

المحاضرة الأولى

مدخل لنظرية المنظمات (١)

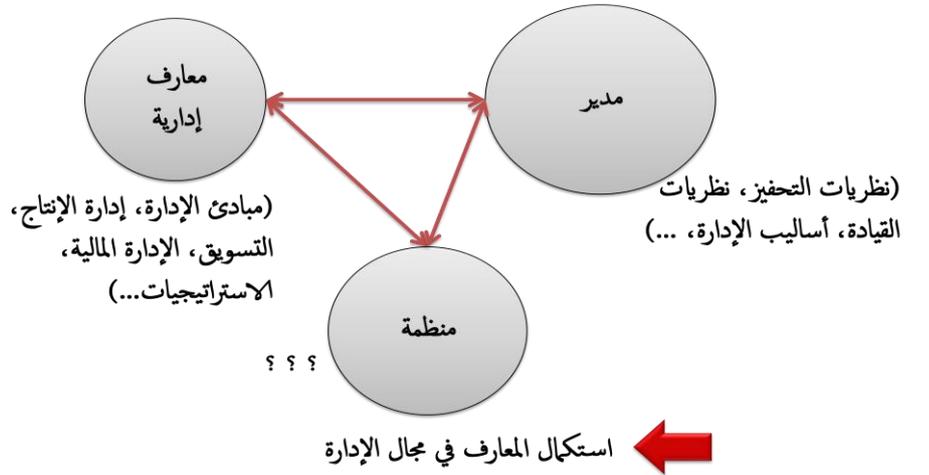
الفصل لأول : مدخل إلى نظرية المنظمات

محتوى الفصل

- لماذا ندرس نظرية المنظمات؟
- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم؟
- بعض المصطلحات
- التطور التاريخي للمنظمات
- موضوع نظرية المنظمات
- مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية

لماذا ندرس نظرية المنظمات؟

تقوم إدارة المنظمات على ٣ عناصر :



المنظمات من خصائص العصر

يقضي الإنسان المعاصر معظم عمره في المنظمات

كم من سنة يقضيها بين المدرسة والثانوية والجامعة؟

كم من سنة في المؤسسة (كل حسب وظيفته: مصنع، مستشفى، وزارة، بلدية، مركز، جمعية،)؟

ثم كل الناس تتعامل مع المنظمات (المريض مع المستشفى، والمواطن مع البلدية، ومع الوزارة، ومع مصالح البريد، والبنوك، ...)

للمنظمات تواجد كبير وارتباط وثيق بالحياة اليومية للناس

تظهر المنظمات في أشكال مختلفة

المؤسسات الاقتصادية : المراعي، Pepsi Cola ، Toyota ...

المؤسسات الحكومية : وزارة التعليم العالي، البلدية، المحافظة، مديرية المرور، الجمارك ...

المنظمات غير الحكومية : منظمات حقوق الإنسان، منظمة الأطباء بلا حدود، ...

المنظمات الدولية : المنظمات الدولية للعمل، المنظمة العالمية للصحة

من مهامها أنها :

تقدم الخدمات لمنفعة الناس والمجتمع (البلدية، المستشفى، الجامعة، الحكومة، المدرسة، الجمعيات الخيرة ...)

تصنع المنتجات لتلبية حاجات المجتمع (إنتاج الحليب، إنتاج الخبز، إنتاج السيارات ...)

توفر فرص العمل للأفراد

تدفع الأجور للأفراد

← لا يمكن فصل المنظمات عن حياتنا اليومية

نظرا لمكانة المنظمات في حياتنا ونظرا لأهميتها فإن دراستها ضرورية من أجل ...

← فهمها والتعامل معها

← تحسين تنظيمها

تحسين أداؤها

الاستفادة منها بأحسن طريقة

نظرية المنظمات تساعد على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أداؤها

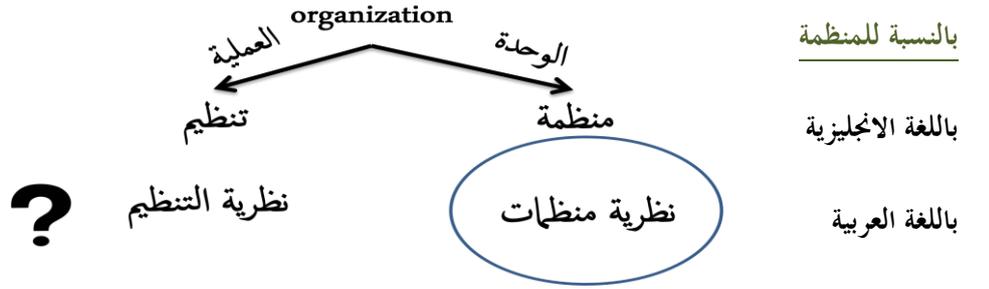
ما هي نظرية المنظمات : نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكله وتنظيم المنظمات

