

- اعتبرها الكثيرون أنها تضر بصالح العاملين و تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل مثل الآلة واعتبرته آله بايولوجيه ، و بالتالي تقل أهمية العامل داخل المنظمة.
- اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير الورشة.
- أدت أفكار تايلور إلى ظهور نوع من الصراع بين العاملين و أصحاب العمل
- طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء و تغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
- التنظيم الوظيفي قسم تايلور الاعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية واعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جميع المنشأة في حقل تخصصه، وهكذا أصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه مما يربك العامل ويشتتبه
- ظهور نوع من الانانية التنظيمية والكسل بين الافراد العاملين وجعلت العامل الوصول الى اقصى طاقة انتاجية دون اعتبار الافراد الاخرين او مراعاة شعورهم.
- اهتمت بالكسب المادي فقط على شكل اجور وحوافز تشجيعية لزيادة الانتاج واهملت الجوانب المعنوية للفرد العامل.

رابعاً: نظرية المبادئ الادارية لهنري فايول

ولد هنري فايول Henri Fayol الفرنسي الجنسية عام 1841 باسطنبول، أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا و من خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية. لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، و كان من ضمن الكتاب الأوائل الذين اسهموا في نظرية الادارة العلمية وسميت نظريته بنظرية التقسيمات الادارية واهتم فايول بالإدارة بمستوياتها المختلفة.

ألف فايول كتابه الذي ظهر في فرنسا سنة 1916 تحت عنوان « الإدارة العامة والصناعية » و الذي ترجم إلى اللغة الانجليزية سنة 1929 وتضمن الكثير من الأفكار و المبادئ التي لاقت رواجاً كبيراً بين الباحثين و الممارسين، و لقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال، مع العلم أن الأصول العامة للإدارة يمكن أن تسري في ميداني الإدارة العامة و إدارة الأعمال و وضع (14) مبدأ للإدارة كما قام بتقسيم الأنشطة الإدارية إلى ستة أنشطة، و توفي هنري فايول بباريس في ديسمبر 1925 عن أربعة وثمانين عاماً.

تعتبر دراسات فايول امتداداً للمدرسة التaylorية إلا أن فايول قد تجاوز مستوى الورشة الصغيرة التي تحدث عنها تايلور إلى مستوى المنظمة و من ثم تحول موضوعه إلى

الاهتمام بترشيد العلاقة بين العامل و الماكينه، و لقد تضمنت مؤلفات هنري فايول موضوعات تعالج نواحي إدارية متعددة تحمل الفكر الإداري الكلاسيكي كأساس لها حيث ركز في أفكاره على صفات الإداريين و تدريبهم و وظائف الإدارة و الأسس العامة. عرف فايول الإدارة بأنها عبارة عن مجموعة من الوظائف، تتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

وهذا المنهج يعتبر منهجا مهما لأنه لا يقيم وزنا للدور أو المنصب و لذا فمن الواضح أن فايول يعد الأنشطة الإدارية جزءا من الأنشطة الإنسانية.

صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف و هي على النحو التالي:

- 1- الوظيفة التقنية: تشمل عمليات تحويل و التصنيع و الإنتاج.
- 2- الوظيفة التجارية: تشمل عمليات الشراء و البيع.
- 3- الوظيفة المالية: تشمل عمليات البحث عن الأموال و جلبها و توظيفها و توفيرها والاستخدام الأمثل و الاقتصادي لها و حسن استثمارها.

- 1- الوظيفة المحاسبية: تشمل هذه الوظيفة تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة و إعداد الميزانية و التكاليف كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية
- 2- وظيفة الأمن: و يتعلق الأمر بحماية الممتلكات و المحافظة عليها و المحافظة على السلامة الأفراد العاملين في المنظمة.

- 3- الوظيفة الإدارية: حسب فايول تقوم هذه الوظيفة بـ التخطيط، التنظيم، التوجيه التنسيق و الرقابة و اعتبر فايول أن الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف و أحاطها بقدر كبير من العناية و الاهتمام.

