

المقطع الخامس

عنوان الدرس:

رقم المقطع: المقطع الخامس: المدرسة الكلاسيكية : نظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية

الهدف الخاص:

أن يشرح الطالب دور الاتصال في نظرية المبادئ الإدارية والبيروقراطية

الأهداف الإجرائية:

1-أن يشرح دور الاتصال في نظرية المبادئ الإدارية بدقة بالاعتماد على مبادئها .

2- أن يشرح دور الاتصال في نظرية البيروقراطية بدقة بالاعتماد على مبادئها .

بـ-نظريـةـ المـبـادـيـةـ الإـادـارـيـةـ:ـهـنـرـيـ فـايـولـ (1925-1841)

يعتبر هنري فايول هو الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة، كما تعتبر هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء من تحديد وتنظيم وتوجيه ورقابة وإصدار الأوامر معتبراً أن المعرفة بهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد الأمر الذي يستدعي تدریسها في المعاهد والجامعات. (العيمان، 2010، صفحة 40) فيما يعتبره الكثرون مكملاً للفكر الذي قدمه إدوارد تايلور..

**بـ-2/المـبـادـيـةـ الإـادـارـيـةـ العـامـةـ:** أكد فايول على أهمية توافق المبادئ الإدارية وتطورها وفقاً للمتطلبات الإدارية والفنية حيث حددتها بأربعة عشر مبدأ إدارياً كما يلي:

1/نـقـسـ الـعـلـمـ:ـ حـسـبـ فـايـولـ التـخـصـصـ أـمـرـ طـبـيعـيـ أيـ أـنـ كـلـ عـاـمـلـ يـتـخـصـصـ فـيـ جـزـءـ بـسـيـطـ مـنـ عـمـلـةـ الـعـلـمـ تـسـمـحـ لـهـ بـالـتـمـرـنـ عـلـيـهـ بـشـكـلـ جـيدـ وـبـالـتـالـيـ إـتقـانـهـ،ـ هـذـاـ يـتـطـلـبـ تـبـسيـطـ وـتـحلـيلـ الـمـهـامـ إـلـىـ مـكـوـنـاتـهـ الـأـسـاسـيـةـ وـيـتـمـخـضـ عـنـ هـذـاـ اـرـتـفـاعـ مـسـتـوـىـ الـأـدـاءـ وـمـنـهـ كـمـيـةـ الـإـنـتـاجـ.

2/الـصـلـاحـيـاتـ وـالـمـسـؤـلـيـاتـ:ـ عـرـفـهـاـ بـأـنـهـاـ حـقـ إـعـطـاءـ الـأـوـامـرـ وـالـقـدـرـةـ عـلـىـ فـرـضـ الطـاعـةـ.ـ وـمـيـزـ فـايـولـ بـيـنـ نـوـعـيـنـ مـنـ السـلـطـةـ،ـ السـلـطـةـ مـسـتـمـدـةـ مـنـ مـرـاكـزـ الـشـخـصـ فـيـ الـبـنـاءـ التـنـظـيـميـ،ـ السـلـطـةـ الـقـانـونـيـةـ وـالـسـلـطـةـ مـسـتـمـدـةـ مـنـ شـخـصـ الـفـردـ وـخـبـرـتـهـ السـلـطـةـ الـكـارـيزـمـيـةـ.

3/الـتـدـرـيـبـ عـلـىـ النـظـامـ:ـ (ـالـانـضـباطـ)ـ يـتـجـلـىـ فـيـ شـكـلـ اـنـقـاقـيـاتـ تـحـترـمـ وـتـسـمـحـ بـتـحـدـيدـ الـعـلـاقـاتـ بـيـنـ مـخـتـلـفـ الـفـئـاتـ وـالـأـقـسـامـ دـاخـلـ الـمـؤـسـسـةـ،ـ وـيـأـخـذـ النـظـامـ شـكـلـ قـوـاعـدـ وـإـجـرـاءـاتـ تـحـكـمـ هـذـهـ الـعـلـاقـاتـ بـيـنـ مـخـتـلـفـ الـمـسـتـوـيـاتـ التـنـظـيـمـيـةـ،ـ وـلـكـيـ تـحـرـمـ يـجـبـ أـنـ تـكـوـنـ مـدـوـنـةـ وـوـاضـحةـ.ـ (ـكـشـ،ـ دـ.ـتـ،ـ صـفـحةـ 65ـ)

