

## 1) الإدارة التنظيمية (التقسيمات الإدارية) :هنري فايول

وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتنظيم والتامين والمحاسبة والإنتاج وأوضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم و اصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة و بذلك وضع فايول أربعة عشرة مبدا 14 تمثل في :

**1 تقسيم العمل :** حسب فايول التخصص أمر طبيعي، أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل تسمح له بالتمرن عمليا بشكل جيد، وبالتالي إتقانها، هذا يتطلب تبسيط وتحميل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.

**2 السلطة والمسؤولية :** عرفها بأنها حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة وميز فايول بين نوعين من السلطة، السلطة المستمدة من مركز الشخص في البناء التنظيمي أي السلطة القانونية والسلطة المستمدة من شخص الفرد نفسه وخبرته و تمثل السلطة الكارزمية، كما يرى بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة، لذا لا بد من إحداث توازن بينهما، فحتى تتم المساءلة عن عمل معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله وبمعنى أنه أكد على أن المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة.

**3 الانضباط او النظام :** يتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة .

ويأخذ النظام شكل قواعد واجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تحترم يجب أن تكون مدونة وواضحة.

**4 وحدة الأمر :** وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.

**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 الجهود، كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.

**6 إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة :** وهذا يعني عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة.

**7 التعويض أو مكافأة الأفراد :** تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.

**8المركزية :** إن المركزية في نظر فايول لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة، ودائماً حسب فايول يجب الأخذ بها، لكن يتطلب ذلك الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة لعمل المؤسسة ومدى كفاية العاملين فعلى سبيل المثال تتطلب المنظمة في بداية نشاطها تركيز أكبر قدر ممكن من السلطة حتى يتحدد ايجابيا بشكل دقيق، بينما في المنظمات الكبيرة الحجم يجب الاتجاه نحو التقليل من المركزية تدريجياً حينئذ يمنح الموظف قدراً من اللامركزية على قدر ما يتمتع به من كفاءة وقدرة على الإبداع.

**9 تدرج السلطة :** يعتمد فايول على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وادارتها، لوضع الأسس العلمية و المنطقية لانتقال المعلومات و الإتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، إلا أن فايول أدرك أن اعتماد مبدأ تدرج السلطة ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل عديدة في عملية الإتصال مع رجال البيع.

فمن الواجب أن يبحث عن رئيس مشترك، وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو رئيس قسم أو حتى مدير الحسابات أو مدير المبيعات، وإنما سيكون المدير العام وهذا سيخلق عناء وجهد غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية، وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور والإتصال بين كاتب الحسابات ورجل البيع بموافقة الرئيس المباشر.

**10الترتيب :** يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، والغاية من وراء ذلك هو تحقيق وفرات في المدخلات المادية، وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يتطلب التنظيم الجيد والاختيار المناسب.

**11 المساواة والعدالة :** تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين، وهذا ينجر عنه تفجير الطاقات الإبداعية وارتفاع مستوى الأداء.

**12الاستقرار الوظيفي للعمال :** وذلك بتوثيق العلاقة بين العمال، المدراء والمنظمة لمدة طويلة.

**13المبادرة :** تعتبر إحدى الصفات الضرورية التي يجب أن تترسخ في ذهنية العامل، ويعني ذلك القدرة على الإبداع والابتكار، وتشكل هذه الصفة مصدر قوة للمنظمة في حالة ما يستطيع المدير أن ينميها ويطورها لدى مساعديه.

**14 الروح الجماعية :** وتعني توحيد الجهود والعمل من خلال إنسجام المصالح والأهداف، وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الإتصالات الشفوية<sup>1</sup>.

ترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين الموارد البشرية والمادية، و مراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الإتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط لتنفيذ الخطط، حيث أنها تعتمد على الإتجاه ذو الرسمية المباشرة والبيروقراطية، فالعلاقات داخل المؤسسة تكون بين المراكز وليس بين شاغليها وهذا ما يجعل المؤسسة تقتصر لعنصر الإتصال وأدائه الفعال داخليا<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> احمد ماهر :الإدارة المبادئ و المهارات\_الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 55.

<sup>2</sup> احمد ماهر :السلوك التنظيمي:مدخل الى بناء المهارات \_الدار الجامعية،مصر . 2003، ص 33 .