

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
2021 – 2022

- **Niveau : L1** **Semestre : S2**
- **Domaine : SEGC**
- **Matière : Sociologie des organisations 2**
- **Enseignant : BENCHAREF HOUCINE**
- **Séquence : C03/ 15-03**
- **Code de la ressource : L1_S2_SEGC_D212_C03/15**

مقياس: علم الاجتماع المنظمات

السنة الأولى علوم اقتصادية

السداسي الثاني

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

منسق المقياس الأستاذ: د. بن شارف حسين

(2022 / 2021)

الأستاذ: توباش شكيب محاضر للمجموعات: 2+1

الأستاذ: بن شارف حسين محاضر للمجموعات:

10+9+8+7+6+5+4+3

المحاضرة الثانية – المدرسة الكلاسيكية لنظرية المنظمة

قائمة المراجع الأساسية:

1. حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007
3. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
4. محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إميابلاست، الجزائر، 2010.
5. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2009.
6. أحمد الأصفر وأديب عقيل علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل دمشق منشورات جامعة دمشق 2012
7. عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2003
8. Philippe sciour : sociologie des organisations, 2^{eme} édition, Armand colin, paris, France, 2008.
9. Sabine Erbès-Séguin, La sociologie du travail, La Découverte, 2^{ème} édition 2004
10. Claude Lafaye, Sociologie des organisations, Armand Colin, 2010.
11. Erhard Friedberg, Le pouvoir et la règle, Paris, Le Seuil, 1993
12. Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective Editions du Seuil, 1981.
13. Philippe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 2005.
14. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, Pearson Education, Paris, 2^e édition, 2007.

الفرع الأول: تاييلور والتنظيم العلمي للعمل.

تستمد المدرسة الكلاسيكية جل أفكارها من خبرات الورشات والمؤسسات الصناعية، من خلال جهود فريدريك تاييلور (Taylor) ابتداءً من سنة 1911، فمن خلال تجارب المديرين مع عمالهم وموظفيهم تم وضع أولى أفكار الإدارة والتسيير، ولم تكن هذه التجربة وتلك الأفكار إلا امتداداً لأنماط الإدارة السابقة المتأثرة بنظم الإدارة التقليدية ذات الارتباط الوثيق بنظم المجتمعات القديمة من خلال أعمال آدم سميث (Adam Smith) 1776، وأعمال إميل دوركايم (Emile Durkheim) 1893، وأعمال كارل ماركس 1867، فتاييلور لاحظ من خلال التحاقه بمعمل الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تجربة دامت عشر سنوات الإشراف في المواد الأولية وضياع الوقت وضعف الإنتاجية، غياب معدلات وضوابط الإنتاج وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، الأمر الذي أدى به إلى القيام بـ:

دراسة الحركة والوقت اللازم لإنجاز مهمة ما؛

التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها؛

الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير "ونعني به التفكير" والتنفيذ من مهام العامل بناء الخطة المقترحة؛

البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعمال من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك والعمال في نفس الوقت؛

إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر (Taylor) : أنه كل ما تكون المهمة مكررة، كل ما يقوم بها العامل بشكل سريع وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يتم التعلم بشكل سريع.

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها (Taylor) وضع مجموعة من الاقتراحات تؤكد على ما يأتي:

تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإشراف في المواد الأولية؛

توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية؛

استخدام معايير دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية؛

تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

ومن هنا نستخلص أن مفهوم الفعالية التنظيمية عند تاييلور يرتبط بالتنظيم العلمي للعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات، هذا التنظيم العلمي هو الذي يقوم على مجموعة من المبادئ والمحصورة في عدة مبادئ نذكر منها المبادئ الأربعة الآتية:

ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل؛

ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال؛

ضرورة تعاون الإدارة والعمال لتحقيق الأهداف التنظيمية؛

ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه ادارة الورشة الصادر عام ١٩٣٠ ، ان فن الادارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ، ثم التاكيد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها . اما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الادارة العامة و الصناعية بقوله (يقصد بالادارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و التنسيق و اصدار الاوامر و الرقابة) .