4/وـحدـةـ إـصـارـ الـأـوـامـرـ:ـ أـيـ أـنـ يـتـلـقـيـ الـعـاـمـلـ الـأـوـامـرـ وـالـتـعـلـيـمـاتـ مـنـ رـئـيـسـهـ الـمـبـاشـرـ فـقـطـ،ـ وـلـاـ يـنـلـقـاـهـاـ مـنـ عـدـةـ رـؤـسـاءـ وـبـهـذـاـ يـكـوـنـ الـاتـصـالـ وـاـضـحاـ وـمـشـخـصـاـ عـكـسـ مـاـ كـانـ يـشـوـبـ التـاـيـلـوـرـيـةـ مـنـ غـمـوـضـ فـيـ هـذـاـ الـمـجـالـ،ـ وـالـتـيـ تـقـرـرـ بـتـلـقـيـ الـمـرـؤـسـ لـلـأـوـامـرـ وـالـتـعـلـيـمـاتـ مـنـ أـكـثـرـ مـنـ رـئـيـسـ وـهـوـ مـاـ يـزـيدـ مـنـ اـحـتمـالـ

تعارضها ويضع العامل في موقف متعدد ومرتبك في كيفية تنفيذها. (الزغبي و عبيدات، 1987، صفحة 35)

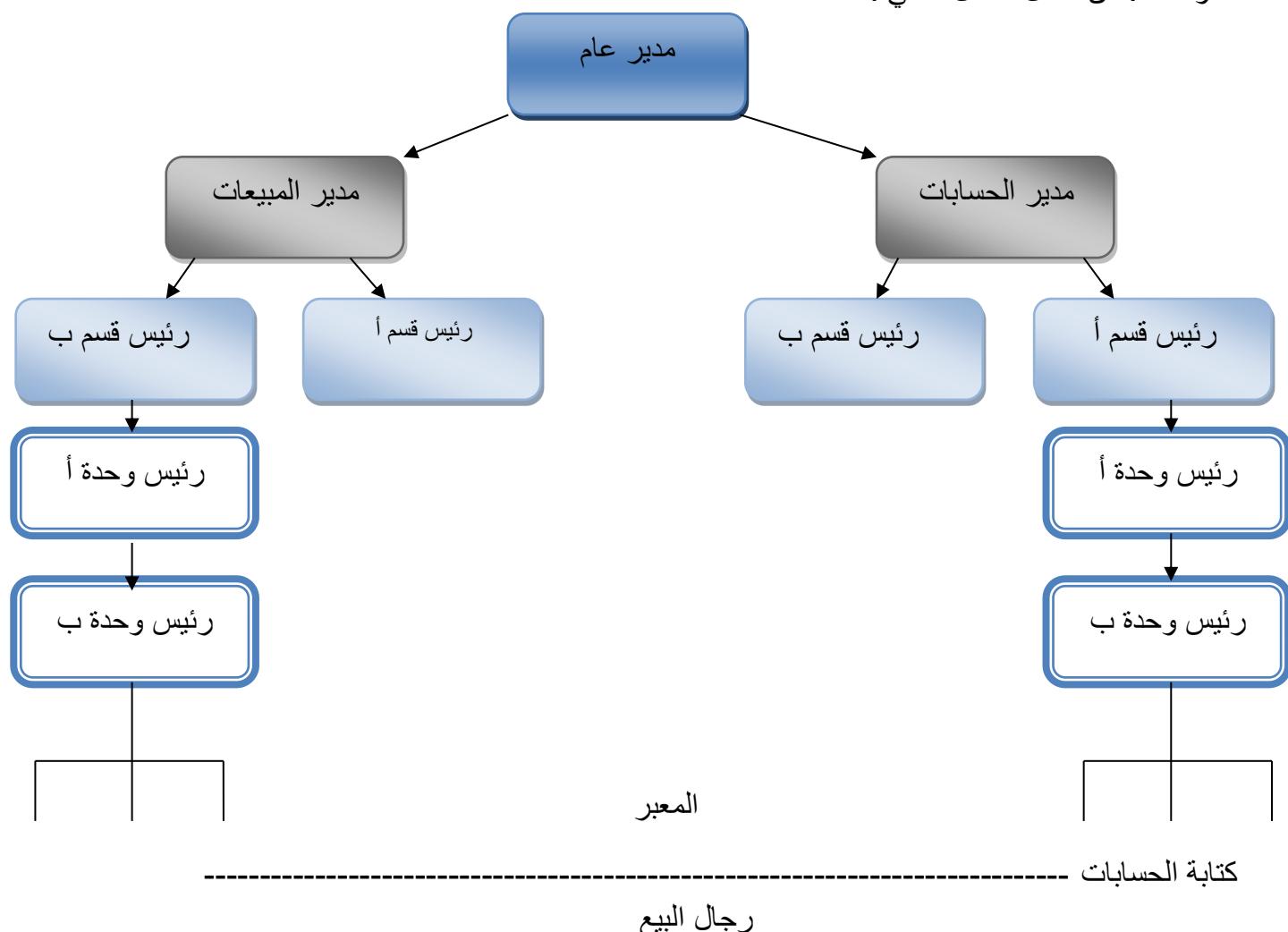
5/وحدة التوجيه: وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهد، كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي .

6/خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وهذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة على الأهداف الخاصة.

7/مكافأة الأفراد: على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تتحقق لهم الرضا الوظيفي. (كشك، د.ت، صفحة 65)

8/المركزية: وتعني الاحتفاظ بالسلطات جميعها في يد مستوى إداري معين بحيث لا تناح لباقي المستويات أن تتصرف إلا بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته (عساف، 1983، صفحة 379)

9/التسلسل الهرمي: (درج السلطة) اعتمد فايول على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها، لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة . من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم:01: تدرج تنظيم السلطة عند هنري فابول // (حمدي، 1981، صفحة 32)

10/ التركيب والنظام

11/الإنصاف والمساواة: معاملة الموظفين من دون أي تفصيل شخصي وتدعيم ذلك بالعدالة والاهتمام بالموظفين

12/تبين الأفراد في العمل

13/المبادرة

14/روح التعاون

#### بـ-3/ الوظائف الأساسية للإدارة:

تتلخص الوظائف الأساسية للإدارة فيما يلي نوردها في الجدول التالي:

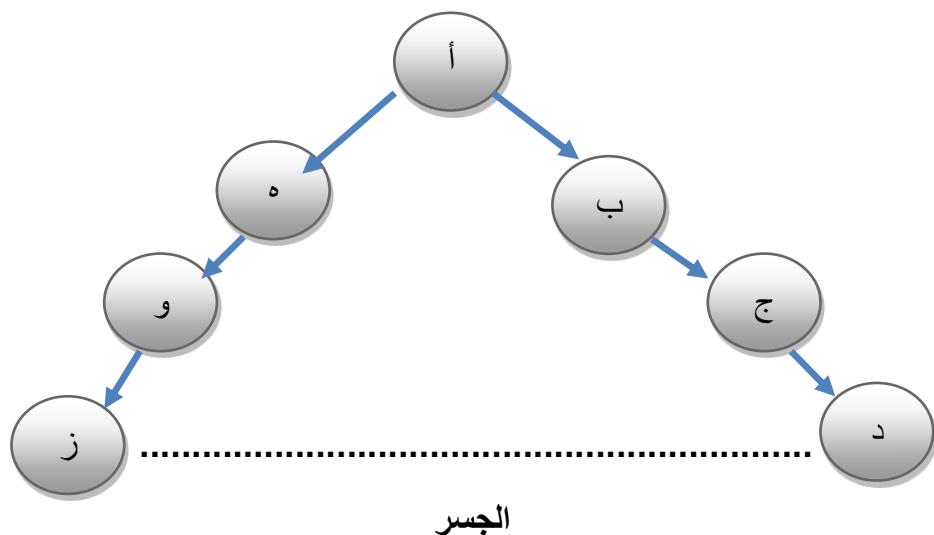
الوظيفة	مفهومها
التخطيط	القيام بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير ، والتي من خلالها وضع خطة العمل
التنظيم	الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق الهدف العام للمنظمة بأقل التكاليف
الأمر	توحيد جهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة
التنسيق	وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة
الرقابة	التأكد من أن الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعة

