

## المحاضرة الثالثة في ميادين علم اجتماع

### 1. الجذور التاريخية للموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج و الوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة والموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثا و قد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائدا او القوى العاملة . و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية , عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد , و هي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية , و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات , و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات للمؤسسة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها وتهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية في مستوى الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى ومستويات القمة لإدارة العليا

"وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز

---

<sup>1</sup>على غربي ، وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، القاهرة : دار الفجر ، 2007 ، ص 14.

بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة ، حيث يرى أصحاب النظرية التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة<sup>2</sup>.

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف الإنتاج، التسويق، التمويل... وذلك الأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة. وسنستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية .

يعرف "فرنش" إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة<sup>3</sup>.

كما يعرف "سكولا sukula" إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء ، التدريب والتنمية،

---

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002، ص 15-16.

<sup>3</sup>خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار الحامد، 1999. ص 142

التعويض والمرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد . ويرى " **pigros . p** " و " **myrs . c** " أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل القدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية "4

ويعرفها أحمد ماهر " بأنها تلك الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسط و مستويات الإدارة العليا "5.

وبصفة عامة إن إدارة الموارد البشرية " تتركز على نقاط أربعة جوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- البحث عن الرجال أو الشخص المناسب أي الإهتمام بالمواصفات العلمية و النفسية التي تمكن الإنسان من القيام بأعمال و أعباء و متطلبات العمل المنوط به في الحال و المستقبل.

2- يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات أي ضرورة التناسب و التطابق بين الحجم العلمي و العددي أو الإنساني المطلوب و المحدد للقيام بتحمل الأعباء و تنفيذ أبعاد هذا الحجم منعا للتضخم الوظيفي .

---

4 أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب القاهرة ، 1981 ، ص 28.

5 خالد عبدالرحيم الهيبي ، المرجع السابق ، ص : 21

3- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب أي الاهتمام بعنصر الوقت من حيث استخدام الإنسان في عمل معين عند بدء المشروع من ناحية ، و عند توزيع الواجبات و المسؤوليات على الأفراد العاملين من ناحية أخرى .

4- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة أي الاهتمام بتحديد الاختصاصات والواجبات الخاصة بالعمل و مدى تطابقها مع مواصفات الإنسان الشاغل لهذا العمل" <sup>6</sup>.

## 2. تطوره من علم الاجتماع الصناعي إلى الموارد البشرية

تعددت تعريفات علم الاجتماع الصناعي حسب : اهتمامات العلماء وكذلك حسب تخصصاتهم الدقيقة ارتبط تحديد مفاهيم وتعريفات علم الاجتماع الصناعي بطبيعة الانساق الاجتماعية الموجودة في المجتمع الحديث وخاصة النسق الاقتصادي والذي يرتبط بعلاقة وثيقة بالانساق الأخرى.

1- تعريف اميتاي اتزيوني : " العلم الذي يجب فهمه باعتباره أحد فروع علم اجتماع التنظيم وهذا يعني إضهار مدى اهتمام الباحثين بدراسة التنظيمات الصناعية. <sup>7</sup>

2- تعريف **بندكس** : العلم الذي يهتم بدراسة مؤسسات العمل وما يوجد بها من جماعات وأدوار و علاقات متعددة وهذا يعني أنه قد أكد على: - المؤسسات أو التنظيمات الصناعية - الأفراد والجماعات

---

<sup>6</sup> منصور احمد منصور ، تخطيط القوى العاملة في النظرية و التطبيق ، وكالة المطبوعات الجامعية (الكويت) ، 1975، ص 6.

<sup>7</sup> د عبد الله عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي: النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية ، 2003م ص 59

- طبيعة العلاقات والأدوار - علاقات المؤسسات الصناعية بالمجتمع المحلي.

