



## الفصل الرابع :

### المدرسة الكلاسيكية (جزء 2) الإدارة التنظيمية- الإدارة البيروقراطية

الصفحة

العنوان

**1. الإدارة التنظيمية أو مدخل المبادئ الإدارية**

**1.1. هنري فايول**

**2.1. أوليفر شيلدون**

**3.1. الجوانب التي ركزت عليها المدرسة التنظيمية**

**2. الإدارة البيروقراطية**

**1.2. نظرية ماكس فيبر**

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة التنظيمية، هنري فايول، أوليفر شيلدون، الإدارة البيروقراطية، ماكس فيبر.

## ملخص:

يقدم هذا الفصل في الجزء الأول منه شرحاً لأعمال هنري فايول الذي يعتبر المؤسس للإدارة التنظيمية، كما سيتم استعراض فلسفة أوليفر شيلدون كأحد أهم مفكري الإدارة التنظيمية. في الجزء الثاني سيتم استعراض نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر والتي تعنى بكيفية إدارة المؤسسات الحكومية.

## أهداف تعليمية:

- بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على الأفكار الأساسية التي قدمها هنري فايول في الإدارة التنظيمية
  - التعرف على مساهمات أوليفر شيلدون
  - التعرف على قواعد إدارة المؤسسات الحكومية وفق نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي

## المخطط:

- الإدارة التنظيمية أو مدخل المبادئ الإدارية Administrative Management
- الإدارة البيروقراطية Bureaucracy Theory

## 1. الإدارة التنظيمية أو مدخل المبادئ الإدارية Administrative Management

في الفترة التي طور فيها فريدريك تايلور مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، نلاحظ ظهور الإنتاجات العلمية للمهندس الفرنسي هنري فايول في مجال التنظيم الإداري. عمل إلى جانبه في حقل الإدارة التنظيمية كل من أوليفر شيلدون وجيمس موني وليندال أيرويك وآلان رايلي. سنركز في عرضنا هنا على أعمال كل من هنري فايول وأوليفر شيلدون.

### 1.1. هنري فايول 1841-1925: Henry Fayol's Theory

كان هنري فايول مهندساً ومديراً في إحدى شركات استخراج الفحم في فرنسا، حيث أنقذها من الإفلاس وساعدها على الانتعاش وإعادة تقوية مركزها المالي بفضل دراساته وأبحاثه وتطبيقاته العملية الإدارية. تشير دراسات وأبحاث هنري فايول الأولية إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية والوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس على مختلف المستويات الإدارية.

ظهر كتاب هنري فايول "الإدارة العامة والصناعية" في فرنسا عام ١٩١٦، الذي أشار فيه إلى أن الأبحاث يجب أن تتركز بشكل رئيس على الإنسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية، والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية بعناصرها المباشرة وغير المباشرة. لكن فايول بدأ دراساته وأبحاثه على وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا ثم انتقل إلى المستويات الإدارية الوسطى بعكس تايلور الذي تركّز دراساته في المستويات الإدارية والإنتاجية الدنيا.

#### 1.1.1. النشاطات في المشروع الصناعي: Activities in the industrial project

قسم هنري فايول مجموعة النشاطات في المشروع الصناعي إلى ما يلي:

- **النشاطات الفنية:** وتشتمل على عمليات التحضير والتشغيل والتصنيع والتطوير والبحوث والإنتاج. وتقوم بتنفيذ هذه النشاطات الدائرة الفنية في المشروع الصناعي حسب الطرق التكنولوجية المتبعة والأساليب الإنتاجية المستخدمة. كما تشتمل على النواحي المتعلقة بالبحث والتطوير في مجالات تحسين وتطوير الآلات وخلق واستخدام مواد أكثر اقتصادية، إضافة إلى الاهتمام بمواضيع الأمن الصناعي والصيانات المختلفة.
- **النشاطات التجارية:** وتشتمل على عمليات البيع والشراء والتبادل ووضع خطط التسويق. تقوم الدائرة التجارية بالتنسيق مع الدوائر الفنية والإنتاجية والتخطيطية بتحديد حجم المنتجات المقبلة لوضع خطط لتأمين المواد اللازمة للمشروع.
- **النشاطات المالية:** وتنصب هذه النشاطات الإدارية باتجاه البحث عن رؤوس الأموال لتغطية الأعمال الاستثمارية، وتسعى لتحديد الطريقة المثلى التي تمكنها من استخدام رؤوس الأموال هذه بطريقة أكثر عقلانية. والدائرة المالية تبحث عن مصادر الأموال وتحددها سواء أكانت داخلية أم

