



# نظرية المنظمة

الأستاذ: الأبيـار  
الإدارة والاقتصاد  
ادارة الأعمال  
نظرية المنظمة/ المرحلة الثانية/ المحاضرة الرابعة  
دراسية: ٢٠٢١-٢٠٢٢  
مادة: م.د بلال كامل عودة

## أ- النظرية البيروقراطية

تعد البيروقراطية ظاهرة قديمة في التنظيم سواء على مستوى الدول أو المؤسسات وترتبط بعالم الاجتماع الألماني ( ماكس ويبر ) ( ١٨٦٤ - ١٩٢٠ ) وقد نشر نظريته في ألمانيا عام ١٩٢١ وترجمت إلى الانكليزية عام ١٩٤٧ . والبيروقراطية كما عرفها العديد من الكُتاب بأنها ( حكم المكاتب ) ، ولكن من وجهة نظر ( ماكس ويبر ) ( هي وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمنظمة ، وكيف يؤثر ذلك على أداء وسلوك العاملين ، فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي )) أي إنه أعتبر أن البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري والعمل المكتبي . وقد أسهم في مجال دراساته التنظيمية من خلال نظريته التي أسماها (( هيكل السلطة )) حيث بين أن المنظمات تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنح بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم ليزودوا بنوع من السلطة والنفوذ .

وأوضح إن البيروقراطية تهدف إلى الغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل الأداء للعمل وتقييم هذا الأداء ولتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري وتحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمنا لحدوث ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل هنا لابد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا .

وقد ميز ( ماكس ويبر ) بين ثلاثة أنواع أو نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية وهذه النماذج هي :-

أ- **السلطة الكيرزماتية**: وهذه السلطة تستمد شرعيتها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية لقائد المجموعة ، وهذه الخصائص هي التي تعطي لهذا القائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الآخرين .

ب- **السلطة التقليدية** : وتستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد ونفوذ القائد لمجموعة هنا من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول وولاء الأتباع الآخرين له .

ت- **السلطة القانونية** : ويستمد قائد المجموعة نفوذه هنا بحكم القانون والنظام وهذا النوع هو الأفضل في التنظيمات والمجمعات الحديثة حيث يمارس قائد المجموعة سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين .

### ٣- نظرية التقسيمات الإدارية ( هنري فايول )

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية للمنظمة المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجيا للأفراد العاملين وليس بالجوانب الإنسانية للأداء ، فقد ركزت على دراسته مستويات الهيكل التنظيمي حيث إن الافتراض الأساسي الذي أعتمده هو أن كفاءة هي انعكاس لكفاءة المدير كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفؤين في المنظمة أي الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالتنظيم فقط.

وقد عبر كُتّاب كثيرون عن هذا التيار الجديد الذي أطلقوا عليه أسم (( نظريات التقسيم الإداري )) ومن هؤلاء الكتاب (( لوثر جوليك ، ليندال ايرويك ، موني ورايلي ، هنري فايول )) وقد سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول لمبادئ إدارية عالمية التطبيق تحكم عمل المنظمة وفي مختلف البيئات ، إنهم هدفوا إلى اكتشاف مجموعة من المبادئ التي تمكن المدير الإداري في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتساعده في إدارتها بطريقة فعالة.

فقد حددت هذه النظرية العلاقة بين المنظمة والإدارة وذلك من خلال التركيز على الجانب التنظيمي للمنظمة والتحليل الإداري للعمليات الأساسية فيها ، أي إن للمنظمة هدف تسعى لتحقيقه فهنا لابد من تحديد وحدات الأعمال الضرورية لتحقيق هذا الهدف ، وتتلخص هذه العملية بما يلي:

- ١- تحديد الهدف الذي تسعى اليه المنظمة.
- ٢- تعيين الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
- ٣- تجميع الأعمال والأنشطة المماثلة في ما يسمى بالوظائف.
- ٥- تجميع الوظائف المتشابهة في أقسام.
- ٦- تجميع الأقسام المتشابهة في ما يسمى بالإدارات.

يعتبر ( هنري فايول ) وهو أول إداري ومهندس فرنسي متميز ، أحد هؤلاء الأعلام الذين ركزوا على مفهوم الإدارة من وجهة نظر شاملة فقد عمل في الحكومة وفي القطاع الخاص ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم منذ عام ١٨٨٢ - ١٩١٨ ، حيث استطاع أن يبعد الشركة عن حافة الإفلاس بعد معاناة إدارية وإنتاجية كبيرة فيها فتمكن من إنقاذها ومعالجة أمورها بعد أن قام بدراسة وتحليل تلك المشاكل وفق أسس ومبادئ ركزت على حقائق

وعلمية هذه المبادئ يمكنها أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة أيا كانت طبيعتها ولقد توصل إلى أن علم الإدارة مفهوم واحد وبالتالي يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات ، ولهذا سمي ( بفايول العالمي ) والذي استنبط منها قواعد عامة (او مبادئ) تتعلق بالإدارة العليا للشركة حيث وضع أفكاره هذه في كتاب أصدره عام ١٩١٦ وأسمه ((الإدارة العامة الصناعة)).

وساهم أيضاً فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية **Principles** لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي:

- ١- تقسيم العمل : هو تقسيم وظيفة بحيث يكون لها عدد من المهام المختلفة التي تشكل الوظيفة ككل. وهذا يعني أنه لكل وظيفة واحدة، يمكن أن يكون هناك أي عدد من العمليات التي يجب أن تحدث من أجل أن تكون الوظيفة كاملة، عندما يقوم الفرد بنفس المهمة مرارا وتكرارا يكتسب السرعة والدقة في الأداء.
- ٢- السلطة والمسؤولية : السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ويجب ان تتناسب المسؤولية مع السلطة المخولة لأي مدير.
- ٣- الانضباط : يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها. الانضباط الجيد هو نتيجة القيادة الفعالة.
- ٤- مبدأ وحدة القيادة : معناه أن لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير.
- ٥- مبدأ وحد التوجيه : معناه أن كل مجموعة من الأنشطة في المنظمة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.
- ٦- المكافأة او الأجر العادل : يجب أن يدفع لجميع العمال أجرا عادلا مقابل خدماتهم.
- ٧- المركزية: يشير المركزية الى درجة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.
- ٨- تسلسل أو تدرج السلطة: **Scalar Chain** إن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، وينبغي أن تتبع الاتصالات في المنظمات هذه السلسلة.
- ٩- النظام : يتعلق هذا المبدأ الى ضرورة وجود ترتيب منهجي للرجال والآلات والمواد وما إلى ذلك، بحيث يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل موظف في المنظمة.

١٠- العدالة والمساواة : يجب أن يكون المديرين فى تعاملهم مع الموظفين يتميزون بالعدل والنزاهة والمساواة.

١١- التبعية : اى إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة بمعنى لا ينبغي أن تكون لمصالح أى موظف أو مجموعة من الموظفين الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.

١٢- المبادرة : الموظفين يجب ان يسمح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط ويجب تشجيع الأبتكار لأن ذلك سوف يساعد العمال على بذل مستويات عالية من الجهد لتطوير المنشأة.

١٣- التعاون وروح العمل الجماعي : يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المؤسسة.

١٤- الاستقرار الوظيفي للأفراد: ارتفاع معدل دوران الموظفين غير فعال. اى ترك الموظفين للشركة يدل على عدم الفاعلية فالمنظمات التى بها استقرار وظيفى هى منظمات ناجحة، ولكن ينبغي للإدارة أن توفر تخطيطا منظما للموظفين وأن تكفل توفير بدائل لملء الشواغر.