3- تعريف **ليبتن**: " العلم الذي يهتم بدراسة النسق الاجتماعي للمصنع وتحليل المؤثرات الخارجية على هذا المصنع"<sup>8</sup>

في الأول لابد من الإشارة بأن هناك اختلاف في التسميات و إذا أردنا أن نتكلم عن نشأة علم الاجتماع تنظيم و عمل فإننا سوف نتحدث عن نشأة علم الاجتماع الصناعي باعتبارها أول تسمية أطلقت عليه في مراحل بداياته الأولى.

لقد نشأ متداخلا مع العلوم الاجتماعية الأخرى، الصناعي ويرجع السبب في نشأته إلى قيام الثورة الصناعية والنتائج التي ترتبت عنها لا سيما في ظل نظام المصنع التجمعات العمالية ومشكلات المجتمع... الخ. الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود فرع من علم الاجتماع يختص بدراسة مثل هذه الموضوعات، وبشكل عام يمكن ذكر الأسباب التي أدت إلى نشأة هذا العلم في النقاط التالية :

- ظهور الأهمية الكبرى للصناعة في المجتمعات الحديثة وتبنى عملية التصنيع من أجل التنمية إضافة إلى غياب مشروعات صناعية تنموية وهذا ما تطلب ضرورة وجود دراسة علمية لعملية التنمية الصناعية.

- ظهور بعض الظواهر المصاحبة لعملية التصنيع داخل مجتمع المصنع.

- التقدم العلمي في مجال علم الاجتماع من حيث التخصص والمنهج والموضوع.

- ظهور أهمية العامل الإنساني في عملية الإنتاج الصناعي.<sup>9</sup>

- التغييرات الاجتماعية الواسعة التي أحدثتها عملية التصنيع في البناء والنظم الاجتماعية.

- ظهور مشكلات حديثة مثل الاغتراب، الصراع الصناعي والغياب والتغيب ودوران العمل، تشغيل الأطفال و النساء مما تطلب دراسة هذه المشكلات بغية إيجاد حلول لها<sup>10</sup>.

### 3. موضوع علم اجتماع الموارد البشرية

ذهب كل من "ميارد" و "فولر" في كتابهما : علم الاجتماع الصناعي" بأن هذا العلم يهتم بدراسة ما يلي :

- المنظمة والمجتمع.

- التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

- الظروف الفيزيائية ونظام الأجور وعلاقتها بالإنتاج.

- الظواهر الاجتماعية مثل : تقسيم العمل، الصراع، الغياب، الرضا الوظيفي، الولاء. و .. الخ.

- النقابات العمالية.

- البناء الطبقي للعاملين<sup>11</sup>.

### 4. أهمية وأهداف علم اجتماع تنظيم و عمل:

---

<sup>9</sup> إعتقاد محمد علي. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. المرجع السابق ص 47

<sup>10</sup> طلعت ابراهيم لطفى. علم إجتماع التنظيم. المرجع السابق ص 80

<sup>11</sup> إعتقاد محمد علي. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. المرجع السابق ص 96

- تفسير الظواهر الاجتماعية الموجودة داخل المنظمة و البحث في العلاقة التي تربط بين ظاهرة وأخرى من خلال عملية التفاعل بين أعضاء التنظيم وفقا للتسلسل الهرمي و بين جماعة و أخرى و بين جماعة داخل النسق التنظيمي و خارجه أي داخل النسق الكلي .
- التعامل للظواهر الغير سوية في المنظمة و العمل على حلها .
- توضيح كيفية إدارة المؤسسة وتسييرها وتحسين الإنتاج
- معرفة الآثار المتبادلة بين المنظمة والمجتمع .
- تنظيم سلوك العمال داخل المنظمة
- العمل عن وضع إستراتيجيات تطوير وتحسين المنظمة من خلال عمليات التسيير الأساسية منها المراقبة الإتصال و إتخاذ القرار و كذا القيادة<sup>12</sup>.