عرفت نظرية المنظمات تطورا هائلا

وأدى هذا التطور في الواقع إلى تطور إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير لإدائها من حيث تطوير

- مفهوم الإدارة
- أدوات الإدارة
- طرق الإدارة
- نماذج الإدارة

٢- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم ؟



هل هي منظمة أم منظمات ؟ هي في الواقع منظمات كثيرة ومتنوعة جدا

((الشائع استعمال الجمع لإبراز فكرة التنوع في أشكال المنظمات))

بالنسبة للنظرية : هل هي نظرية أم نظريات ؟

هناك من يتكلم عن النظريات (بالجمع، أي نظريات المنظمات)

وهناك من يتكلم عن النظرية (بالمفرد أي نظرية المنظمات)

في الواقع هي عبارة عن عدد كبير من النظريات كما سنرى لاحقا

لكن الشائع هو استعمال النظرية (بالمفرد) بمعنى: هي نظرية للمنظمة، عرفت تطورا من مرحلة تاريخية إلى أخرى

(نظرية المنظمات)

- المفهوم والمصطلح : المفهوم يختلف عن المصطلح
- النظرية : رؤية تمكن من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها
 - ☒ النظرية الكلاسيكية للإدارة
 - ☒ نظرية تكاليف المعاملات
 - ☒ نظريات القرار
 - ☒ نظريات التحفيز
 - ☒ نظريات القيادة
- تعريف المنظمة : التعاريف متعددة

أمثلة عن التعاريف :

هي عبارة عن هيكلية تتبع منطقاً معيناً من أجل تحقيق هدف ما

مثال: من أجل تحقيق الربح، مؤسسة تنتج، وأخرى تسوق، وأخرى تقدم خدمة ...

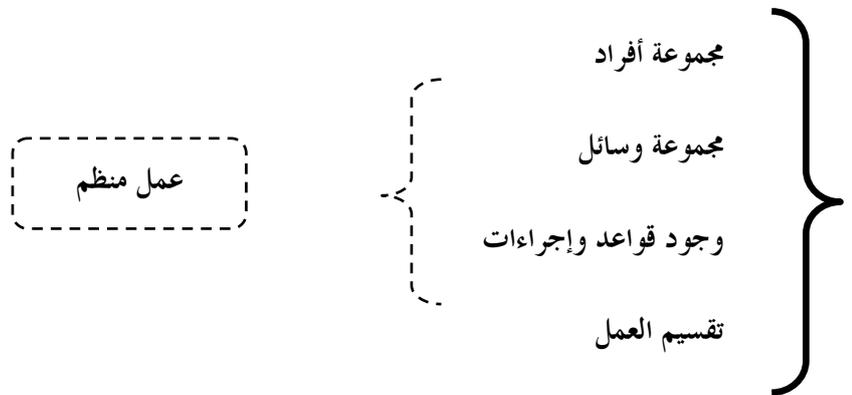
هي مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين

مثال : الجامعة = مجموعة من كليات تتفاعل فيما بينها لتوفير التعليم العالي للمجتمع

• عناصر المنظمة

أمثلة عن المنظمة : المنشأة الصناعية، الكلية، العائلة، الوزارة، البلدية، المركز التجاري، ...

العناصر المكونة للمنظمة هي أربعة عناصر:



١ - حجم المنظمة: هل الحجم من العناصر المكونة للمنظمة ؟

الاعتقاد قديم، لكن اليوم لا يسهل التعرف على الصغيرة ولا الكبيرة من المؤسسات المنظمة هي منظمة مهما كان حجمها

٢- هدف المنظمة: هل الهدف من العناصر المكونة للمنظمة ؟

عند التعريف عموماً يذكر الهدف

في الهدف إشكالات كثيرة

- ما المقصود بالهدف ؟
- هل المقصود هو الهدف ؟
- هل هي الغاية ؟
- كم للمنظمة من هدف ؟
- هل هو هدف واحد ؟
- هل هي أهداف كثيرة ؟

من بين أهداف المنظمة :

- تحسين الإنتاجية
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة
- تخفيض وقت الإنتاج أو وقت تقديم الخدمة
- تحسين ظروف العمل

٣- حدود المنظمة : هل الحدود من العناصر المكونة للمنظمة ؟

أين تنتهي حدود المنظمة ؟

وسائل الاتصال الحديثة غيرت مفهوم حدود المنظمة

المحاضرة الثانية

مدخل لنظرية المنظمات (٢)

الفصل لأول : مدخل إلى نظرية المنظمات

محتوى الفصل

- لماذا ندرس نظرية المنظمات؟
- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم؟
- بعض المصطلحات
- التطور التاريخي للمنظمات
- موضوع نظرية المنظمات
- مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية

التطور التاريخي للمنظمات :

شرح **Jean Panzani** في صناعة العجائن الطازجة باليد

فكان ينتجها في علية البيت ثم يذهب بدراجته ليسلم المنتج للزبائن.