واما تعريف كوتنر و اودانول (فان الادارة هي وظيفة تنفيذ الاشياء عن طريق الاخرين) ، و بالنسبة ل تشيستر برنارد فعرفها في كتابه المدير بانها ما يقوم به المدير من اعمال اثناء تادبة الوظيفة . اما جلوفر فيقول بانها القوة للمفكرة التي تملك و تصف و تخطط و تحفز و تقيم و تراقب الاستخدام الامثل للموارد البشرية و للمادية اللازمة لهدف محدد و معروف . من كل ما سبق يمكننا تعريف الادارة على انها عملية اجتماعية مستمرة يقصد استغلال الموارد استغلالا امثل عن طريق التخطيط و التوجيه و الرقابة للوصول الى الهدف بكفاءة و فعالية. و اذا اردنا التوضيح اكثر لعناصر تعريف الادارة فان:

- الادارة عملية: اي تعبير عن تفاعل النظام الاداري ، و يعني البيئة الخارجية و الداخلية و الموارد البشرية و للمادية الا وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة.
- الادارة عملية مستمرة: تأتي صفة الاستمرار لان الادارة تعمل على اشباع حاجات الافراد من السلع و الخدمات و لان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الادارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، و لكن يقوم بكل اعمال الادارة مدى حياة المؤسسة.
- الادارة عملية اجتماعية: اي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .
- الموارد التي تتعامل معها الادارة: الموارد البشرية و للمادية مثل المواد الخام و الالات و الاموال.
- التخطيط: التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له .
- التنظيم: كيفية توزيع المسؤوليات و النهما على الافراد العاملين في المؤسسة.
- التوجيه: ارشاد أنشطة الافراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الاهداف المطلوبة.
- الرقابة: التاكيد من ان التنفيذ يسير على اساس الخطة. الموضوع، و اذا وجد انحراف فيجب تعديله.
- الهدف: الغاية المطلوب الوصول اليها.
- الكفاءة: الوصول الى الهدف باقل جهد و اقل تكلفة و اسرع وقت.
- الفاعلية: الوصول الى افضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة او خدمة.

بدور جدل كبير بين رجال الفكر الاداري حول طبيعة الادارة ، اهي علم ام فن ام علم و فن معا؟
الادارة علم: يعني انها تعتمد على الاسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الادارية و تحليلها و تفسيرها و التوصل الى نتائج يمكن تعميمها.
الادارة علم : اي لها مبادئ و قواعد و مدارس و نظريات تحكم العمل الاداري كما ان تطبيق هذه للمبادئ و النظريات يؤدي الى نتائج محددة.
الادارة فن: اي ان المدير يحتاج الى خبرة و مهارة و ذكاء في ممارسة عمله ، و تعامله مع العنصر البشري لحفزه على الاهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الادارة قادر على تطبيقه . فن الادارة هو القدرة على تطبيق الادارة في المجالات المختلفة.
الادارة فن و علم معا: من كل ما سبق يمكن القول بان الادارة فن و علم معا، فالاداري يجب ان يعتمد على الكتب و النظريات الادارية بالاضافة الى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

الصفات الادارية التي يجب ان يتمتع بها الاداري:

- الامانة و العدل و الاخلاص في العمل.
- صفات عقلية و فكرية ، اي ان يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية اي ان يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعاً على العلوم الاخرى.
- صفات انسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

- ١ . احلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير و التخمين .
- ٢ . اختيار العاملين و تدريبهم بصورة علمية صحيحة.
- ٣ . تعاون الادارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلا من التراع.
- ٤ . تقسيم عادل للعمل بين الادارة و العمال، حيث تتولى الادارة اعمال التخطيط و تنظيم العمل.
- ٥ . فصل اعمال التخطيط عن اعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاءة عالية.

● الانتقادات التي وجهت الى تايلور:

ان افكار العالم تايلور لاقت الكثير من الانتقادات للاسباب الاتية :

- ١ . عدها الكثيرين انها تضر بصالح العاملين و تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل مثل الالة، و بالتالي تقل اهمية العامل داخل المؤسسة.
- ٢ . اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشه)
- ٣ . ادت افكار تايلور الى نوع من الحرب بين العاملين و اصحاب العمل.
- ٤ . طريقة الخوافز التي اقترحها تايلور تؤدي الى معاقبة العامل البطئ و تغري العامل بارهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
- ٥ . عارضها اصحاب المصانع الذين يخيل اليهم انها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.
- ٦ . لاقت افكار تايلور معارضة شديدة لانها تطرح افكار و طرق جديدة في الادارة لم يعتد عليها اصحاب المصانع ، بل ان الطرق التقليدية في الادارة كانت بمثابة عادات و تقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

الفرع الثاني: هنري فايول والتنظيم الإداري.