## 5. رواد علم اجتماع التنمية والموارد البشرية

1. **فريدريك تايلور**: فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز. كان ذلك في عالم 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية. افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل

خليل عبد الهادي البدوي، علم الاجتماع الصناعي المرجع<sup>12</sup> السابق ص 41

طريقة للقيام بها وتقليد ها، و اخيرا، شمع هذه الأجزاء انية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت.

### نبذة عن فريدريك تايلور

ولد تايلور (1856-1915) في فيلادلفيا الأمريكية ، والتحق بجامعة هارفارد عام 1874 لتحقيق ضوجه في أن يكون رجل قانون ولكنه أجبر على ترك الجامعة بسبب ضعف نظره، فعمل بعد ذلك كصانع نماذج تم مهندس في شركة صلب أمريكية عام 1873 إلى أن صار كبير مهندسيها في عام 1883 و بالرغم من وجود عدد من المفكرين سبقوا تايلور في بحث القضايا الإدارية فإنه يعتبر مؤسس الإدارة العلمية الحديثة<sup>13</sup>.

وقد نشر عدة كتب منها the differential wage system: عام 1895 و الذي يضم في معناه حفر الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود والتعاون مع الإدارة. و يقترح تايلور في هذه الخطة معنيين الأول منخفض يطبق عليهم إذا أنتجوا عددا معيناً من القطع في اليوم، والثاني مرتفع يطبق عليهم إذا نجحوا في تجاوز هذا العدد. كما نشر دراسة عن الوسائل الكفيلة برفع الإنتاج عن طريق تجزئة العمليات الصناعية إلى عناصرها وخطواتها الأساسية ومن ثم اختيار أفضل طريقة للقيام بكل خطوة و قياس الوقت اللازم لكل منها، ولاقت هذه الأفكار الكثير و طبقت في العديد من المصانع. وفي عام 1900 منحه معرض باريس الدولي ميدالية ذهبية لاختراع متعلق بصناعة الصلب، كما عين مدير الجمعية

---

<sup>13</sup>قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم و النظريات و المبادئ، الإسكندرية الجامعة المفتوحة، 1997 ص 85



المهندسين الميكانيكية عام 1906 ، ومنحته جامعة بنسلفانيا درجة الدكتوراه ، و أصبح من علماء الهندسة و الإدارة في عام 1912<sup>14</sup>. ويعد كتابه 'مبادئ الإدارة العلمية' الصادر في 1911 النواة الأولى للثورة الإدارية الحديثة ، كما انه احتوى على نظريته التي سماها بنظرية الإدارة العلمية نسبة لتطبيقه المنهج العلمي. يعتبر تايلور الذي قدم أهم إسهاماته في أواخر الثمانينات من القرن 19 وبداية العشرين، أفضل ما نتذكره بخصوص ( دراسات الوقت) وقد اشتمل أسلوبه على إيجاد طريقة واحدة تكون هي المثلى الأداء كل عملية من عمليات التصنيع، و بعد اكتشاف تلك الطريقة المثلى استخدمت ساعة الإيقاف معها، ثم تم تدريب العمال وتحديد الحصص طبقا للنتائج، وحددت كذلك حوافز مالية للتشجيع على الإنجاز و الزيادة عن الحصص الإنتاجية . كان الشرط الأساسي لنجاح هذا النظام، وفقا لتايلور، إن يكون العمال شديدي الغباء، فلا يسمح لهم بالتفكير بل يستمعون فقط لما يقال لهم. كان تعليق احد الباحثين حديثا» إن الوقت الذي يتوقف فيه الإنسان عن التفكير هو جزء من الوقت الذي لا ينتج فيه<sup>15</sup>.