الجدول رقم 01: يوضح الوظائف الأساسية للإدارة (العديلي، 1995، صفحة 31)

#### بـ-4/ الاتصال في نظرية المبادئ الإدارية:

تظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال المبادئ التي أتى بها فابول ، فمبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال ، وهو منشط العملية الاتصالية مadam هو المحرك الأساسي للتيسير ، ومadam هو مصدر القرار الأول في المؤسسة ، كما أن مبدأ وحدة التوجيه يصب في نفس الغرض الاتصالى بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة ، ثم أن مبدأ المركزية يعني أيضا احترام تدرج السلطات واحترام مصدر القيادة والقرار وهذا لا يتحقق إلا بمركزية الاتصال أيضا ، ثم أن مبدأ الترتيب والتدرج يجعل من الضروري احترام السلمية في الاتصال بناء على الرتب المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي.

ومن خلال ذلك قام بوصف وظيفي للعملية الاتصالية من خلال تفصيل وصف الوظائف التي تكون في شكل هرمي وبالتالي فإن الاتصال التنظيمي يكون هرميا وقد قام بوصف قنوات الاتصال الرسمية بين المؤسسة، لاحظ بأن الاتصالات العمودية تضيع الوقت والجهد ورأى أن الشخص ز إذا أراد الاتصال بالشخص د لابد من أن يصعد على المنصب ج ، ب ، أ ثم يهبط إلى د ، و ، ز وهذا يؤدي إلى طول وقت الاتصال وعليه يقترح فايول ما يطلق عليه الجسر أو المعبر بين د و ز وبالتالي التأسيس للاتصالات الجانبية وفق الشكل التالي: (fayol, 1990, pp. 31-32)



**الشكل رقم: 02 يوضح الاتصالات الجانبية عند فايول**

#### **ب-5/انتقادات الموجهة لهذه النظرية:**

تعرضت نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول لعدة انتقادات نذكر منها :

تجاهل فايول بعض النشاطات الهامة في التنظيمات الحديثة مثل البحث والتطوير هذا بالإضافة إلى أنه لم يتسع بما فيه الكفاية بالنسبة لأنشطة التجارية .

بعض هذه المبادئ لا يمكن وضعها موضع التنفيذ إذ لا يوجد لها محددات دقيقة مثل التخصص ووحدة الأمر .. (بحفظ، 2017، صفحة 59)

#### **ج/ النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر (1864-1920)**

##### **ج-1/مفهوم البيروقراطية:**

في مفهومها اللغوي تتكون من كلمتين بيرو وتعني منضدة أو مكتب وقراطية ومعناها الحكم أو سلطة المكتب، تستخدم في المفهوم العلمي لتعني نوعاً معيناً من أنواع التنظيم يخضع فيها الأفراد للقواعد والقوانين المكتوبة كما يعتمد على مجموعة من المبادئ أهمها توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتسلسل السلطات من أجل زيادة فعالية المنظمة، والتنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر يستند إلى الشرعية، لأن أي تنظيم لكي يؤدي وظائفه لا بد أن يستند على ذلك وهو قناعة أعضاء التنظيم بالشرعية. (الجيلاي، 2008، صفحة 28)

## ج-2/ ظهور النظرية البيروقراطية ومبادئها:

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا، وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاثة مراحل هي:

مرحلة السلطة التقليدية : تفرضها العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية وشرعية القادة والسياسيين مستمدة من أصول تقليدية كالوراثة والجاه والنسب

مرحلة السلطة الكاريزمية: السلطة تكون لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي إلى وجود إدارة نوعاً ما جيدة .

مرحلة السلطة القانونية : يشغل الوظائف الإدارية أشخاص تتتوفر فيهم المؤهلات و الشروط المحددة في القوانين

وقد اعتبر فيبر النمط البيروقراطي نمطاً افتراضياً وليس صورة للإدارة في بلد معين ، إذ لم تكن النظرية البيروقراطية تصويراً إدارياً موجوداً في دولة ما . (بن داود، 2008، صفحة 112)

تؤكد هذه النظرية على الحرص الشديد على ارتباط التنمية في المجتمع الرأسمالية بتنمية المهارات والقدرات للأفراد، والاعتماد على العمل التقني للقضاء على المسؤولية والمصالح الشخصية والارتاجالية و تتلخص مبادئ هذه النظرية في:

