

## المحاضرة الثانية :

### نظرية التكوين الإداري لدى فايول

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي "هنري فايول" (H.Fayol) أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية.

جاءت أفكار "فايول" (H.Fayol) ممتزجة بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر عام 1916 وتمت ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرة عام 1949.

ويرى كثير من محلي تطور التراث السوسيولوجي والإداري أنّ نظرية الإدارة العلمية (لتايلور) والتكوين الإداري يكمل بعضهما البعض عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة كالمؤسسات الإنتاجية الصناعية والفارق بين النظريتين يكمن في أنّ النظرية الأولى اهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجّه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتنفيذية في المصنع ثمّ تدرج إلى أعلى المستويات في حين النظرية الثانية "فايول" (H.Fayol) ركّزت على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية ثمّ تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.

ومن أبرز الإسهامات التي تنتمي إلى أفكار "فايول"، أنّه سعى لتحليل جميع ظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية، ويمكن تصنيفها إلى ست مجموعات رئيسية وهي:

1- الأعمال الفنية.

2- الأعمال التجارية.

3- الأعمال المالية.

4- الأعمال الأمن أو الضمان.

5- الأعمال المحاسبية.

6- الأعمال الإدارية.

كما حاول علماء الاجتماع التنظيمي الاستفادة من آراء "فايول"، عند دراستهم للتنظيمات والمؤسسات الإدارية والصناعية، وذلك عن طريق تحليل كتابه حول الإدارة العامة الصناعية وقسمت أفكاره إلى ثلاث أفكار وملاحظات أساسية وهي<sup>(1)</sup>:

**أولاً: القيم الإدارية:** ركّز "فايول" (H.Fayol) على وجود عدد من القيم الإدارية العقلانية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية وتتمثل في قيم طبيعية أو بدنية، مثل الصحة، القوة والشكل العام، وقيم عقلية، وتشمل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل والحكم على الأشياء، وقيم أخلاقية، وتتمثل في النشاط والحيوية، والعزيمة وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ كما أشار أيضاً إلى أهمية توافر قيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار والتجديد والإطلاع المستمر لتوفير المعلومات حول نوعية المهام المستتدة إلى العمال مهما كان وضعه الوظيفي أو المهني بها.

أعطى "فايول" أهمية كبرى للخبرة العملية، وقدرات العامل الفنية والتي تماثل نفس النسبة والأهمية للقدرة الإدارية لدى فئة المديرين أو أصحاب السلطة العليا، كما حرص وأكد على أن كلاً من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء أكانت فنية أم إدارية، وذلك عن طريق ما يعرف بالتعليم المستمر للوسائل الفنية والإدارية.

### ثانياً: المبادئ العامة للإدارة:

أكد "فايول" على وجود عدد من المبادئ العامة للإدارة التي توجد في المؤسسات والمنشآت أيا كان نشاطها في المجتمع، كما أنّ هذه المبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكنها تتسم بالمرونة التي يمكن تحديثها، حسب حالة المؤسسات أو المنشآت ذاتها، ومن أهم هذه المبادئ:

1- **تقسيم العمل:** ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص.

2- **السلطة والمسؤولية:** ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمتد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.

3- **النظام:** ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.

4- **وحدة الأمر:** تلقي الأمر من الرئيس المباشر.

---

<sup>(1)</sup> علي عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،

5- **وحدة التوجيه:** لابد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد، ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.

6- **الخضوع:** ويقصد بهذا المبدأ ، أنّ الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجّه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامّة في حالة وجود تعارض بينهما.

7- **المكافأة:** لابد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجّه للأفراد من قبل الإدارة.

8- **المركزية:** يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتّى يتمّ تنفيذ الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.

9- **تدرّج السلطة:** (أول تسلسل السلطة)، وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.

10- **الترتيب (النظام):** يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محدّدة لعمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال بهم أو الحصول عليها بسرعة.

11- **المساواة:** تنطلق العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.

12- **ثبات الأفراد:** ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلة التكاليف.

13- **الابتكار (Initiative):** يجب أن تتسم كل من خصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة.

14- **روح التعاون:** أكّد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الاتصال بينهم.

### ثالثاً: عناصر الإدارة:

ركّز "فاويل" على أهمية الإدارة وحدّد مجموعة عقلانية من وظائف الإدارة مثل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة والضغط والسيرة والتحكم، إضافة لهذا أكّد على أهمية التنبؤ التي يجب أن يتصف بها المسؤول ولا سيما عند وضع ورسم السياسات والخطط.

كما أكّد على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات، مع حسن اختيار وتدريب العمال والمرؤوسين والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد، وتشمل القوى العاملة ورأس المال والمواد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والطاقة وغيرها.

كما ركّز على البناء التنظيمي للمنظمة والمركزية وتقسيم العمل والتخصص<sup>(1)</sup>.

### تعقيب:

يمكن أن نسجّل عدّة ملاحظات فيما يخص نظرية "فايول" حول التنظيم الإداري:

1- يمكن اعتبار النظرية صالحة من حيث الطرح والتصور رغم المسافة الزمنية التي تفصلنا بها وهي أكثر من 70 سنة، وهي جدّ متوافقة مع النظريات التنظيمية الحديثة.

2- تعتبر أفكار "فايول" الإدارية نقطة الانطلاق لكثير من الأطروحات حول النماذج التسييرية الحديثة.

3- غالبية المنظرين في الحقل التنظيمي أخذوا المبادئ الأساسية لفايول وطورها سواء الفرنسيين أو الأمريكيين.

4- تعتبر المبادئ 14 لفايول تتسم بالعقلانية والمنطق خصوصا إذا طوّرت وأثريت لتكون صالحة للواقع التنظيمي التي تعيشه كثير من مؤسساتنا الإدارية والاقتصادية.

5- ركّز كثير من العلماء على نظرية "فايول" فطوّروها أمثال "روينسون" (Rebenson) و "موني" (Monney) و "رايلي" (Raily) و "براون" (Brawn) و"لورفيك" (Urwick) و "جوليك" (Gulick) وغيرهم آخرون الذين عملوا على تقديم عدد من المبادئ والأفكار العامة التي يمكن أن يستعين بها كل مدير في إقامة نوع من البناءات الرسمية، والعمل على إدارة المؤسسات أو التنظيمات وذلك عن طريق اتّباع القواعد العقلانية الرشيدة التي قد حددها صاحب التنظيم البيروقراطي وهو "ماكس فيبر" (Max Weber).

كما ركّز أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة أن يهتم المدير بعد ذلك بتحديد مجموعة من القواعد أو البناءات الرسمية التي يتمّ اتّباعها داخل المؤسسات التنظيمية. خاصة وأنّ هذه البناءات تقوم من أجل تحقيق عدد من الأهداف العامة، الأمر الذي يتطلب تحديد الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات وفي جميع الأنشطة الإدارية والفنية، إنجاز المهام والأعمال التي تصنف ضمن إطار هذه الوظائف أو تتدرج تحت مسؤولية من يقومون بها، كما لا يقوم المديرون بالوظائف العليا الرسمية فحسب بل يهتمون بعمليات التنسيق للأنشطة الفعلية.

مما جعل صفة أصحاب هذا الاتجاه هي اعتبار الإدارة عملية (Processus) تنفذ بواسطة التنسيق بين مجموعة الأعمال التي تؤديها كافة التخصصات داخل التنظيمات.

---

<sup>(1)</sup> مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، المكتبة الإدارية، ط1، الأردن، 1996، ص46.