## 2. هنري فايول

ولد هنري فايول **Henri Fayol** الفرنسي الجنسية عام 1841 باسطنبول، أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، عمل مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا و من خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية . لقد تميز هنريفايول عن

<sup>14</sup>مصطفى محمود ابو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003 ص 87

<sup>15</sup>نفس المرجع ص 89

**فريديريكتايلور** رغم أنه كان هو الآخر مهندسا، و كان من ضمن الكتاب الأوائل الذين حاولوا نظرية عامة للإدارة بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج و من ثم اهتم **فايول** بالإدارة على مستويات مختلفة . في الوقت الذي كان ينساني فيه تايلور بالإدارة العلمية في أمريكا كان **هنري فايول** ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا و شهرت افكاره في كتابه المشهور الإدارة العامة ( و الصناعية ) و قد قام فابول بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف و هي على النحو التالي :

أ- الوظيفة تقنية تشمل عمليات تحويل و التصنيع و الإنتاج.

ب- الوظيفة التجارية : تشمل عمليات الشراء و البيع .

ت- الوظيفة المالية تشمل عمليات البحث عن الأموال و جلبها وتوظيفها و توفيرها و الاستخدام است و اقتصادي لها و حسن استثمارها

ث- الوظيفة المحاسبية : تشمل هذه الوظيفة تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة و إعداد الميزانية و التكاليف كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية .

ج- وظيفة الأمن : و يتعلق الأمر بحماية الممتلكات و المحافظة عليها و المحافظة على السلامة الأفراد العاملين في المنظمة .

### 3. ماكس فيبر (1864-1920)

وهو عالم اجتماع ألماني، وقد كان مهتمة بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنية واقتصادية، وقد كان يرى بان التاريخ البشري

يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دورا مهما. عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية الى ثلاث مراحل: مرحلة السلطة التقليدية<sup>16</sup>.

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفاء وبدائي. مرحلة السلطة الكارزمية :

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير ( ليس لأسباب موضوعية بل تأثرة وإعجابا ) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسية. مرحلة السلطة القانونية ( مرحلة البيروقراطية ) :

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل. (كلما كانت المنظمة الادارية بيروقراطية كلما كان الانتاج عالية)

اهتم فيبر بدراسة الادارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمط مثالية افتراضية، فالبيروقراطية لم تكن تصوير لواقع إداري موجود في دولة ما. 2 خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فير:

• تقسيم العمل والتخصص.

• التسلسل الرئاسي.

---

<sup>16</sup>إعتماد محمد علي. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي المرجع السابق ص 54

- وضوح خطوط السلطة .
- الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي .
- اعتبار الادارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب .
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل .
- التوثيق وتنظيم السجلات .
- الرسمية في علاقات العمل داخلية وخارجية .
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين<sup>17</sup> .

## 6. أهم النظريات علم اجتماع الموارد البشرية .

### أ. النظرية التقليدية

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على النظريات التي ظهرت في العالم الغربي حيث انبثق هذا المذهب على اسس التي وضعها الطبيعيون وتطور في إنجلترا نتيجة التوسع الاقتصادي الذي عرفته فترة اواخر القرن الثامن عشر، ثم انتشرت في فرنسا. و يتفق المفكرون الكلاسيكيون فيما بينهم على أن المصلحة الشخصية هي أساس التصرفات البشرية في إطار الحرية و المنافسة و هذه المصلحة لا تتناقض مع المصلحة العامة وقبل التطرق إلى أهم الأفكار و المحاور التي تناولتها المدرسة الكلاسيكية تجدر الإشارة إلى الظروف الموضوعية التي سبقت تطور هذه المدرسة فمن وجهة النظر الاجتماعية العامة، يمكننا القول بان الوضعية التي تزامنت مع نشوء البناء النظري الفكر الكلاسيكي كانت لها الخصوصيات التالية :

<sup>17</sup>محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي و التنظيم ، المرجع السابق ص 37

• انتصار النظرة العلمية للأشياء التي عوضت أساليب التفكير القديمة وذلك تحت تأثير التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي تميزت بها تلك الفترة هيمنة الحيوية الفكرية آنذاك أدت إلى بروز العلوم الاجتماعية، السياسية و النظرية الاقتصادية

• نشوء الفردية باعتبارها فلسفة تهتم بالفرد، أي الإنسان، إلا أنها لا تهتم بالفرد بشكل عام، و إنما بالفرد الذي ينتمي إلى فئة اجتماعية معينة، أو ما كان يعرف آنذاك بالفرد الناجح. و أن صورة الفرد الناجح تجسدت في تلك الفترة في رجل الأعمال، و بصورة أدق في الرأسمالي<sup>18</sup>.

