

### نظرية الإدارة العلمية:

ولد فريدريك ونسلو تايلور في 20 مارس 1856 بولاية فيلادلفيا بأمريكا ، و هو من عائلة بورجوازية ترجم كتابه الذي نشر فيه فلسفته في الإدارة العلمية عام 1911 و هو كتاب “أصول الإدارة العلمية” شرح فيه بأسلوب مبسط معنى الإدارة العلمية و الغرض منها و كيفية تطبيقها.

-الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وإمكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة

حيث قام تايلور بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب وقد اثبت في تجربته الأولى جهل الإدارة بكمية العمل الواجب أن يقدمه الفرد ، وفي تجربته الثانية قام بدراسة الوقت اللازم لانجاز العمل المطلوب ، وهدفت تجربته الثالثة إلى تحسين الأدوات والآلات المستخدمة في العمل . ونشر “تايلور” نتائج أبحاثه ودراساته في كتاب “إدارة الورش” عام 1903. [2]

### تعريف الإدارة العلمية:

هي التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد أن يقوموا به و التأكد من أنهم يؤدونه على أحسن وجه و أكفأ الطرق. و حاول تايلور إصلاح الإدارة بطريقة علمية تتميز بالتفكير المنظم و المنطق. و يمكن القول أن الإدارة تحاول الإصلاح في أربع نواح مختلفة:

- استخدام الطريقة العفوية في اكتشاف أجزاء العمل الرئيسية بدلا من إتباع التخمين و الحدس.

- التعرف إلى الوظائف الإدارية في تخطيط العمل بدلا من السماح للعمال لاختيار الأساليب و الطرق كل حسب أهوائه و ميوله.

-اختيار و تدريب العاملين و تنمية روح التعاون بينهم بدلا للجهود الفردية من السيطرة على المشروع.

- تقسيم العمل بين الإدارة و العمال بحيث يقوم كل منهم بالعمل الذي أهل له و يعود بالتالي بزيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروع<sup>1</sup>.

- التصورات المتعلقة بالإدارة العلمية -

### فرضياتها:

لقد استند تايلور على مجموعة من المشاهدات يمكن إيجازها فيما يلي:

– أن العاملين لم يحاولوا إطلاقا رفع كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد.

–إن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته و أقدميته و ليس حسب قدراته و ليس حسب قدراته و خبراته و مهاراته الإنتاجية فأدى لآلى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غير النشيط ما دام يحصل على نفس الأجر.

–جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل و ارتفاع تكلفته.

– جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل و العاملين. و الطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب و ضياع الوقت فقد لاحظ “تايلور” تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي.

### الأسس التي تقوم عليها نظرية الإدارى العلمية

لقد توصل تايلور إلى عدد من المبادئ الرئيسية التي اعتبرها الأسس الضرورية للإدارة العلمية و من هذه المبادئ ما يلي:

– إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس و التقدير، و ذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، و اختبار أفضل طرق الأداء، و أهم الشروط للعمل من حيث المستوى، و المدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

– إحلال الأسلوب العلمي في اختيار و تدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

– تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين من أجل تحقيق الأهداف.

– تحديد المسؤولية بين المديرين و العمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط و التنظيم، و يتولى العمال التنفيذ.

– ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.

– إحكام الإشراف و الرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة و المسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي.

– تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين و العمال بحيث يقول المديرون بوظيفة التخطيط و التنظيم و يقوم العمال بوظيفة التنفيذ.

– الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل “بدلا من الأوامر التعسفية”.

– الاختيار العلمي و التطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ له<sup>2</sup>.

### الانتقادات التي وجهت لهاته النظرية:

لقد لاقت أفكار تايلور الكثير من الانتقادات و ذلك للأسباب التالية

– اعتبرها الكثيرون أنها تضر بصالح العاملين و تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل مثل الآلة، و بالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.

– اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير “الورشة”

– أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين و أصحاب العمل.

– طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيئ و تغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.

– عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.

– لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار و طرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع، بل إن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات و تقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

– ركزت على السلطة و القوانين الرسمية، و لم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتحاد القرارات الإدارية و غيرها.

–نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين و الأنظمة، و أنه إنسان مادي سلبي، و غير محب للعمل بطبعه، و لكن يمكن إثارته و تحفيزه بواسطة المادة.

–تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري و العاملين، و بين العاملين و بعضهم البعض، و بين العاملين و السلطة<sup>3</sup>.

–لم تهتم بالحاجات الإنسانية و الاجتماعية و النفسية للفرد و العامل، و نظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج. و على الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، و الممارسة الصناعية، و من محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل، و أيضا، إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلا من الاعتماد على الحدس و التخمين.

–ركز على زيادة الإنتاجية من خلال كفاءة الإنسان و الآلة و دراسة الحركة و الزمن و تجاهل العلاقات الإنسانية بين الناس في العمل.[18]

–افترض تايلور أن هيئة الإدارة العليا تعرف جيدا مصلحة العمل ومصالح العمال وتعمل على تحقيقها ولذا فمن رأيه لا مجال لإشراك العاملين في مناقشة القرارات التي تتخذ من جانب الإدارة العليا أو حتى الاعتراض عليها.[19]

–وضع التخطيط للعمل في أيدي الإدارة العليا وحدها دون اشتراك العاملين في الخطة وهذا يدل على المركزية الشديدة في الإدارة.

–بالرغم من اعتراف (تايلور) بشرعية النقابات العمالية إلا أنه تجاهل ممثلها و اعترض على تدخلهم في تحديد شروط العمل كالأجر و عدد الساعات فهو يرى أن مهمة النقابة يجب أن تقتصر على رفع المستوى الثقافي والاجتماعي لأعضائها.

–اعترف (تايلور) وأتباعه بأهمية الحوافز لتشجيع الفرد على العمل أنهم افترضوا أن الأجر وحده هو الدافع الوحيد للعمل.

–اعتبرت الإدارة العلمية أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها علاقة تعاقدية يحق بموجبها للإدارة أن تضع شروطاً وقيوداً على العاملين بهدف تحقيق الربح مقابل دفع الأجر على كمية العمل ولذا فالإدارة العلمية تجاهلت العلاقة الإنسانية في الإدارة.[20]

ورغم هذه الانتقادات إلا انه يوجد لهذه النظرية ايجابيات و محاسن تمثلت فيما يلي:

-تصدي هذه النظرية للمشاكل بسلاح العلم و ذلك باتخاذها من العلم منهجا و بذلك بالقيام بالبحوث و الدراسات وهي أدوات التحليل الحديث وأساس التنظيم.

-لم تكثف هذه النظرية بما توصل إليه من النظريات السابقة وإنما أجرت عليها دراسات و تجارب و وضعت بناء على ذلك نظريات و مبادئ تحكم العمل.

- لقد ثبت فيما بعد أن المؤسسات و الإدارات التي تعمل بمنهج الإدارة العلمية تحقق نتائج جديدة و أفضل من المؤسسات و الإدارات التي تعمل على أسلوب التجربة و الخطأ

### نظريات التقسيمات الإدارية لهنري فايول

هنري فايول هو المولود باسطنبول 29 يوليو 1841 والمتوفى في باريس 19 نوفمبر 1925 وصاحب نظرية عامة لإدارة الأعمال التي غالبا ما تسمى “نظرية المبادئ الإدارية”؛

### وظائف الإدارة

يعد أول عالم يهتم بالإدارة في المستويات الإدارية العليا بتحديد خمس وظائف للإدارة وهي:

1. التخطيط.
2. التنظيم.
3. الأمر. Commanding.
4. التوجيه.
5. الرقابة.