كان لمنتجه ذوق ممتاز ومميزات جعلته يشتهر بسرعة، فأصبحت عجائنه محل طلب متزايد.

كان **Jean Panzani** يقضي وقتا طويلا في عمله إلا أنه لم يستطع أن يلبي الطلب إلا بشق النفس لأنه لا يستطيع إنتاج إلا بعض الكيلوغرامات في اليوم

كان **Jean Panzani** يجمع إيراداته لوقت يعلم أنه سيأتي. ولما زاد الطلب بنسبة مرتفعة جدا قرر شراء مصنع قديم للأحذية بمدينة **Parthenay** وحوله إلى مصنع لإنتاج العجائن واختار لمنتجه علامة "**Francine**".

كان المصنع يشغل طول اليوم، بدون انقطاع، وهذا ما مكنه من الوصول إلى إنتاج ٣٠ طن يوميا وبهذا انتقل **Jean Panzani** إلى مرحلة جديدة حيث مر من الإنتاج الحرفي إلى الإنتاج الصناعي.

يمثل عرض المنتج في ورق السيلوفان طريقة جديدة للتغليف محبذة لدى المستهلكين الذين صار بإمكانهم رؤية ما وراء الغلاف أي رؤية المنتج نفسه لا الغلاف فقط. وكان هذا المولد الحقيقي لمنتج جديد اسمه... **Panzani**.

في سنة ١٩٥٢ مدت مؤسسة **Panzani** نشاطها إلى إنتاج الصلصة التي يعتبر منتجا مكتملا للعجائن، وكانت تنتج هذه الصلصة آنذاك في علب حديدية.

في الستينيات، مد **Panzani** النشاط إلى مجال الحبوب (القمح والأرز خاصة)، فصار يهيمن على سوق العجائن بفرنسا بإنتاج ٩٠٠٠٠ طن.

تخلص من التبعية للموردين وهذا ما مكنه من الدخول في قطاع السميد (الدقيق) الذي يعتبر مادة أولية حيوية بالنسبة لقطاع العجائن.

وبهذه الكيفية صار **Panzani** يتحكم في توريده من حيث الحجم والتكلفة وأيضا من حيث الجودة.

في الوقت الحالي يشتري **Panzani** لوحده ربع إنتاج فرنسا من القمح مما يعطيه قوة كبيرة ومكانة فريدة في هذا المجال

في سنة ٢٠٠٢ فقامت **Panzani** بشراء أنشطة الأرز والمنتجات الطازجة من شركة **Lustucru** ثم في سنة ٢٠٠٥ التحقت بـ **Ebro Puleva** رائد السوق الاسبانية الذي أصبح يحتل المرتبة الأولى عالميا في مجال الأرز والمرتبة الثانية في مجال العجائن

وفي سنة ٢٠٠٨ وبالنظر إلى النمو المتزايد للطلب على المنتجات الحلال، قرر **Panzani** دخول هذه السوق الجديدة ومن أجل ذلك قام بشراء **Ferico** الذي يملك شركة "زكية حلال" **Zakia Hallal** المشهورة في مجال المنتجات الحلال في فرنسا والتي تباع في المتوسط خمسة منتجات حلال كل دقيقة.

- هي الأولى في مجال العجائن الجافة بواسطة منتجاتها المشهورة
- هي الأولى في مجال الصلصة بالرغم من أنها لا تنتج منها شيئا لأنها تناولها باطنيا مع مؤسسات أخرى
- هي الأولى في مجال العجائن الطازجة
- هي الأولى في مجال الأرز
- هي الأولى في مجالات أخرى كثيرة

تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث

- الملكية
- الحجم
- الشكل القانوني
- الادارة
- طرق العمل
- التأثير في الأفراد والمجتمعات

ظهرت أولا المؤسسات الفردية: كانت عبارة عن مستغلات فلاحية صغيرة، وأعمال حرفية بسيطة كالنجارة، والحدادة، والحياكة

وفي كثير من الحالات كان أفراد العائلة يشاركون في العمل وفي القرارات فكانت المؤسسات عائلية

بعض المستغلات الزراعية كانت عائلية، وبعض الحرف كالحياكة، وصناعة الفخار، والحدادة...