### الفرضيات التي قامت عليها المدرسة الكلاسيكية

اقتربت المدرسة الكلاسيكية بأسماء الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات والتي ارتبطت أعمالهم مع بداية القرن العشرين أمثال **Max Weber - Taylor . F . W . Fayol . H** إضافة إلى أعمال الباحثين الآخرين الذين أتموا فيها بعد أعمال هؤلاء الرواد والتي اهتمت أساسا بعملية التسيير وإن كان كل واحد ركز على جانب معين إلا أن مساهمتهم اشتركت في العديد من الفرضيات الأساسية وهي: - تمارس السلطة من الأعلى إلى الأسفل طبقا للمفهوم السلمي تكون للدرجة العليا في الهرم السلطة على الدرجة التي تليها وهكذا يمكن تفويض السلطة لها وصولا إلى آخر درجة أين لا تمتلك التفويض، و السلطة

<sup>18</sup> http : / / www . shamselnel . com / in / library . html المدرسة العلمية تاليف : فردريك تايلور ترجمة : د/ أحمد راشد 2009 / 12 / 19 , 21 : 00 . تاريخ التحميل 2019 / 09 /

كما يعرفها R . Terry S . Frauklin .et G " هي الحق الرسمي في المطالبة بالامتثال والالتزام بالخضوع" ومن أهم مصادرها الشرعية القدرة على العقاب والجزاء، الخبرة، و القدوة .

## نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية لهنري فايول

نادي بها وأسسها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841م-1925م)، أحد أشهر رواد المبادئ الإدارية أو التسييرية، وقد ضمن فايول أفكاره في كتابه الصادر بالفرنسية عام 1916م تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعية (1970م-Blan et scott)، فقد تبنى فكرا تسييريا اختلف عن تايلر الذي اهتم بالورشات، وأن الفعالية تكون انطلاقا من الطريقة التي يمكن تتبعها في العمل وربطها بالحوافز المادية، في حين أن فايول يبين انه يمكن التحكم في السلوك الإنساني من خلال العملية التسييرية بمجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ المحددة للأداء، كما أن فايول بدأ حياته العملية كمدير عام الشركة منجمية في فرنسا كونت له خبرة ساعدته على تبني فلسفة تسييرية، هذا ما تبين في كتابه الإدارة الصناعية والعامة " وقد تبنى وجهة قائله "بأن التسيير ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها"<sup>19</sup>. وقد قدم فايول خمسة وظائف لإدارة أو التسيير هي أن نتوقع، تنظم نقود، ننسق ونراقب وفي مقابل هذه الوظيفة التسييرية هناك خمسة وظائف للمؤسسة تطبق عليها وهي:

<sup>19</sup>د محمد فريد الصحن و آخرون ، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999- 2000 ، ص 55 .

الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، الأمن والمحاسبة .

ولزيادة الفعالية التسييرية قدم فايول الأربعة عشر مبدأ لتحسين قيام المسيرين بمهامهم بأحسن كيفية وهي: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة الإدارة، أولوية المصالح العامة على المصلحة الشخصية، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، العدالة والإنصاف، استقرار العمال، المبادرة، تنمية روح الجماعة .