خارجية وتحدد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لتقوم بمواجهة الالتزامات المترتبة عليها مستقبلاً  
إزاء الغير.

- **نشاطات التأمين:** إن الإدارة الناجحة في المشروع الاقتصادي تعنى بشكل رئيس بأعمال الحفاظ على ممتلكاتها وعلى العاملين فيها، من خلال اتخاذ جملة إجراءات وقائية لمواجهة الحوادث الطارئة بالنسبة للعنصر البشري والمواد والمكنات، إضافة إلى اللجوء إلى توقيع عقود تأمين مع شركات التأمين.
- **النشاطات المحاسبية:** وتشتمل هذه النشاطات على القيام بأعمال الجرد والميزانيات وتحديد المصاريف والتكاليف التشغيلية والإدارية وإعداد واستخدام البيانات والمعطيات الإحصائية المختلفة. كما تعنى الدوائر المحاسبية بتخطيط الأرباح وطرق توزيعها بالتعاون مع الدائرة المالية.
- **الأعمال الإدارية:** لقد ركز هنري فايول بشكل رئيس على الأعمال الإدارية التي ضمنها: التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.

### 2.1.1. الأفكار الأساسية في كتاب "الإدارة الصناعية والعامة":

إن كتاب "الإدارة الصناعية والعامة" لهنري فايول يبحث في مواضيع رئيسة ثلاثة، حيث يدرس في القسم الأول منه "الكفايات الإدارية والتدريب"، والثاني خصص لدراسة "المبادئ العامة في الإدارة"، والثالث كرسه لدراسة "الوظائف الإدارية".

وفيما يلي سنتوقف عند شرح مضمون كل من هذه الأجزاء الثلاثة بإيجاز:

#### أولاً: الكفايات الإدارية والتدريب:

- يقصد بالكفايات الإدارية هنا مجموعة القيم والصفات التي يجب أن تتوافر في العاملين ضمن حقل النشاطات الإدارية المختلفة، وكيف تتم عملية اختيارهم بما يتلاءم ومجموعة الصفات المحددة، إضافة للاهتمام بعملية وكيفية التدريب الأولي واللاحق للكفايات العاملة في المشروع والكفايات التي يجب أن يتصف بها العاملون هي:
- **الكفايات الجسمية:** ويقصد بها توفر مجموعة العوامل المؤهلة للفرد لكي يقوم بأعماله على أكمل وجه كالصحة والقوة والنشاط.
  - **الكفاية العقلية:** وهذا النوع من الكفايات يجب أن يمتاز به الأفراد العاملون كافة في المنشأة من فنيين وإداريين وكتبة مثل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل وحسن التصرف وسرعة البديهة.
  - **الكفايات الأخلاقية:** على الغالب هذا النوع من الكفايات يكتسبه الفرد من البيئة التي تربى وعاش فيها وبخاصة في مجال الأسرة والمدرسة والحي والمجتمع. وتتمثل هذه الكفايات بشعور الفرد العامل بتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل والحفاظ على الكرامة. يمكن للشركة بل ويتوجب عليها تنمية وتكريس هذه القيم وتنميتها في عمالها وإدارييها مما ينعكس إيجاباً على العملية الإدارية والإنتاجية.
  - **الكفايات التربوية والاجتماعية:** التي تتمثل بالمعرفة العامة والثقافة متعددة الاتجاهات. وهذا النوع من الكفايات يخدم العملية الإدارية لأن معارف الإنسان العامل الواسعة تمكنه من مواجهة المواقف مهما كانت درجة صعوبتها والخروج منها بحلول مرضية.