خصائص هذه المؤسسات الفردية والعائلية آنذاك

- كانت صغيرة وحتى صغيرة جدا في بعض الأحيان
- كانت سوقها محلية وضيقة جدا
- كان تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا جدا أو منعدما
- كانت لا تحتاج إلى أموال كثيرة
- كان الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية
- كان التنظيم فيها بسيطا جدا
- كان الإنتاج فيها بكميات ضئيلة
- كانت تدار من طرف مالكيها

ثم تطور حجم بعضها فصارت مؤسسات متوسطة

من بين خصائص المؤسسات المتوسطة آنذاك ما يلي:

- تشغل عددا أكبر من الأفراد
- سوقها محلية وأوسع في بعض الحالات (جهوية مثلا)
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا أو منعدما
- تحتاج إلى أموال أكثر من المؤسسات الصغيرة
- الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية
- التنظيم فيها أقل بساطة
- الإنتاج فيها بكميات أكبر من المؤسسات الصغيرة
- تدار من طرف مالكيها

مع الثورة الصناعية ومع كبر حجم السوق، ظهرت مؤسسات كبيرة

لقد أدت الثورة الصناعية إلى إدخال الآلات في المؤسسات وهذا كان بمثابة تغيير جذري في

فهم العمل في المؤسسات

كيفية العمل في المؤسسات

كيفية تنظيم العمل في المؤسسات

كيفية إدارة المؤسسات

من بين خصائص المؤسسات الكبيرة ما يلي:

- تشغل عددا كبيرا من الأفراد
- سوقها واسعة (جهوية وطنية وحتى دولية في بعض الحالات)
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا
- تحتاج إلى أموال كبيرة حتى كبيرة جدا في بعض الحالات
- الإنتاج فيها صناعيا أي بتكنولوجيا العصر وطرق متطورة
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة وحتى كبيرا جدا
- التنظيم فيها معقد
- تدار من طرف مدير محترف

مع زيادة الطلب وتطور حجم السوق، تشكلت مؤسسات كبيرة جدا

من بين خصائص المؤسسات الكبيرة جدا ما يلي:

- تشغل عددا كبيرا جدا من الأفراد
- سوقها واسعة (عالمية)
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا جدا
- تحتاج إلى أموال كبيرة جدا
- الإنتاج فيها متطورا جدا أي بتكنولوجيا رفيعة المستوى وبأحدث الطرق
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة جدا
- التنظيم فيها معقد جدا
- تدار من طرف مدير محترف

يعود تطور المؤسسات إلى عدد كبير من العوامل، أهمها:

- تطور التكنولوجيا
- تطور المجتمعات

غير أن أهم عامل هو المبادر، صاحب روح المبادرة والإبداع

ولقد أشاد بدوره الكثير من الباحثين ومنهم خاصة :

(1767-1832) Jean Baptiste Say

J Schumpeter

٢،٤ - عن تطور إدارة المؤسسات

من البديهي أنه مع تطور المؤسسات تطورت مشاكل وقضايا واهتمامات هذه المؤسسات

في البداية كانت الملكية والإدارة مجتمعين في نفس اليد

صاحب المؤسسة هو من يديرها

إلا أن بزيادة حجم المؤسسة يصبح صاحبها غير قادر على إدارتها فيكتفي بالملكية بينما يقوم المدير بإدارتها لصالحه.

هذا ما يعرف **بالفصل بين الملكية والإدارة** Berne & Means

جدول ملخص لأنواع المؤسسات بغض النظر عن الشكل القانوني لها

المؤسسة	الحجم	التنظيم	الإنتاج	الإدارة
الصغيرة جدا أو الصغيرة	صغير جدا أو صغير	بسيط جدا	ضئيل	المالك أو أحد الملاك
المتوسطة	متوسط	بسيط	متوسط	المالك أو أحد الملاك
الكبيرة	كبير	معقد	كبير	مدير محترف
الكبيرة جدا	كبير جدا	معقد جدا	كبير جدا	مدير محترف

٥ - موضوع نظرية المنظمات

موضوع نظرية المنظمات هي المنظمات

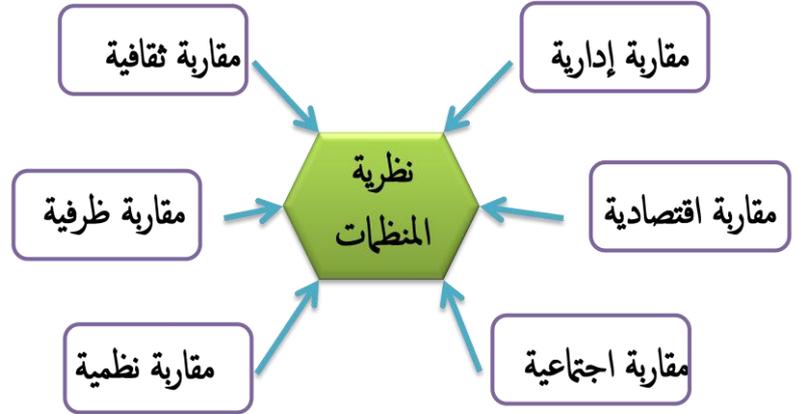
تدرس نظرية المنظمات هيكلية المنظمات **STRUCTURE**