### النظرية البيروقراطية

البيروقراطية Bureacratie هي أسلوب لتنظيم الأعمال والمهام الإدارية يرتكز على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات في المؤسسات تحديداً دقيقاً وفقاً لمبدأ الصلاحية التي تحددها الأنظمة والقوانين الإدارية. ولا يحمل مصطلح البيروقراطية معنى غير مستحب، إنما هو نسبة إلى كلمة Beuro اللاتينية التي تعني المكتب أو الديوان أو مكان تصريف الشؤون الحكومية، وقد يطلق الاصطلاح أحياناً على السلطة التنفيذية بمجملها إنها تركز على تسلسل السلطة، وقيام علاقة منظمة داخل المؤسسة، ومراقبة جماعية تستند إلى استعداد المرؤوسين للتقيد بالتعليمات الصادرة عن الهيئات العليا، وهي نسق من التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة والبيروقراطية تنظيم عام للمؤسسات يستهدف رفع مستوى الأداء الإداري إلى حده الأقصى بتنظيم السلوك الاجتماعي لصالح الفعالية الإدارية للمؤسسة يعرف ماكس فيبر البيروقراطية بأنها تنظيم عقلاني للمكاتب، الذي يتبع مبدأ الهيكلية المكتبية، أي أن مكاتباً صغيراً (في

السلطة (والصلاحية) يتبع مكتباً أعلى منه، وهذا المكتب يتبع المكتب الأعلى منه، فالبيروقراطية هي (المكاتب التي تستخدمها مؤسسات الدولة لتسيير الشؤون العامة و (المكاتب) تضم موظفين يمارسون دورهم ومسؤولياتهم، وهؤلاء الموظفون يصبحون فالانموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر هو:

أ- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.

ب- نطاق اختصاص معين لكل مكتب، وهذا يعني:

1. التزامات وظيفية معينة قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل.

2. سلطة لشاغل المكتب تقابل الواجبات والمسؤوليات المناطة به.

3. وسائل الزام ضرورية ومحددة بوضوح، واستعمالها لا يكون إلا في الحالات المنصوص عليها.

ت- تنظيم المكاتب قائم على أساس التدرج الهرمي، والمكتب الأعلى يراقب ويشرف على ما دونه وهذا يعني توافر نظام الاستئناف القرارات، وان المكتب الأعلى يستطيع إلغاء قرارات المكاتب التابعة له.

ث- القواعد التي تحكم سلوك المكاتب، هي قواعد وأنماط فنية، والموظفون بالمكاتب يعرفون عملهم ومدربون على أدائه.

ج- فصل الإدارة عن الملكية، فالعاملون في المنظمة لا يملكون وسائل العمل والانتاج، وانما يمدون بها على شكل نقود وادوات، وهم مسؤولون عن تحليل كيفية انفاقها او استخدامها، ويبني على هذا فصل تام بين



المنظمة (ممتلكات المنظمة) والممتلكات او المتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة.

ح- لا يوجد اي حق في تملك المنصب الرسمي، او تملك المكتب، او ما فيه، وتولي الوظائف ليس قائما على اساس وراثي او انتخابي<sup>20</sup>.

### مدخل العلوم السلوكية :

بداية دخول المختصين من علماء الاجتماع والسلوك في مجال الادارة والذين مهدت لهم الطريق أفكار علماء أمثال **إلتون مايو** و**تشستر برنارد**، حيث ركزت الأبحاث والكتابات على :

- العلاقات الانسانية في العمل.
- الحوافز المعنوية.
- نمط الاتصالات.

باعتبارها محددات رئيسية للإنتاجية<sup>21</sup>.

التركيز على الجوانب الإنسانية والاهتمام بها جاء متماشيا مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت، ومن مظاهر هذه التغيرات :

- تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال.
- أصبحوا على قدر من التعليم.
- تزايد قوة النقابات الاتحادات العمالية، واهتمامها بالحفاظ على مصالح العمال، وعلى مشاركتهم لأصحاب رؤوس الأموال في النتائج الإيجابية التي تحققها المنظمات.