- **الكفايات الفنية:** وهذا النوع من الكفايات يتلخص في العلوم والمعارف الفنية ذات الصلة المباشرة بالاختصاص الذي يمارسه الفرد في مجاله الإنتاجي.
- **الخبرة:** كما هو معلوم أن الخبرة يكتسبها الفرد من خلال ممارسته لعمل ما وملاحظاته الدقيقة التي قد تؤدي أحياناً إلى تطوير هذا العمل وتحسينه والخبرة ضرورية جداً وشرط أساسي من شروط نجاح الإداري أو الفني في أعماله .

#### ثانياً :قسم المبادئ العامة في الإدارة:

تعرض هنري فايول في القسم الثاني من كتابه إلى دراسة مجموعة من المبادئ الإدارية التي اعتبر أنه ينبغي على المدير إتباعها وتطبيقها أثناء ممارسته للعملية الإدارية وتتلخص هذه المبادئ والقواعد ب :

- **مبدأ تقسيم العمل:** أي تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء ويخصص كل عامل بجزء أو أكثر في أثناء تأديته لمهامه الوظيفية. حيث أنه لما ازداد تخصص الفرد في العمل ارتفعت قدرته على الأداء بصورة أكثر كفاءً ويطبق فايول هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت أعمالاً إدارية أو فنية.
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة كما رآها فايول هي صلاحية إعطاء الأوامر للآخرين وإصدارها من قبل المدير بغية تنفيذ عمل محدد وإلزامهم بها. والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي الذي يحتله الإداري، والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الخاصة التي يتمتع بها الإنسان وبخاصة الذكاء والمعارف الخاصة. أما المسؤولية (المحاسبة) فهي في رأيه تنبع من السلطة و تنبثق عنها ولذا فهو يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطتان ويجب أن تسيرا يداً بيد. فإذا زادت السلطة عن المسؤولية سيتم استغلال تلك السلطة أو إساءة استخدامها. وفي المقابل عندما تكون المسؤولية أكبر من سلطات المدير فلن يستطيع هذا المدير تنفيذ المهام المسؤول عنها على الوجه الصحيح.
- **النظام والانضباط:** أي مجموعة القواعد والقرارات والأوامر التي يجب أن يتقيد بها المرؤوسون عند صدورهم عن الجهات صاحبة الحق في إصدارها.
- **وحدة القيادة والأمر:** يجب أن يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من مصدر واحد من مشرف أو رئيس واحد فيما يتعلق بتنفيذ المهمات الوظيفية كي لا يحصل تعارض في الأوامر والتوجيهات مما يؤدي إلى إرباك العاملين والرؤساء كما يعقد عملية تحديد المسؤوليات.
- **وحدة التوجيه:** أي وجود رئيس واحد وبرنامج أو خطة عمل واحدة لكل قسم أو ورشة أو أي نشاط آخر على أن تكون الأهداف واحدة لمجموعة هذه النشاطات. والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ "وحدة القيادة والأمر" أن مبدأ "وحدة التوجيه" يتعلق بالتنظيم الإداري بينما يتعلق مبدأ "وحدة القيادة والأمر" بالأفراد العاملين.

- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** أي عندما تتعارض المصلحة الفردية مع المصلحة العامة (المنشأة) يجب التوفيق بينهما على أساس إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المنشأة أو المصلحة العامة.
- **المكافأة العادلة والتعويض:** يجب أن يتم دفع التعويضات والأجور العادلة للعاملين بحيث تتماشى مع الجهود المبذولة من جهة وكمية وجودة المنتج من جهة ثانية.
- **المركزية:** وهي تعبر عن المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين أو في يد فرد واحد. فكلما زادت المركزية كلما أدى ذلك إلى تقليل دور المروءوس، كما أن درجة المركزية تعتمد على طبيعة المنظمة وحجمها.
- **الترجح السلطوي:** أي الالتزام بخط السلطة والتسلسل الرئاسي من الأعلى باتجاه الأدنى حسب المراتب الوظيفية. ويكون حجم السلطة أقل كلما انخفضنا في الهرم الإداري.
- **الترتيب أو النظام:** بما أن المشروع يحتوي على موجودات مادية كآلات والعدد والتجهيزات والمواد الأولية، فإن فايول يرى بأن هذه الموجودات يجب أن يتم ترتيبها بالطريقة التي تضمن استمرارية العملية الإنتاجية بأعلى كفاية ممكنة.
- **المساواة والعدل:** أي تطبيق القواعد والقوانين والأنظمة في المشروعات الاقتصادية على أساس من العدل والمساواة فيما بين العاملين كافة وعدم جود تحيز عند الرئيس لبعض المروءوسين. وهذا يزيد حالة ولاء العاملين للمنظمة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- **استقرار العاملين:** لقد اهتم هنري فايول بضرورة ثبات العامل والمدير الكفاء في عملهما لفترة طويلة وهذا يعتبر من مؤشرات الإدارة الناجحة، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد والمال، إضافة إلى خسارة الخبرة والكفاءة الموجودة لدى العاملين المتسربين من المنظمة.
- **المبادرة:** يجب على الإدارات كافة في المشاريع الاقتصادية أن تسعى إلى تشجيع المبادرات الفردية الخلاقة لأن في ذلك ضماناً لاستمرارية التطور والتقدم الإداري والإنتاجي من خلال تقديم الأفكار الجديدة البناءة التي تؤمن وتحقق تحسين الإنتاج وزيادته وتخفيض من تكاليفه.
- **روح الجماعة أو الفريق:** أي وحدة الجهود في العمل والسعي وبشكل دائم لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لكل من العاملين الفنيين والإداريين من جهة وأصحاب المنشأة ومالكها من جهة ثانية.

### ثالثاً : قسم عناصر الإدارة أو وظائف الإدارة:

لقد كرس فايول جهوداً كثيرة لدراسة الوظائف الإدارية وقسمها إلى:  
**التخطيط:** ويعني التنبؤ بأحداث المستقبل والإعداد له، ثم رسم الخطط لأفضل طرائق العمل للوصول إلى الهدف المطلوب.

**التنظيم:** ويقصد بالتنظيم هنا تعريف الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحديد الأقسام والمستويات الإدارية فيه، وتوضيح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها ومواصفات شاغليها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة. كما تشمل وظيفة التنظيم عملية اختيار الآلات والتجهيزات والأدوات الإنتاجية والمواد الأولية الرئيسة والمساعدة وكذلك العناصر الإدارية والفنية.

**القيادة وإصدار الأوامر:** وهذه الوظيفة حسب رأي فايول تنحصر في توجيه جهود المرؤوسين على المستويات كافة من خلال الأوامر الصادرة والقرارات المتخذة لتحقيق الأهداف الموضوعة أمام المؤسسة، أي وظيفة تنفيذ التنظيم الداخلي و كذلك الخارجي في المنشأة الذي يتمثل بالعلاقات والاتفاقات والعقود التي تربط المنشأة مع غيرها من الشركات.

**التنسيق:** بما أن أي مشروع من المشروعات الاقتصادية يتكون من جملة من النشاطات والفعاليات المهيأة لخدمة أهدافه، فالإدارة هنا يجب أن تتمتع بمقدرة كافية لخلق التفاعل الصحيح بين هذه الأنشطة والفعاليات ولتوحيد الجهود كافة وصهرها في بوتقة واحدة بغية الوصول إلى هدف المنشأة النهائي وهذا ما نسميه بوظيفة التنسيق في المؤسسة الاقتصادية.

**الرقابة:** للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة أم أن هناك انحرافات وتجاوزات يجب تعديلها في الوقت المناسب والسعي لمنع وقوعها في الأعمال المستقبلية.