- كيف ظهرت المنظمات؟
- كيف تطورت؟
- لماذا تطورت؟
- ما هي أهم النظريات المتعلقة بها؟
- أين وصل تطورها اليوم؟

٦- مكانة نظرية المنظمات من العلوم الإدارية

يهتم بالمنظمة أصحاب تخصصات واهتمامات كثيرة ومتنوعة

- الاقتصاديون
- علماء الاجتماع
- علماء النفس
- الباحثون في الإدارة
- الممارسون للإدارة
- علماء التاريخ
- علماء البيولوجيا



٧- صور المنظمات المستعملة في التحليل

قدم MORGAN صوراً تشبيهية للمنظمة

تلخص المداخل الخاصة بالمنظمة

هناك من يفهم المنظمة على أنها آلة، ومن ينظر لها على أنها أداة للسيطرة، ومن ينظر لها على أنها كيان حي...

هذه الصور تسهل فهم التحليل والتعامل مع المؤلفين والباحثين

مصدر الجدول التالي: Y Frederic LIVIAN Introduction à l'analyse des organisations

أداة للسيطرة	سجن ذهني	نظام سياسي	ثقافة	مخ	كيان حي	آلة	
أداة بيد جماعة تبحث عن إبقاء هيمنتها	مكان يكون لنفس الإنسان فيه تعبير	مكان حكم يتحالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية المصالح	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط انتماء	مخ يعالج المعلومات ويقود الأعضاء	نظام يتأقلم مع بيئته	آلية يجب تسهيل تشغيل أجزائها	المنظمة عبارة عن
سياسي	نفساني	سياسي	انثروبولوجي	بيولوجي	بيولوجي	ميكانيكي	التشبيه
Michels Braverman	Jaques Pages Enriauez	Marsh Simon Crosier Friedberg	Shein	Simon	Bertalanffy	Taylor Fayol Weber	أهم المؤلفين
طبقات هيمنة سلطة	تبعية، إرهاب، لا شعور	سلطة، حكم، فاعلين، مصالح، ديمقراطية	ثقافة المؤسسة	التغذية العكسية	خلية، نظام	التحكم، الرقابة	الكلمات
العلاقات الاجتماعية	إدارة الموارد البشرية الإدارة	إدارة عامة، إدارة م. بشرية، استراتيجية المنظمة	إدارة م. بشرية	نظم المعلومات	التنظيم، التسويق، المعلوماتية	الإنتاج، رقابة الإنتاج، المحاسبة	المجالات المعنية من الإدارة

تذكير بالمخرجات التعليمية لهذه الحصة :

بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- يفهم لماذا يدرس نظرية المنظمات
- يعرف المنظمة
- يعرف نظرية المنظمات
- يفهم أهمية دراسة نظرية المنظمات
- يعرف العناصر المكونة للمنظمة
- يعرف علاقة نظرية المنظمات بالمجالات الأخرى للمعرفة
- يذكر الصور السبع للمنظمة

المحاضرة الثالثة

النظريات التقليدية (١)

مخرجات هذا الفصل

ينتظر منك بعد الانتهاء من هذا الفصل أن :

- تتشكل عندك معرفة واضحة عن النظريات التقليدية
- تفهم محتوى كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- تستطيع المقارنة بين كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- تحدد إسهامات كبار المفكرين في كل من هذه النظريات
- تحدد أهم عيوب ونقائص كل من هذه النظريات