### المبادئ الإدارية الأربعة عشر لهنري فايول

ساهم فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي:

#### 1- تقسيم العمل

هو تقسيم وظيفة بحيث يكون لها عدد من المهام المختلفة التي تشكل الوظيفة ككل؛ وهذا يعني أنه لكل وظيفة واحدة، يمكن أن يكون هناك أي عدد من العمليات التي يجب أن تحدث من أجل أن تكون الوظيفة كاملة، وعندما يقوم الفرد بنفس المهمة مرارا وتكرارا يكتسب السرعة والدقة في الأداء.

#### 2- السلطة والمسئولية

السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسئولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ويجب ان تتناسب المسئولية مع السلطة المخولة لأي مدير.

#### - الانضباط

يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها؛ والانضباط الجيد هو نتيجة القيادة الفعالة.

#### - مبدأ وحدة القيادة

معناه أن لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير.

#### - مبدأ وحدة التوجيه

معناه أن كل مجموعة من الأنشطة في المنظمة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.

#### - المكافأة او الأجر العادل

يجب أن يدفع لجميع العمال أجرا عادلا مقابل خدماتهم.

#### - المركزية

يشير المركزية إلى درجة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.

#### - تسلسل أو تدرج السلطة Scalar Chain

إن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، وينبغي أن تتبع الاتصالات في المنظمات هذه السلسلة.

#### - النظام

يتعلق هذا المبدأ إلى ضرورة وجود ترتيب منهجي للرجال والآلات والمواد وما إلى ذلك، بحيث يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل موظف في المنظمة.

#### - العدالة والمساواة

يجب أن يكون المديرين في تعاملهم مع الموظفين يتميزون بالعدل والنزاهة والمساواة.

### - الاستقرار الوظيفي للأفراد Stability of Tenure of Personnel

ارتفاع معدل دوران الموظفين (أي ترك الموظفين للشركة) يدل على عدم الفاعلية، فالمنظمات التي بها استقرار وظيفي هي منظمات ناجحة، ولكن ينبغي للإدارة أن توفر تخطيطاً منظماً للموظفين وأن تكفل توفير بدائل لملء الشواغر.

#### -التبعية

أي إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المنظمة بمعنى لا ينبغي أن تكون لمصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.

#### -المبادرة

الموظفين يجب أن يسمح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط ويجب تشجيع الابتكار لأن ذلك سوف يساعد العمال على بذل مستويات عالية من الجهد لتطوير المنشأة.

#### -التعاون وروح العمل الجماعي

يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المنظمة.

#### نقد نظرية التقسيمات الإدارية

وتستخدم مبادئ إدارة هنري فايول حتى اليوم لإدارة المنظمات ومع ذلك، انتقدت نظريته للأسباب التالية -:

#### -النظرية موجهة بالإدارة

نظرية المبادئ الإدارية لا تولي اهتماماً كبيراً لمشاكل العمال.

#### -عدم وجود أهمية للمنظمة غير الرسمية

لا تعطي نظرية المبادئ الإدارية أي أهمية للمنظمات أو المجموعات غير الرسمية. فهي تعطي أهمية فقط للهيكل التنظيمي الرسمي.

#### -المفاهيم المستعارة من العلوم العسكرية

بعض مفاهيم نظرية الإدارة الإدارية اقتضت من العلوم العسكرية، وحاولوا تطبيق هذه المفاهيم على المنظمات الاجتماعية والتجارية؛ على سبيل المثال أعطى هنري فايول أهمية لـ "الأمر Commanding وليس" توجيه "العمال.

#### -المنهجية الميكانيكية

نظرية الإدارة الإدارية لديها نهج الميكانيكية، حيث أنها لا تتعامل مع بعض الجوانب الهامة للإدارة مثل الدفاع والاتصالات والقيادة.

#### النظرية البيروقراطية عند فايول

نظرية البيروقراطية التي طورها ماكس ويبر، تحتوي على عنصرين أساسيين، بما في ذلك هيكل المنظمة في تسلسل هرمي ووضع قواعد محددة بوضوح للمساعدة في حكم المنظمة وأعضائها.

#### مميزات التنظيم البيروقراطي

مبادئ نهج الإدارة البيروقراطية

وصف ماكس ويبر 6 (ستة) مبادئ لنهج الإدارة البيروقراطية.