● مبادئ فايول Henry Fayol Principles

يعتبر هنري فايول الاب الحقيقي لمبادئ الادارة الحديثة ، و قد قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه (الادارة العامة و الصناعية)^٢ الى ست مجموعات:-

١. نشاطات فنية **Technical Activities** الانتاج و التصنيع.

٢. نشاطات تجارية **Commercial Activities** الشراء البيع المبادلة..

٣. نشاطات مالية **Financial Activities** البحث و الاستخدام الامثل لرأس المال.

٤. نشاطات الوقاية و الضمان **Security Activities** حماية الممتلكات و الاشخاص و المحافظة على سلامتهم في المؤسسة.

٥. **نشاطات محاسبية Accounting Activities** و تشمل تسجيل الحسابات و اعداد الميزانية و معرفة التكاليف و عمل الاحصاءات.

٦. **نشاطات ادارية Management Activities** التخطيط و التنظيم و اصدار الاوامر و التنسيق و الرقابة .
و قد ركز فايول على النشاط الاداري ، و بين ان اهمية النشاط الاداري تنبع من انه متعلق بالتنسيق، كما انه يميز عن باقي الانشطة الاخرى . و قد تعرض فايول في كتابه الى ثلاث موضوعات رئيسة و هي:

١. الصفات الادارية .

٢. المبادئ العامة للإدارة.

٣. عناصر الإدارة.

الصفات الادارية :

الصفات التي يجب توافرها في المديرين :

١. صفات جسمانية : الصحة و القوة و النشاط.

٢. صفات عقلية: القدرة على الفهم و الاستيعاب و التحصيل و حسن التصرف و الحكم على الاشياء.

٣. صفات خلقية: الحيوية و، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية ، الولاء و الابتكار و المهابة.

٤. الثقافة العامة او الصفات التربوية: الالمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.

٥. صفات فنية: الالمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.

٦. صفات تتعلق بالخيوة و هي صفات تنشأ نتيجة مزاوله العمل.

٧. مبادئ الإدارة عند فايول

١. مبدأ تقسيم العمل Division of Work

و هو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، و الذي عدّه الاقتصاديون عاملاً أساسياً لرفع كفاءة العاملين . حيث انه يؤدي الى زيادة المقدرة و يزيد من ثقة العامل بنفسه.

٢. السلطة و المسؤولية Authority and Responsibility

و هنا تكون السلطة و المسؤولية مرتبطان ، فالمسؤولية تتبع السلطة و تنشق عنها . و السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، و السلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخيرة و و القيم الخلقية.

٣. النظام Discipline

النظام هو احترام الاتفاقات و النظم و عدم الاخلال بالاوامر، و هذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الادارية .

٤. وحدة اصدار الاوامر **Unity of Command**

و هنا يجب ان تصدر الاوامر من رئيس او مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات و الاوامر مع بعضها بعضا.

٥. مبدأ وحدة التوجيه **Unity of Direction**

طبقا لهذا المبدأ فان كل مجموعة من الانشطة لها نفس الهدف يجب ان تكون تابعة لرئيس واحد، و يختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الامر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة و انشطتها في حين ينطبق مبدأ اصدار الاوامر على الافراد العاملين.

٦. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest

اي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

٧. مبدأ المكافاة و التعويض **Remuneration of Personal**

اي تعويض الافراد تعويضا عادلا سواء في اجورهم ، او باستخدام المكافآت ، او في تقسيم الارباح - هو في مزايا عينية اخرى بحيث يحقق ذلك رضا كل من العاملين و اصحاب العمل.

٨. مبدأ المركزية **Centralization**

و يقتضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.

٩. مبدأ تدرج السلطة **Scalar Chain**

اي تسلسل السلطة من اعلى الرتب الى ادناها ، بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا الى اسفل الهرم الاداري ، و هذا امر ضروري لتأمين وحدة اصدار الاوامر في المؤسسة.

١٠. مبدأ الترتيب و النظام **Order**

اي ان يكون هناك مكان معين لك لشيء او مكان معين لكل شخص كما يجب ان يكون كل شيء و كل شخص في مكانه الخاص به.

١١. مبدأ المساواة **Equity**

اي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة و العدل.

١٢ . مبدأ الاستقرار في العمل Stability of Tenure

و يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة ، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه اضافة من حيث الجهد و الوقت و المال.