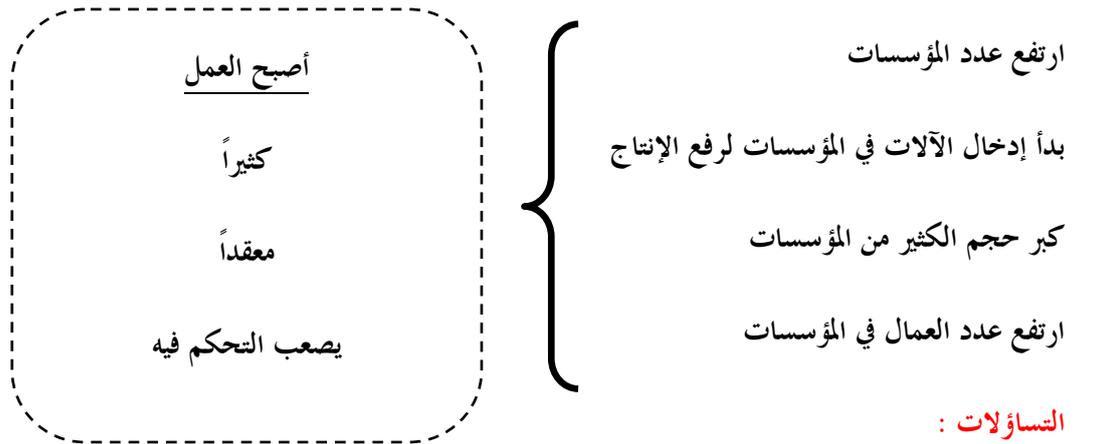
محتوى الفصل

النظرية الكلاسيكية : Weber ، Fayol ، Ford ، Taylor ← المحاضرة ٣

نظرية العلاقات الإنسانية : Argyris ، Lewin ، Mayo ← المحاضرة ٤

عندما كانت المؤسسات صغيرة والعمل فيها بسيطاً، لم يهتم الناس بتنظيمها

بعد الثورة الصناعية تحولت المجتمعات من فلاحية إلى صناعية



كيف يمكن تنسيق كل هذه الجهود ؟

كيف يمكن تحسين الإنتاج ؟

بدأ اهتمام الباحثين بالمؤسسات في نهاية القرن التاسع عشر

كان هذا الاهتمام ينصب خاصة على :

- تنظيم العمل (لتنسيق العمل)
- ورفع مستوى الإنتاج (لتلبية الطلب الكبير)

كان المهتمون كثيرين وكان منهم

- من يبحث في مجال رفع مستوى الإنتاج،
- ومن يبحث عن كيفية لتحسين تنظيم العمل

أبرز ما ظهر من فكر في المرحلة الأولى (مطلع القرن العشرين) جمع تحت تسمية **النظريات التقليدية**

تحت هذه التسمية (النظريات التقليدية) نجد كلا من :

- النظرية الكلاسيكية
- نظريات العلاقات الإنسانية

تنطلق النظريات التقليدية من الفكرة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق هدف كما أن الأفراد يحاولون تحقيق هدف ما

الهدف هو الخفز للمنظمة وللأفراد

كما تنطلق النظريات التقليدية من الفرضية أن هناك طريقة مثلى واحدة لتنظيم المنظمة 'ONE BEST WAY' تصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن والأوقات

١- النظرية الكلاسيكية للمنظمات

١,١- ظروف ظهور النظرية الكلاسيكية :

ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع مطلع القرن العشرين

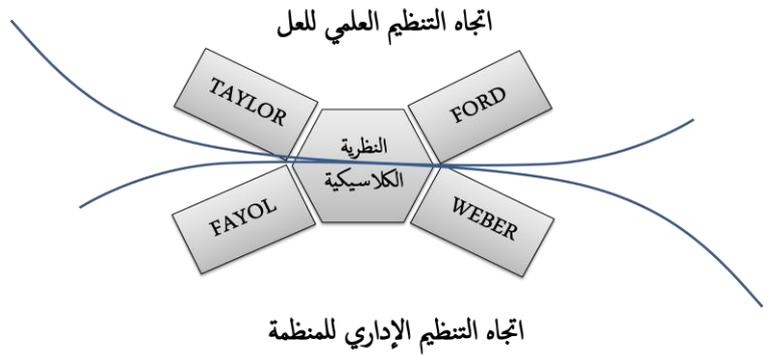
كان قطاع الصناعة يجذب العدد الكبير من العمال

كان معظم هؤلاء العمال

- من الريف
- بمستوى المعيشة متدني
- ليس لهم مستوى تعليمي
- ليس لهم ثقافة صناعية (تعامل مع الآلات وتعامل مع تنظيم معين)

١,٢ - إسهامات النظرية الكلاسيكية

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية



Frederick Winslow TAYLOR (1856–1915)

أب الإدارة الحديثة ???