## 2.1. أوليفر شيلدون

يعد أوليفر شيلدون من الرواد الذين أسهموا لدرجة كبيرة في بلورة وتوضيح علم الإدارة وإرساء قواعده. ضمن آراءه وأفكاره في كتابه "فلسفة الإدارة" الذي نشر في عام ١٩٢٣ في الولايات المتحدة الأميركية، إذ يقول في هذا الكتاب مايلي: "إن مسؤولية الإدارة مسؤولية إنسانية ناتجة من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، وبالتالي فإن للإدارة مسؤوليتان مسؤولية أمام العنصر الإنساني في الصناعة، ومسؤولية أمام العنصر الإنساني الذي تخدمه الصناعة".

وتتلخص أسس الفلسفة الإدارية عند شيلدون في التالي:

**1.** يعد النشاط الإداري عنصراً هاماً وحيوياً من عناصر الإنتاج، وكذلك يلعب الدور المحدد في نجاح المشروع الاقتصادي أو فشله.

**2.** تتحمل الإدارة مسؤولية تجاه المجتمع على اعتبار أنها تمتلك أدوات ووسائل وقوى الإنتاج فيه، وبالتالي فهي مسؤولة عن تحقيق الرفاه والتقدم الاجتماعيين من خلال قيامها بتحقيق أهداف المشاريع الاقتصادية.



**3.** تمارس النشاطات الإدارية عن طريق الأشخاص ومن خلالها وبوساطتهم ولهذا فالعمل الإداري يجب أن يكون له طابعاً إنسانياً.

قام أوليفر شيلدون بتوزيع النشاطات الإدارية إلى ثلاثة مستويات وهي:

**1. الإدارة العليا:** وهي المستوى الإداري المسؤول عن رسم استراتيجيات المؤسسة ووضع الخطط وتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين وظائفه.

**2. التنظيم:** ويعمل على تحضير عناصر الإنتاج المختلفة كإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتجهيزها وتأمين المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى لضمان استمرار العمل الإنتاجي بشكل متناسق.

**3. الإدارة التنفيذية:** هي ذلك المستوى الإداري المسؤول عن تنفيذ السياسات والوصول إلى الأهداف من خلال الوظائف التي يقوم بها جهازه مثل البيع والشراء والإنتاج والتمويل والبحث والتطوير وغير ذلك.

### 3.1. الجوانب التي ركزت عليها المدرسة التنظيمية

- ركزت الإدارة التنظيمية اهتمامها على النشاطات الإدارية وخاصة في المستويات العليا، بعكس تاييلور الذي ركز على فئة العمال
- أغفلت الإدارة التنظيمية شأنها شأن الإدارة العلمية الجوانب الإنسانية والسلوكية ومدى تأثيرها على التنظيم الإداري
- كان الشغل الشاغل لرواد مدرسة الإدارة التنظيمية دراسة طرق تنظيم الوحدات الاقتصادية والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية
- ركز فابول على الإدارة كنظرية يمكن أن يتعلمها الشخص في المدارس والجامعات ويطور مهارته فيها بالممارسة
- ناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تاييلور فقدم قاعدة "وحدة القيادة والأمر"

## 2. الإدارة البيروقراطية Bureaucracy Theory

كلمة بيروقراطية هي كلمة فرنسية يعود أصلها إلى اللغة الإغريقية وتعني سلطة أو حكم المكتب وهي مكونة من مقطعين (Bureau) وتعني المكتب و(Cracy) وتعني قوة أو سلطة. والمفهوم الحالي للبيروقراطية هو اصطلاح يعني ذلك الجهاز من الموظفين الذين يتولون القيام بالأعمال التنفيذية والاستشارية في جهاز الحكومة.

### 1.2. نظرية ماكس فيبر Max Weber's Theory 1920-1864

يعد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر من الرواد الذين طوروا مفهوم البيروقراطية واستخدامها في الهيئات والأجهزة الحكومية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية في التجمعات الإنتاجية الضخمة ملكيتها للدولة لكي يتسنى لها التنافس مع الشركات والمؤسسات الخاصة بالنسبة لعوائد الاستثمار وغيرها.

إن جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في خلق تصميم وتنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام العاقل لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية الضخمة بالمقارنة مع مؤسسات ومنظمات الإنتاج الخاص التي تتسابق وتتنافس على الأسواق والأسعار والأرباح والإنتاج.