١٣ . مبدأ المبادرة Initiative

على الرؤساء ايجاد مبدأ المبادرة و الابتكار بين مروضيهم ، او بعبارة اخرى على الرؤساء تشجيع المروضين على التفكير المتجدد و الابتكار.

١٤ . التعاون Cooperation

و يعني ضرورة العمل بروح و بشكل الفريق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة.

عناصر الإدارة عند فايول Elements of Administration

من اهم ما كتب فايول : (عناصر الإدارة) و عددا وظائف الإدارة ، و يرى فايول ان عناصر الإدارة خمسة :

١ . التخطيط Planning

٢ . التنظيم Organization

٣ . اصدار الاوامر Command

٤ . التنسيق Coordination

٥ . الرقابة Control

و يقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط ، اي خطة العمل، تحديد الوقت . و النتائج المرجوة ، و الطريق الذي يجب ان يتبع ، و خطوات العمل و طرق العمل.

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن تفعل، ومن يقوم به،

وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

١- ماذا تريد أن تفعل؟

٢- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

٣- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

٤- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

تحديد الموارد المطلوبة.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيعة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكلة التنظيمية).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

- ١- التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
- ٢- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
- ٣- التخطيط التنفيذي: يركز على التخطيط للاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

أنواع التخطيط الثلاثة:

● التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- ١- إعداد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .
- ٢- إعداد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
- ٣- تطوير المؤسسة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

● التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها. التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

● التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

● خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة :تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل :بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل :عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة :تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

● الوظيفة الثانية: التنظيم

وفي وصفه لعنصر التنظيم بقول فابول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- ١- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- ٢- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
- ٣- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
- ٤- تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

الغاية النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل يتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أهمية التنظيم:

العملية التنظيمية تجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تخفيف مزايا أخرى.

- ١- توضيح بيئة العمل :كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فلهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارته والتنظيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. وتوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .
- ٢- تنسيق بيئة العمل :الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمو وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف .
- ٣- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات :العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيجب انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

و يخيف "بلنكت" و "اتر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية تتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سيبنى الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- 1- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
- 2- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
- 3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة هذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرجية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- 1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
- 2- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرووسين تحت كل مدير واضح)

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المتصين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف. المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والحفاظ على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وعرض الدرجات والتنقل، وإنهاء الخدمة.

و يتم تعريف كل واحدة من هذه المهام التالي كما يلي.

مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي

1. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .
2. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانياً: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أدوات في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمؤسسة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجهم بالمؤسسة. عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامساً: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإتقانها.

سادساً: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإزالة الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اختصاصات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس بإتقان لتحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ييسر مكان تركيز معظم العاملين في المؤسسة. وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس يوهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيرتكز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقة اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يكون القائد الموجه للآخرين عليه:

١. معرفة جميع الخلفيات عن الحالة .
٢. التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة .

٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار .
٤. التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه .

بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا

١. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
٢. جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
٣. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

و فيما يتعلق بالعملية التوجيهية نورد ما يلي.

مقترحات حول عملية التوجيه⁵:

١. عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. و محاولة تركيز اهتمام المدير -واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي تجنب أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .
٢. عدم اللجوء إلى الأساليب الشديدة. و ذلك لاجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية .
٣. الالتئام للكلمات الصادرة. الكلمات قد تصبح موصلة غير موثوق فيه للأفكار! كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت. فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .
٤. عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء. وأعطاه الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. و إعطاهم الفرصة ليأكدوا فهمهم بعملهم يكررون ماتم قوله .
٥. التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. و أعطاه الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .
٦. عدم إعطاء الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد الذي تتخوفه متباعدة للعاملين. وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة. و الانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن يطلب منهم البدء في عمل ثاني .
٧. إعطاء التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يحضرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .

٨. الانتباه للتعليمات المتضاربة. و التأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة و يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .
٩. عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط. و التأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته. و التأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا .
١٠. محاولة عدم تمييز أي شخص. من غير اللاتي معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كرهية. و محاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .
١١. الأهم من جميع ذلك، عدم لعب " التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتهابي بسلطانهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فعليا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف بمقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

الفرع الثالث: هنري فورد والعمل بالسلسلة

إن أشهر التطبيقات العملية للنموذج الآلي هي تلك المعمول بها في مصانع ورشات "فورد" لصناعة وتركيب السيارات، وغيرها من المصانع الناجحة والمشهورة لمؤسسات متعددة الجنسيات، مترامية الأطراف على مستوى المعمورة، فقد اشتهر "فورد" من خلال منطقه في تقسيم العمل المتسلسل أو العمل في السلسلة والذي يعرف عند الفرانكفونيين بـ (Le Travail à la Chaîne) وهو ما نجده عند الألمان بمعنى "العمل المتواصل" (Fliessarbeit) كما يعرفه "فريد مان" (Friedmann) بأنه: "نوع من طرق الإنتاج التي يكون فيها المنفذ للعمليات ووسائل العمل أحدهما متحرك بالنسبة للآخر"، ففي دراسة لوزارة العمل الفرنسية الخاصة بظروف العمل واليد العاملة، والتي أجريت في أبريل سنة 1974م، والتي شملت خمس ملايين شخص، عرّف العمل في السلسلة كما يلي: "نعتبر كل عامل في السلسلة كل عامل يقوم خلال فترة زمنية محددة بعمل مُكرر على منتج يتحرك أمامه أو يصله من طرف جاره دون أن يكون بينهما انقطاع أو تخزين مؤقت للمنتوج"، وبتطبيق مبدأ الميقاتية لـ "تايلور" وذلك بمراعاة الحركة والزمن يعد العمل في السلسلة الحل العلمي والعملية الأمثل للاقتصاد في الجهد والوقت، حيث يقول "فورد" في هذا الشأن: "علينا بجلب العمل للعامل بدل أن نجلب العامل للعمل".

وعليه فإن النموذج الفوردي لتنظيم الإنتاج والإنتاجية قائم على ثلاث مبادئ أساسية هي:

العمل المتسلسل: تابع فورد وما جاء به تايلور في التقسيم الأفقي للعمل الذي يتمثل في التكرار غير المنتهي للحركات وقام هنري فورد بصنع الآلات، وبذلك أصبح يستغني شينا فشيننا عن العمال وذلك لأن الآلة تقوم بحركات متشابهة وسريعة، إذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصية مفادها أن العامل ثابت ولكن المنتج هو الذي ينتقل في الآلة ويمر عبر مرحلة من التغيرات وبذلك يصبح منتجاً كاملاً وتساعد هذه العملية في زيادة الإنتاج وتحسينه. استعمال وسائل إنتاج متوسطة النوعية: هذا المبدأ يهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر، عن طريق تحسين الإنتاجية، كما يؤدي الى تخفيض تكاليف وحدات الإنتاج.

الأجر اليومي: قام فورد بإحداث مستجدات على مستوى الأجور وذلك بمضاعفة الأجور الممنوحة في ذلك الوقت، فقد أعلن "فورد" في خطابه الشهير بتاريخ 01 جانفي 1914م، يقول "فورد" "... 5 دولارات لليوم الواحد..."، وهو بذلك يعلن عن رفع الأجر الأدنى لعماله إلى خمسة (05) دولارات لليوم الواحد، في حين أن متوسط الأجر اليومي بـ "ديتروا Detroit" لا يتعدى ثلاثة (03) دولارات لليوم الواحد؛ ودائماً في هذا الشأن يقول "فورد": "... على العمال أن ينتجوا أعلى مستوى ممكن، وأن يتقاضوا أعلى أجر ممكن..."

من خلال المبادئ الثلاثة السابقة التي عمل فورد على إرسائها نجد أنه يبحث عن تعظيم الإنتاجية، باعتماده على تخفيض تكاليف الإنتاجية وربط الإنتاج بمعدل الاستهلاك، ومن هنا يمكن القول بأن فورد ترك أثراً في النظام الإنتاجي العالمي لتحكمه الكبير في تنظيم الإنتاج مع رفع الإنتاجية، وتمّ كل هذا طبعاً حسب قانون العرض والطلب، ولهذا شاعت شهرة فورد، وأصبحت دراسته أكثر أهمية لتنظيم العمل وزيادة الفعالية.