عامل بسيط تدرج إلى أن أصبح مهندسا

اعتمد على تجربته الخاصة والطويلة ليقترح طريقة لتحسين تنظيم العمل

اهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج

نظرتة إلى المنظمة :

- آلية (المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها)
- علمانية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

نظرتة إلى الأفراد:

كان يعتقد أن الأفراد

- لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش
- لا يحبون تحمل المسؤولية
- يجب توجيههم ومراقبتهم
- يجب مكافأهم (تشجيعهم أو عقابهم)

أ- إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات

من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات

التنظيم العلمي للعمل Scientific Organization of Labour

هي الطريقة التي يريد من خلالها Taylor تنظيم العمل تنظيماً محكماً في ورشات العمل ورفع الإنتاجية

وتعرف بالتايلورية Taylorism

يتم بـ:

☒ حسن اختيار العمال وتدريبهم يجب أن يكون العامل مناسباً للعمل

☒ تقسيم العمل

عمودياً:

- الفصل بين المصممين والمنفذين
- رقابة العمل من طرف مشرفين

أفقياً:

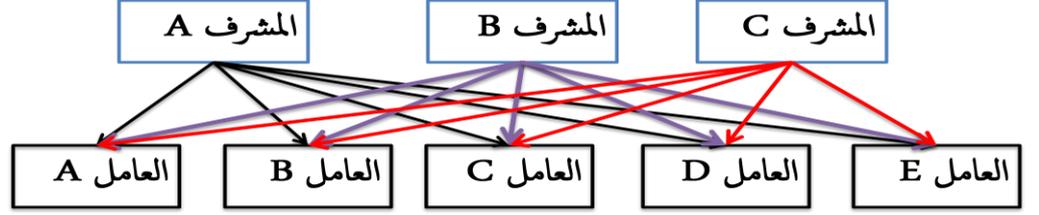
تجزئة العمل إلى مهام صغيرة

← معيارية العمل ← تخصص العمال

← إحلال أي عامل محل أي عامل

تقسيم العمل عموديا وأفقيا أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة :

- السلطة السلمية
- السلطة الوظيفية



☒ العمل بالقطعة : كل ما كان المرود (عدد القطع) مرتفعا كلما زادت المكافأة

← ربط المكافأة بالإنتاج ← المكافأة المادية وحدها هي الخبز للفرد في المنظمة

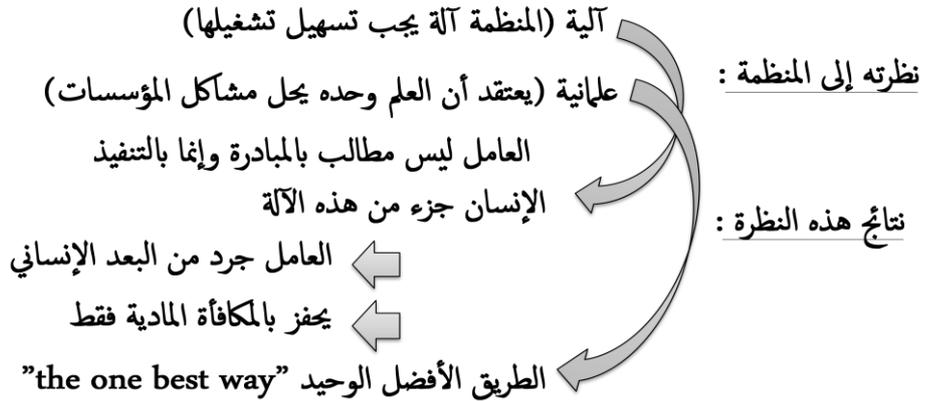
☒ رقابة العمل : يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل

انطلق تفكير Taylor من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل يمكن اكتشافها

هذا الفكر كان سائدا في عصره نظرا لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء

كان منهجه المنهج التجريبي :

- الملاحظة
- الترتيب
- التحليل
- استنباط القوانين والقواعد



لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار

Henry FORD (1863-1947)

صاحب مصنع FORD لإنتاج السيارات

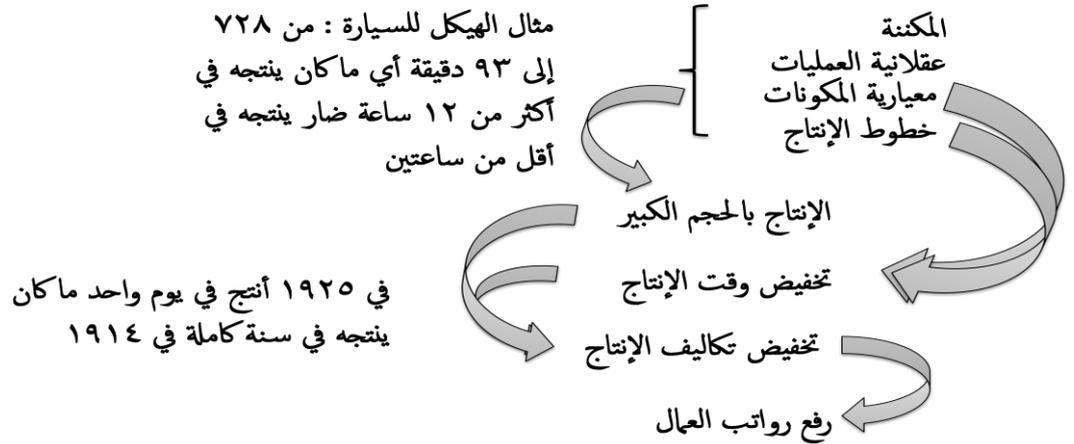
هناك من يعتقد أنه أول من صنع السيارة وهذا فيه اختلاف