وحدد فايول خصائص و صفات يجب توافرها عند المديرين (القائد) فحسب فايول يجب

أن تتوفر فيهم الخصائص التالية:

1. صفات جسمانية: الصحة والقوة
2. صفا ذهنية: القدرة على الفهم والدراسة والتحليل
3. صفات خلقية: حسن الصورة والهندام
4. صفات تعليمية: اللباقة وحسن المعاملة
5. صفات فنية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير
6. صفات تتعلق بالخبرة والتجربة أي التعلم والمعرفة بالطرق الإنتاجية

المبادئ الادارية وفق رأي فايول

ركز هنري فايول الى تحديد اربعة عشر مبدأ لابد من تطبيقها في الأعمال الادارية ومازالت لحد الوقت الحالي يعمل بهذه المبادئ ومنها:

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 عدد من العمليات التي يجب أن تحدث من أجل أن تكون الوظيفة كاملة، و عندما يقوم الفرد بنفس المهمة مرارا وتكرارا يكتسب السرعة والدقة في الأداء.

2- السلطة والمسؤولية

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

3- الانضباط او النظام

يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها. و الانضباط الجيد هو نتيجة القيادة الفعالة .

4- مبدأ وحدة القيادة

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

5- مبدأ وحدة التوجيه

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

6- المكافأة او الأجر العادل

يجب أن يدفع لجميع العمال أجرا عادلا مقابل خدماتهم.

7- المركزية

تشير المركزية إلى عدم مشاركة الرؤوسين في صنع القرار ويبقى القرار بيد سلطة معينة.

8- تسلسل أو تدرج السلطة

إن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى الى الإدارة الدنيا، وينبغي أن تتبع الادارات سلسلة من التدرج وفق آلية من الاتصالات .

9-النظام او الترتيب

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

10-العدالة والمساواة

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

11- الاستقرار الوظيفي للأفراد

المنظمات الناجحة هي المنظمات التي يقل فيها دوران العمل وتحاول جاهدة ان يكون العمل مستقر لديها مما ينعكس ذلك على استقرار العاملين ، ولكن ينبغي للإدارة أن توفر تخطيطاً منظماً للموظفين وأن تكفل توفير بدائل لملء الشواغر.

12-خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

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

13-المبادرة

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

14-التعاون وروح العمل الجماعي

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

خامساً: النظرية البيروقراطية:

رائد هذه المدرسة هو عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864م - 1920م) الذي قدم النموذج البيروقراطي كان عالماً في علم الاجتماع وكان لآرائه تأثير على علماء الاجتماع والسياسة. وقد كان مهتماً بدراسة هيكل المجتمع الاقتصادي والسياسي وأثر التصنيع على تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة، ولم تكن أفكاره عن النموذج المثالي للبيروقراطية سوى جزءاً من نظرية اجتماعية عامة كان يعمل عليها. عرفها معجم وبستر: ("مجموعة من الموظفين الرسميين" وأنها "الإجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرن") (والمقصود بغير المرن بسبب إلزامها الحرفي والحيادي واللا شخصي بالقوانين والأنظمة دون أي تقدير شخصي أو استثناءات).

النموذج البيروقراطي الذي قدمه ماكس فيبر هو تصور (تفسير) للواقع يقصد به تسهيل فهم ظاهرة التنظيم بشكل مبسط وبأسلوب معين. ويتضح ذلك في الخصائص الأساسية للنموذج. ويعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمنظمات، ويمثل اللبنة الأساسية لنظرية التنظيم الإداري، وأحد النظريات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي هي ((النموذج البيروقراطي، والإدارة العلمية لفردريك تايلور، ونظرية التنظيم الإداري أو المبادئ الإدارية للوثر جولييك وهنري فايول)).

حيث يشير فيبر في نموذجه بأن الرئيس (أي رئيس المنظمة) يحتاج إلى جهاز إداري لتنفيذ الأنظمة والقواعد والإجراءات والتعليمات وفق هيكل تنظيمي ذو سلطة هرمية تتجه من الأعلى إلى الأسفل، وهذا الجهاز في تعريف فيبر هو البيروقراطية، وهذا التعريف ينطبق على المؤسسات في جميع القطاعات في جميع البلدان ومهما كان حجم المؤسسة. وقد أوضح فيبر بأن لنموذجه للبيروقراطية مزايا عديدة منها: ((الدقة، والسرعة، والمعرفة، والاستمرارية، والوضوح، والخضوع الكامل للرؤساء ذوي القوى والسيطرة القانونية بحكم المنصب والتي أسماها السلطة العقلانية (والعقلانية لديه هي المستمدة من القانون) أو السلطة القانونية ويتم تحديدها بالمنصب والمزايا القانونية التي يتمتع بها المنصب للفرد ضمن المجموعة المنظمة في البيروقراطية، وليس بسبب السلطة التقليدية المتوارثة أو بسبب سلطة قوة الشخصية أو الكاريزمية كما أسماها)).