### 1.1.2. أنواع السلطة عند ماكس فيبر: Types of Authority

ميز ماكس فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي:

- **السلطة القانونية:** وهي السلطة الرسمية التي تعتمد على الأجهزة الحكومية وتكون موضوعة على أساس وقواعد ومبادئ علمية تلقى القبول الاجتماعي، والشخص الذي يتمتع بالسلطة القانونية يمارسها من خلال موقعه الوظيفي في هيئة حكومية. والسلطة القانونية هي الأكثر استقراراً ورشداً وموضوعية لأن الوسائل فيها مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة، ولهدف واضح هو إنجاز غايات محددة.
- **السلطة التقليدية:** وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي وتمسكه بنفس النهج القديم والترويج لنفس القيم والمبادئ السابقة، ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهوناً بهذا الالتزام.
- **السلطة الخارقة أو الكاريزمية:** وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها فرد عن الآخرين. وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين له وطاعته، فيصبح الأفراد بمثابة تابعين له ويأثمرون بأمره. وهذه السلطة في نظر ماكس فيبر نوع من الإلهام والقدرة غير الطبيعية.

### 2.1.2. خصائص التنظيم البيروقراطي

من خلال تحليل ماكس فيبر للهيئات والمؤسسات الحكومية البيروقراطية التي يجب أن تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة عالية، استطاع أن يتوصل إلى نمطه المثالي وهو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي، الذي ينطبق تماماً على المنظمات العامة الحكومية. يمكن تلخيص خصائص هذا التنظيم بما يلي:

- **توزيع العمل:** في كل تنظيم مجموعة من المهام والوظائف موضوعة وفق الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة الحكومية ولهذا يجب توزيع الأعمال على المراكز الوظيفية والأشخاص بما يتناسب والمؤهلات مع ضرورة مراعاة الرغبات الشخصية للعاملين إذا توفر المناخ الملائم لذلك.
- **التخصص الوظيفي:** في ضوء التنظيم البيروقراطي فإن كل مؤسسة حكومية لها هيكلها وملاكها الوظيفي الخاص المحكوم بمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية المنظمة. ولكل وظيفة تخصص محدد ومهام ثابتة.
- **تسلسل السلطة الرئاسي:** التنظيم الإداري البيروقراطي كغيره من أنظمة الإدارة له مستويات إدارية عليا تكون مسؤولة عن الإشراف على المستويات الإدارية الدنيا وتوجيهها وقياس وضبط أدائها. كما أن السلطة التي تعني القدرة والقوة على إصدار القرارات يجب أن يتم توزيعها وتحديد مداها ومجالها

لكي يتسنى للقائمين عليها إمكانية أداء الواجبات الملقاة على عاتقهم وممارستها وذلك على أساس التدرج الهرمي.