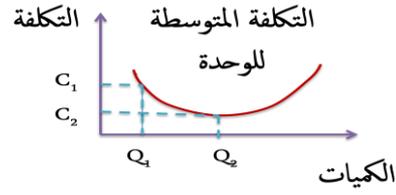
كان عاملا بسيطا، ثم مهندسا ثم حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة Michigan

طبق التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به Taylor مع بعض التطوير

أ- إسهامات Ford في نظرية المنظمات

تمثل هذا التطوير خاصة في:





لم يتوقف عمل Ford عند تحسين طرق الإنتاج

بل ساهم أيضا على المستوى الاستراتيجي حيث شرع في ١٩١٥ في صناعة بعض قطع السيارة التي كان يشتريها من غيره وهذه عبارة عن اندماج عمودي للمؤسسة

ب- نقائص إسهامات Ford

من نقائص إسهامات Ford ما يلي :

كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج

- نوع واحد من السيارات
- لون واحد (الأسود لكل السيارات)

يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق

في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها

وهذا ما مكن شركة Motors General حديثة العهد من أن تأخذ جزءا من سوق شركة Ford

Henri FAYOL (1841-1925)

بالنسبة للفرنسيين هو أبو الإدارة الحديثة

مهندس

مدير بارع وناجح لمؤسسة كبيرة

أراد أن يعمم طرق إدارته التي نجح بها والتي سماها «إدارة» (administration)

كان يريد إنشاء علم إدارة يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن وكل الأزمنة

نظرتة كانت علمانية مثل Taylor

اتبع المنهج التجريبي هو الآخر

لم ينصب اهتمام Fayol على ورشات الإنتاج

كان يفكر على مستوى المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ:

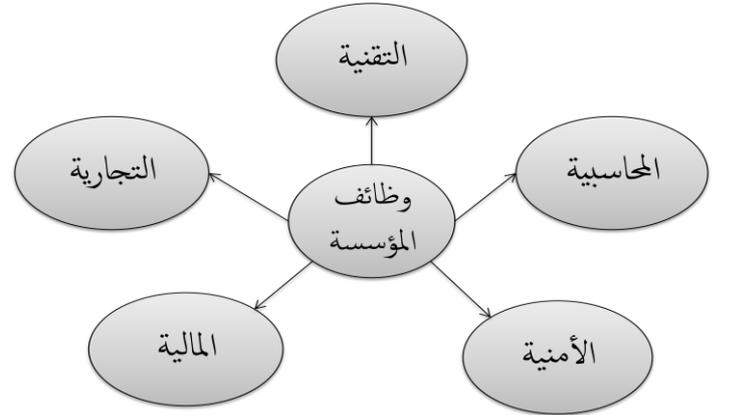
- كيفية تنظيم المؤسسات
- كيفية التنسيق بها

تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة معتبرة في نظرية المنظمات

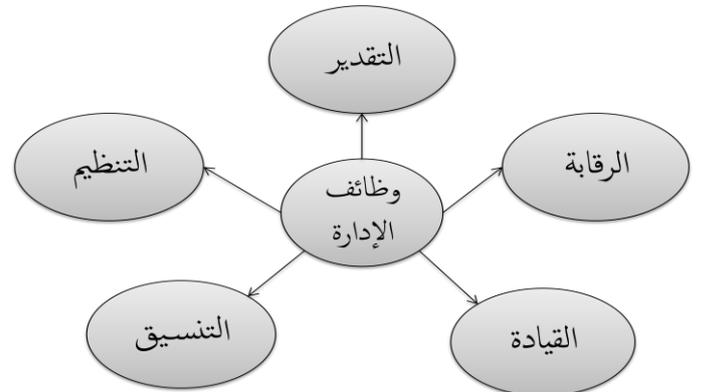
أ- إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات

أهم ما قدمه Fayol إلى نظرية المنظمات، يتمثل في:

☒ حصر أنشطة المؤسسة والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية



☒ حصر وظائف الإدارة والتي عددها 5 وظائف



هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط (هناك من يقسمها إلى 4 وظائف)

١٤ إعداد مبادئ للإدارة

وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها

- وحدة القيادة
- خط السلطة
- العدل
- الانضباط
- المبادرة