاط فني :** تضمن به المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية.
 - **نشاط تجاري :** يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأولية و بيع المنتج، معرفة أوضاع السوق.
 - **نشاط مالي :** و يدور حول الإستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة (رأس المال).
 - **نشاط التأمين :** و الغرض حماية الأشخاص و الممتلكات في المؤسسة.
 - **نشاط محاسبي :** و يشمل عمليات الجرد و الميزانية و ميزان المراجعة و المحاسبة التحليلية، كل هذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الإقتصادية للمؤسسة.

⁴ : سيد الهواري. الإدارة : الأصول و الأسس العلمية . ط11. مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى. القاهرة. 1996. ص: 603.

○ نشاط إداري : اعتبر هـ. فايول *H.Fayol* أن هذا النشاط يدور حول عمليات التخطيط و إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

اختلف هـ. فايول *H. Fayol* عن مدرسة الإدارة العلمية في :

- * إهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.
- * ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.

ج. المدرسة البيروقراطية :

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى ماكس ويبر *M. Weber* *، و يقصد بلفظ البيروقراطية " النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي" ⁵. اعتبر م.ويبر *M. Weber* أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع، رأسماليا أو اشتراكيا، فهي حسب رأيه ⁶ :

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، و لا تبالي بالعادات و التقاليد.
- تحدد عمل و سلطة كل شخص.
- تفرض هيكلا تنظيميا يراقب كل شيء.
- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.
- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة، وهي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية و تعامل الفرد على أنه آلة مما يؤثر سلبيا على كفاءة التنظيم. كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يسمى بالجمود التنظيمي و الذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيمية، بمعنى آخر كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار و المراكز التنفيذية.

* : ماكس ويبر Max Weber : اقتصادي و اجتماعي ألماني (1864 - 1920) له نشاط أكاديمي ثري، تأثر بالنظام العسكري للجيش الألماني الذي كان عضوا فيه.
⁵ : عبد الوهاب سويبي. مرجع سبق ذكره. ص : 15.
⁶ : محمد بونين و الآخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية : تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. معهد العلوم الاقتصادية . جامعة الجزائر. مارس 1994. ص: 131.