- **تعيين الموظفين:** يتم تعيين الموظفين عن طريق التعاقد للعمل في مكان محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة. والتعيين هذا يتم عن طريق المستويات الإدارية العليا وفق معايير موضوعية وعلمية دقيقة بعيدة كل البعد عن الأهواء الشخصية.
- **تحديد طرق الأداء وضوابطه:** يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية و تنظيمية وإدارية محددة ورسمية وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم الحكومي، ولهذا فالالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهمات الإنتاجية والإدارية أمر مسلم به. كما أن الطرق والأساليب الإدارية والإنتاجية موضوعية وفق ضوابط ومعايير علمية وموضوعية لتحقيق الاستخدام الرشيد للطاقات بعيداً عن الميول والأهواء الفردية والشخصية.
- **التدوين الكتابي:** بما أن هناك مجموعة من الوظائف والإدارات المركزية والفرعية والتخصصات المختلفة في المنظمة الحكومية فإن شبكة الاتصال من هذه المراكز الوظيفية وإليها متشعبة ومعقدة لهذا فإن انتقال المعلومات وتبادلها يجب أن يتم بصورة مكتوبة وموثقة. كما أن إصدار الأوامر والقرارات واتخاذ بعض الإجراءات يجب أن تبلغ وتنقل بصورة مستندية إلى الدوائر المعنية.
- **الترقية:** تعتمد الترقية لمستوى وظيفي أعلى على الأقدمية في العمل أولاً ومن ثم الكفاءة.
- **الرشد والعقلانية:** القرارات المتخذة يجب أن تكون لمصلحة المنظمة بطريقة حكيمة ورشيدة تجعل العاملين لديهم القناعة في القيام بهذا العمل لأنه يخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.
- **الاحتراف الوظيفي:** بما أن غالبية الاختصاصات والمراكز الوظيفية تحتاج إلى خبرات طويلة في مجالات أعمالها فلا بد للموظف الذي يشغل وظيفة معينة في التنظيم الإداري أن يمتنها، على أن يكون لهذه المهنة مسار محدد إلى الأمام ومستقبل يضمن للموظف العيش الكريم ويتيح له إمكانية تحقيق الذات من خلال إبراز إمكاناته ومبادراته الشخصية في العمل واحتراف العمل الوظيفي والمهني في المؤسسات الحكومية. وهذا الاحتراف الوظيفي يجب أن يدعم بـ:
  - ولاء الموظف لمؤسسته وعمله.
  - احترام المؤسسة وإدارتها للموظف وتقديره وإحساسه بأهميته.
  - التدرج الرتبوي للأعلى بالنسبة للموظف الذي يتمتع بمؤهلات تتيح له الترقية.
  - احتفاظ الموظف بوظيفته بشكل دائم مع حصوله على الراتب والأجر الذي يتناسب مع مركزه وجهده المبذول وأدائه الفعلي.

### 3.1.2. الجوانب الايجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي:

- تتمثل الجوانب الايجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي بما يلي:
- الاعتماد على الرشد والعقلانية من خلال ضوابط ومعايير لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة
- تنظيم ماكس ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملزمة بالقوانين والقواعد والأنظمة
- صفات التسلسل السلطوي الرئاسي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعلت تنظيم ماكس فيبر يتقدم على ما عداه من التنظيمات الإدارية
- عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغليها في التنظيم الإداري البيروقراطي للضغوط السياسية وأطماع السياسيين وطموحاتهم، نظراً لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والأنظمة
- العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية
- عدم حدوث تغيرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظراً لما يتمتع به من استقرار واستمرارية، وذلك مهما حدث من تغيرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي

### 4.1.2. الانتقادات الموجهة إلى نظرية التنظيم البيروقراطي:

- وجه العديد من الدارسين الانتقادات لتنظيم فيبر البيروقراطي في المؤسسة الحكومية، ومن هذه الانتقادات:
- الجمود والروتين وانعدام المرونة بسبب التقيد بالقوانين التي لا تسمح للمنظمة بالتكيف بسهولة مع المتغيرات البيئية بعمل المنظمة
- تحويل الوسائل (تطبيق القوانين والأنظمة) إلى غايات
- توجه العاملين نحو إنجاز الحد الأدنى من الأداء الذي تحدده القوانين ولا يجوز التقليل منه، والذي يتناسب مع الأجر المدفوع لهم
- بعض الفروض المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية
- تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في خطط وسياسات المشروع
- تركيز السلطة وضغوط الجماعات غير الرسمية لحماية أنفسهم وإهمال العنصر الشخصي الإنساني من المؤثرات السلبية على التنظيمات البيروقراطية
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم

#### خلاصة:

بعد دراستنا لأشهر رواد المدرسة الكلاسيكية بأنواعها الثلاثة: العلمية والتنظيمية والبيروقراطية، لا بد من التأكيد على أن هذه المدارس الفكرية كانت قد ساهمت بشكل كبير في تطوير المفاهيم والأساليب الإدارية العلمية اللازمة للتغلب على المشكلات الإنتاجية الناجمة عن انتشار النهضة الصناعية، استخدام الآلات البخارية على نطاق واسع وتطور أساليب الإنتاج. ولكن ما يؤخذ على هذه المدرسة هو إهمال العنصر البشري وضرورة معاملته كإنسان وليس كآلة.