---

<sup>20</sup>ماكس فيبر، **التنظيم الاجتماعي والاقتصادي** بترجمة هندرسون وبيرسونز نيويورك 1947 ص 80

<sup>21</sup>محمد محمود الجوهري، **علم الاجتماع الصناعي و التنظيم** المرجع السابق ص 89

## نظرية دوجلاس ماكريجور :

(أصدر كتابه : الجانب الإنساني في المنظمة (1960). والذي تضمن نظرية لها شقين من الافتراضات السائدة حول طبيعة الانسان العامل، معتمدا على خبرته الطويلة في الاستشارات الادارية<sup>22</sup> .

**أهم نظريات المرحلة الثالثة :** فترة الستينات من القرن الماضي : وأطلق عليها النظريات الموقفية : أهم منظرها هربرت سايمون، وكاتز وكهان، وجون وود وشارلز بيرو .

**خلاصة أفكار هذه المرحلة :** لا يوجد تنظيم مثالي (تصميم) يتناسب مع جميع الظروف. وجود مجموعة من العوامل والظروف تؤثر على العمل يتوجب التكيف معها. التنظيم (التصميم الاداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات منها ( طبيعة المهمة، طبيعة وكفاءة العاملين، نمط شخصية المدير، طبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم / البيئة و مدى القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية)<sup>23</sup>.

**هربرت سايمون :** انتقد افتراضات ومبادئ المدرسة الكلاسيكية حتى أنه أطلق على مبادئها الحكم أو الأمثلة الشعبية ( من الصعب تطبيقها ، تتناقض فيما بينها). نادي بما يلي : العقلانية الكاملة أمر غير واقعي لا يمكن لأي مدير توفيرها (الوقت المال المعلومات). هناك درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات، لأن جزء كبير من عمل المدير التعامل مع بعض

---

<sup>22</sup>طلعت ابراهيم لطفي. علم إجتماع التنظيم. المرجع السابق ص 49

<sup>23</sup>محمد محمود الجوهري، علم الإجتماع الصناعي و التنظيم المرجع السابق ص71

الغموض وعدم التيقن. قدرة المدير تكمن في اتخاذ القرار المقبول وليس القرار المثالي، فالعقلانية التنظيمية تتحقق بشكل جزئي.

**كاتز وكهان :** هم من علماء النفس الاجتماعي : أكملوا عمل **بارنارد** حيث أنهما : أكدا على أن التنظيم (المنظمة) نظام مفتوح .<sup>24</sup> التكيف مع البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة واستقرارها **جوان ورد ورد وتشارلز بيرو :** أكدا على : أهمية عوامل : التكنولوجيا وحجم المنظمة على نمط تصميم المنظمة المناسب (كل حالة لها تصميم مناسب لها). تؤثر هذه العوامل على درجة الرسمية ونمط الإدارة في المنظمة.

### خلاصة :

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية واسعة البحث ، فهي تتطور مع الزمن ولها صلة بالمحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم ، وهذه المسؤولية هي التي توكل الإدارة. الموارد البشرية وتجعلها تحتل المكانة الإستراتيجية داخل تركيبة المنظمة لقد أصبح نمو المؤسسات ونجاحها، بل حتى بقاؤها مرهونا بمدى استعدادها لتنمية مواردها البشرية، لأن التغيرات والمستجدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي تستدعي مواكبة و اندماج فعليين وهذا لن يتحقق إلا بالقدرة على الابتكار والإبداع في كل الميادين . إن المؤسسات الرائدة والقادرة على المنافسة وعلى جميع الأصعدة ، هي التي تعد الاستثمار في مواردها البشرية من أولوياتها الاستراتيجية، بمنحها

---

<sup>24</sup>خليل عبد الهادي البدوي، علم الاجتماع الصناعي المرجع السابق ص 90.

فرصة تجديد معلوماتها وتزكية معارفها بالإطلاع على المستجدات العلمية والتقنية في مجال تخصصها ووظيفتها وتحسين مهاراتها وتنمية قدراتها الفكرية والإبداعية. إن الاستثمار في المورد البشري ينصب في الاهتمام بتدريبها تدريباً حقيقياً ، يهدف على مستوى الفرد، المؤسسة والمجتمع.