- التخصص وتقسيم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- تحديد مهام كل وظيفة بدقة حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل.
- التسلسل الهرمي في مستويات السلطة لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
- وحدة قواعد العمل وفقاً لقوانين ولوائح سواء على مستوى اتخاذ القرار أو حماية المرؤوس من تعسف الرئيس.
- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين نشاطاته الخاصة به.
- الاعتماد على قواعد عمل مكتوبة وموثقة، تحفظ في وثائق يمكن الرجوع إليها عند الضرورة

(جاب الله، 2020، صفحة 55)

## ج-3/ الاتصال في النظرية البيروقراطية:

تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ اختار منها ماله علاقة بالاتصال داخل المؤسسة منها التخصص ، وتحديد السلطات، والتركيز على القيام بالسلوك الرسمي وتجنب السلوك غير الرسمي، والصرامة في الأداء وفي احترام الأوامر والتأكيد على السلطة وعلى احترام أوامرها وذلك من خلال احترام شبكة الاتصال القائمة على السلمية والرسمية.

وإذا حللنا نموذج فيبر لاحظنا بأنه نموذج مغلق في التسيير والاتصال، حيث ركز على العوامل التنظيمية الداخلية التي يمكنها تحقيق الفعالية، فمبادئ التخصص يقوم على احترام حدود هذه المهام، والاتصال أيضاً

يقوم على احترام مبدأ السلمية حتى لا يحصل الاعتداء على مهام الآخرين وبالتالي على القرار الموضوعي . (فاسيمي، 2016، صفحة 42)

#### ج-4/الانتقادات الموجهة للنظرية:

بالرغم من أن النموذج الذي قدمه ماكس فيبر يعتبر بمثابة نظرية شاملة حول التنظيمات البيروقراطية فأطروحته اتسمت بالاتساق المنطقي إلى أنه يعبأ عليها ما يلي:

- التناقض بين التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية، أي بين النظام الإداري القائم على المؤهلات والخبرة الوظيفية والتخصص الدقيق وتقسيم العمل وبين النظام الوظيفي المرتكز على التسلسل والانضباط الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث الصراع وعدم الاستقرار في نشاطات التنظيم الاجتماعي.
- إهماله لقضايا القوة والصراع والتغيير في التنظيمات الصناعية مع تركيزه الصوري على الوضع المستقر في التنظيمات
- لا تعرف النظرية بتأثير البيئة على التنظيم حيث اعتبرت المنظمة نسقا مغلقا وهذا النسق لا يكون فعالا إلا في محيط ثابت ومستقر.
- أخذت النظرية بعين الاعتبار التنظيم الرسمي وأهملت التنظيم غير الرسمي وكذا التطور التكنولوجي.
- تتفق النظرية مع النظريتين السابقتين في اعتبار الإنسان آلة وإهمال السلوك الإنساني .

#### قائمة المصادر والمعارج للمحاضرة الخامسة:

Hanri fayol .(1990) .administration industrielle et générale . alger : E.N.A.G.edition.

العربي بن داود. (2008). فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية . منكرة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسنطينة : قسم علم الاجتماع والديمغرافيا.

حسان الجيلاني. (2008). التنظيم والجماعات (المجلد ط01). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

حكيمه جاب الله. (2020). مطبوعة محاضرات نظريات التنظيم . كلية علوم الإعلام والاتصال ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.

عبد الكريم بوحفص. (2017). تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

عبد المعطي محمد عساف. (1983). الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية . الرياض : مطبع الفرزدق التجارية .

فائز الزغبي، و محمد إبراهيم عبيدات. (1987). أساسيات الإدارة الحديثة . عمان : دار المستقبل .

فؤاد علي حمدي. (1981). التنظيم والإدارة الحديثة . بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر .

- محمد بهجت جاد الله كشك. (د.ت). المنظمات وأسس إدارتها . الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .
- محمود سلمان العميان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (المجلد ط5). عمان الأردن: دار وال للنشر والتوزيع.
- ناصر قاسيمي. (2016). الاتصال في المؤسسة . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- ناصر محمد العديلي. (1995). السلوك التنظيمي . الرياض : معهد الإدارة الوطنية للبحوث .