لهذه الأسباب أولى الباحثون في مجال الإدارة وعلم الاجتماع اهتماماً متزايداً لترميم هذه الناحية، وأدت هذه الجهود إلى ظهور عدة مدارس فكرية إدارية أخرى جعلت المفكرين والباحثين يركزون اهتمامهم على العامل كإنسان وليس كعنصر بين عناصر الإنتاج أو مجرد قطعة في آلة. عرفت هذه المدارس الفكرية بمدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية والاجتماعية، والتي ستكون المحور التالي في استعراضنا لمدارس الفكر الإداري.

قائمة المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

1. الخضر، علي ابراهيم (1989)، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الاتحاد، دمشق، سوريا.
2. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانة، بلال خلف العملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. صاحب أبو حمد آل علي، رضا والموسوي، سنان كاظم (2006)، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الخير، طارق؛ عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ الخضر، علي؛ عواد، يونس؛ حرب، بيان والحج عارف، ديانا (2004)، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
5. الصرن، رعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
6. طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

## مقترحات وتمارين للفصل الرابع

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	السؤال	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال
2	<p><b>1.</b> ركز ماكس فيبر في دراساته التي أوصلته لوضع النظرية البيروقراطية على:</p> <p>أ- المصانع والشركات.</p> <p>ب- المكاتب والإدارات الحكومية.</p> <p>ت- المجتمعات الزراعية.</p> <p>ث- تطور المجتمعات البشرية والقوانين التي تحكمها.</p>	1.2. نظرية ماكس فيبر في الإدارة البيروقراطية
2	<p><b>2.</b> إن الخاصية التي لا تعتبر من خصائص التنظيم البيروقراطي:</p> <p>أ- توزيع العمل.</p> <p>ب- مراعاة الأمور الشخصية في العلاقات الوظيفية.</p> <p>ت- تسلسل السلطة الرئاسي.</p> <p>ث- التدوين الكتابي.</p>	2.1.2. صفات وخصائص التنظيم البيروقراطي:
2	<p><b>3.</b> من المبادئ العامة في الإدارة والتي نادى بها هنري فايول:</p> <p>أ- النظام والانضباط</p> <p>ب- وحدة التوجيه</p> <p>ت- الترتيب والنظام</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح.</p>	ثانياً: قسم المبادئ العامة في الإدارة:

2	ثانيًا: قسم المبادئ العامة في الإدارة:	<p><b>4.</b> الباحث الإداري الذي نادى بمبدأ "وحدة القيادة والأمر" هو:</p> <p>أ- فريدريك تايلور.</p> <p>ب- أوليفر شيلدون.</p> <p>ت- هنري غانت.</p> <p>ث- هنري فايول.</p>
2	2.1. أوليفر شيلدون:	<p><b>5.</b> وفق تصنيف أوليفر شيلدون للمستويات الإدارية، فإن المستوى الإداري المسؤول عن رسم استراتيجيات المؤسسة ووضع الخطط وتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين وظائفه، هو:</p> <p>أ- الإدارة العليا.</p> <p>ب- التنظيم.</p> <p>ت- الإدارة التنفيذية.</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ.</p>
2	1.1. هنري فايول	<p><b>6.</b> ركزت أبحاث هنري فايول على دراسة وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا.</p> <p>أ- صح</p> <p>ب- خطأ</p>
2	أولاً: الكفايات الإدارية والتدريب:	<p><b>7.</b> قدم أوليفر شيلدون تصنيفاً لمجموعة من الكفايات التي يجب أن يتصف بها العاملون.</p> <p>أ- صح</p> <p>ب- خطأ</p>

يجب الحصول على الأقل على علامة 10 من أربعة عشر علامة.



ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. لخص أهم الجوانب التي ركزت عليها الإدارة التنظيمية.
  - (الحل في الفقرة: 1-3- أهم الجوانب التي ركزت عليها الإدارة التنظيمية)
2. لخص أهم الانتقادات التي وجهت إلى الإدارة البيروقراطية.
  - (الحل في الفقرة: 2-1-4- الانتقادات الموجهة إلى نظرية التنظيم البيروقراطي)