الفرع الرابع: ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي

لمفهوم الأجهزة الإدارية الرسمية لدى الباحثين في علم الاجتماع معنى محدد يقصدون به تنظيم هذه الأجهزة وهو مفهوم البيروقراطية، ويتفق الباحثون في العلوم الإنسانية على أن استعمال مصطلح "البيروقراطية" (Bureaucratie) بمعناه الحالي، ورد لأول مرة عام 1745م في مؤلفات الاقتصادي الفرنسي "فانسان دي غورني" (Vincent de Gournay) والذي تنسب له أيضا عبارة "دعه يعمل، دعه يمر"، وهو أول من نظر إلى المكاتب العامة باعتبارها الأداة العاملة في الحكومة وتحدث عنها باسم "بيروقراطي" أي فئة العاملين في المكاتب الإدارية، ويتكون مصطلح البيروقراطية من كلمتين: الأولى (Bureau) وتعني مكتب أو ديوان، والثانية (Cratie) وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي (krati) التي معناها القوة أو سلطة المكتب، أو بعبارة أخرى ممارسة السلطة عن طريق المكاتب.

يعتبر "ماكس فيبر" (Max Weber) (1864م-1920م) -وهو من علماء الاجتماع الألمان- أفضل من أوضح مفهوم البيروقراطية في التنظيمات الرسمية، فهو يقول في هذا الشأن، أن الممارسة الحقة للسلطة الشرعية تكمن في الإدارات البيروقراطية، حيث يكون رئيس التنظيم شاغلاً مركزاً سلطوياً حصل عليه عن طريق الانتخابات، أو عن طريق معين من قبل سلطة أعلى منه لإشغال هذا المنصب أو عن طريق الكفاءة المتخصصة التي يتمتع بها، حيث يقوم بالقيادة والتوجيه والسيطرة على كافة المراكز المهنية التي هي أقل منه درجة، أي أن البيروقراطية هي إحدى أشكال التنظيم الاجتماعي الرسمي القائم على أساس التدرج التصاعدي، وهي في نظره تأخذ البيروقراطية الأشكال الرئيسية الآتية:

البيروقراطية الكارزمية: أرجع السلطة فيها إلى الفرد الذي يتميز بسمات شخصية فذة، تختلف عن صفات شخصية الإنسان العادي، فهو يملك قوة خلاقة مبدعة، مثل: القائد العسكري، أو الزعيم السياسي، أو النبي... الخ؛ هذا الشكل للبيروقراطية، لا يكون مسؤولاً عن المجتمع وأهدافه وطموحاته، بل يعمل على تحقيق غايات شخصية، وقد استخدم فيبر اللفظ اللاتيني (كاريزما) ليعني به أية صفة شخصية تميز القائد عن الأفراد العاديين والتي تجعله شخصا غير عادي أو غير مألوف وهذا بامتياز عن الآخرين، وهذه الخاصية الفذة المتميزة تعطي للقائد حق السيطرة والقيادة، وهي تزول مع زواله مما يعرض المنظمة لمشكلة الاستخلاف، ويرتبط هذا النوع من السلطة بأسماء لامعة في تاريخ المنظمات مثل فورد، تويوتا، رونو، ميشلان وبيبل جنز.

البيروقراطية التقليدية: ترتكز هذه السلطة على التقاليد المتبعة في الرؤساء لشغل المناصب العليا في المؤسسة، وكثيرا ما نصادف هذا الشكل من السلطة في المؤسسات العائلية. إن أساس السلطة والسيطرة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، ويصبح تأييد التابعين له مرهونا بهذا الالتزام، وفي مجال الدفاع عن تصرفاته والإقناع بها، يركز القائد التقليدي بأنه إنما يؤدي ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط.

إن النموذج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل أهمها اتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي والانحراف عن النهج الذي وضعه، وعندئذ تتكون جماعات مناهضة للقائد التقليدي البطولي تدعي لنفسها صدقا أو كذبا الالتزام الكامل بفلسفة القائد البطولي ومبادئه، ويترتب على ذلك نوع من الصراعات التي قد تهدد بقاء التنظيم نفسه.

البيروقراطية القانونية (المنطقية): في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير حيث تكون طاقة السلطة وقابليتها موجهة لخدمة جميع أفراد المجتمع بالطريقة التي يحددها المجتمع نفسه.

إن النموذج البيروقراطي الذي يصفه ماكس فيبر، ويتوفر مجموعة هذه الخصائص مثل الفصل بين التصرفات الشخصية والسلوك الرسمي وبين أملاك المؤسسة والأملاك الخاصة، وكذا التخصص وتحديد السلطات، وهذا ضمن قواعد ونظم قانونية يسير عليها التنظيم، يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة وذلك من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.