- التقسيم السليم للعمل
- يجب أن يكون تقسيم تخصص العمل ثابتًا، ويجب أن يكون هناك توازن بينهما قوة والمسؤوليات.
- سلسلة من الاوامر
- التسلسل القيادي أو يجب بناء التسلسل الهرمي التنظيمي بطريقة تسمح بتدفق المعلومات المتعلقة بالقرارات والأعمال بشكل فعال من الأعلى إلى الأسفل.
- الفصل بين الممتلكات الشخصية والرسمية
- أصول المالكين والمؤسسات منفصلة ويمكن معاملتها على أنها نفسها من قبل المالك أو المؤسسة.
- تطبيق قواعد متسقة وكاملة
- يجب أن تكون هناك قواعد ولوائح مناسبة في المنظمة لإدارة المنظمة. وينبغي اتباع هذه القواعد في كل خطوة من خطوات المنظمة، وهي قابلة للتطبيق بالتساوي على كل عضو في المنظمة.

- الاختيار والترقية على أساس المؤهلات
- التسلسل القيادي أو يجب بناء التسلسل الهرمي التنظيمي بطريقة تسمح بتدفق المعلومات المتعلقة بالقرارات والأعمال بشكل فعال من الأعلى إلى الأسفل.
- يجب أن يعتمد اختيار العمال وترقيتهم على المساواة يجب؛ المهارات والخبرة والعمر. ولا ينبغي أن تتأثر بالعلاقات والمنافع الشخصية.
- التدريب على متطلبات ومهارات الوظيفة.
- هناك فرق بين الإدارة وأجزاء أخرى من المنظمة، والتدريب وتحسين المهارات في الإدارة أمر مهم.

#### مبادئ التنظيم البيروقراطي

- من مبادئ التنظيم البيروقراطي، يمكننا أن نجد هذه الخصائص أو الميزات التنظيم البيروقراطي على النحو التالي:
- الدرجة العالية في تقسيم العمل والتخصص.
- هناك تسلسل قيادي محدد جيدًا.
- إنه يتبع مبدأ العقلانية والموضوعية والاتساق.
- العلاقة بين أعضاء المنظمة هي العلاقات الرسمية وغير الشخصية. وهي تقوم على المناصب وليس على الشخصيات.
- القواعد واللوائح محددة بشكل جيد وتشير إلى واجبات وحقوق الموظفين.
- تنطبق هذه القواعد على الجميع من إلى أسفل المؤسسة ويجب اتباعها بدقة.
- يعتمد الاختيار والترقية على المؤهلات الفنية.

#### انتقاد التنظيم البيروقراطي

- يعاني نهج الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر أيضًا من بعض خطوط الصدع وقد تلقى انتقادات بسببه.

- التركيز فقط على القواعد واللوائح.
- سيكون هناك تأخير غير ضروري في اتخاذ القرار بسبب الشكليات وقواعد التنظيم البيروقراطي.
- يتم إعاقة التنسيق والتواصل بسبب كثرة الإجراءات الشكلية والقواعد.
- تتضمن البيروقراطية الكثير من الأعمال الورقية ولديها مستوى كبير جداً من السلطة، مما يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد والمال. ليست مثالية للكفاءة.
- نظراً لكثرة الإجراءات الشكلية، فإن النهج البيروقراطي غير مناسب لمنظمات الأعمال. -قد يكون النموذج البيروقراطي مناسباً للمنظمات الحكومية.
- يتم إعطاء أهمية كبيرة للمؤهلات الفنية للموظفين للترقية والنقل. لا يتم النظر في تفاني الموظف والتزامه.
- نطاق محدود للموارد البشرية (HR). لا يتم إعطاء أهمية للمجموعات غير الرسمية، ولا يتم إعطاء أي مجال لتشكيلها.
- لقد عمل النهج البيروقراطي الذي اتبعه ماكس فيبر كحل لمشاكل الأنظمة الإدارية التقليدية. لكنه لم يكن الحل الأمثل أو "القريب من الكمال".