وركز فيبر في نموذجه على شرعية السلطة، وقسمها إلى ثلاثة سلطات وهي:

- السلطة البطولية (الكاريزمية).
- السلطة التقليدية
- السلطة الرشيدة (العقلانية).

فالسلطة البطولية أو الكاريزماتية تعتمد على الصفات الشخصية، واشتق المنظرين منها لاحقاً العديد من الدراسات في القيادة ومنها ((نظرية سمات الرجل العظيم)) والتي ترى أن القائد يولد بصفات جسمانية وشخصية معينة، ولا يصنع اما السلطة الثانية، السلطة التقليدية أو الموروثة، يقصد بها السلطات المتوارثة حسب التقاليد. وتجدر الملاحظة هنا أن هذه السلطة كانت المهيمنة في زمن الإقطاع، ومنها أيضاً انتقال المركز أو المنصب بالإرث أو ببيعه كما كان يحصل في فرنسا حتى القرن التاسع عشر. وبالنسبة للسلطة الثالثة والمسماة بالرشيدة أو العقلانية، هي موضوع نظريته وأساس النموذج البيروقراطي المثالي والتي يجب ان يستند عليها. حيث ركز في هذه السلطة على السلطة المعطاة إلى

القواعد والقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي يكتسب الموظف شرعية منصبه منها. أي أن الشرعية ليست بالكرزما أو الصفة الشخصية وليست بالإرث، إنما يكتسبها الفرد من القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بمنصبه. ومن هنا أتت كلمة بيروقراطية، والتي تعني "حكم المكتب" وهو ما دعاه إلى الخروج بنظريته عن النموذج المثالي للبيروقراطية باحثاً فيه عن الموضوعية والجدارة والحيادية والدقة والانضباط والعقلانية من خلال توفر الخصائص التالية في المؤسسة:

خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

تميزت النظرية البيروقراطية لفايبر بالعديد من الخصائص ومنها:

1- التسلسل الهرمي

تتبع المنظمة البيروقراطية تسلسل هرمي للمناصب. يوجد تسلسل هرمي للموظفين من أقل العاملين في المستوى المباشر إلى كبار المديرين التنفيذيين. الموظفون في كل مستوى إداري لديهم أدوار وظيفية وسلطة محددة بوضوح. ويحق للمديرين التنفيذيين من المستوى الأعلى إعطاء الأوامر لموظفي المستوى الأدنى

2- التخصص الوظيفي

يُعرف التخصص الوظيفي بأنه عملية ومعرفة يكتسبها الموظفون من خلال التعليم والتدريب والخبرة لتمكينهم من أن يصبحوا محترفين في وظيفة معينة، إن التخصص مهم في المنظمة لأنه يوفر العمال الماهرين القادرين على أداء أنشطتهم اليومية.

3- تقسيم العمل

تقسيم العمل يعني ان يتم تقسيم كل مهمة إلى مجموعة من الأجزاء، وكل جزء يؤديه شخص منفصل او مجموعة من الأشخاص، فتقسيم العمل يجعل لكل موظف مهمة محددة وهدف محدد، وبالتالي يتم تعزيز الإنتاجية وتعزيز الكفاءة من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المنفصلة.

4- القواعد الرسمية

وجود مجموعة من القواعد هو سمة أساسية للبيروقراطية. فكل بيروقراطية لديها مجموعة من القواعد الرسمية التي يتوقع من جميع الموظفين اتباعها. وتلعب القواعد الرسمية دوراً لا غنى عنه في البيروقراطية، فبمساعدة تلك القواعد، يتم توجيه الموظفين على جميع المستويات الإدارية المختلفة لأداء واجباتهم أو مهامهم بطريقة معينة، يشار