

### المدرسة الوظيفية ( مدرسة العملية الادارية أو التنظيم الاداري ):

و تسمى أيضا هذه النظرية بنظرية شمولية للإدارة ، حيث نادى رائد هذه المدرسة فايول بمجموعة من المبادئ العامة التي يرى أنها تنطبق على أية منظمة بالرغم من الاختلافات في الأهداف و المتغيرات البيئية ، و يهدف من اقتراح هذه المبادئ استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة محل الحدس و التخمين عند علاج المشاكل الادارية اليت تواجه المنظمات

### مؤسس المدرسة الوظيفية هنري فايول Henry Fayol ( 1841-1925 )

ولد هنري فايول سنة 1841 و تخرج كمهندس تعدين سنة 1960 حيث عمل مع شركة لمناجم الفحم بفرنسا سنة 1880 ، وصل الى مركز مدير الشركة و هي على وشك الإفلاس ، و لكن بعد ثلاثين عاما من تولي إدارة الشركة تقاعد و هي في النجاح ، فقد ساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقتة في الإدارة ، و بفضل شخصيته كمدير ، و في كتابه المنشور سنة 1916 :

### الإدارة الصناعية والعامة (Admininstration Industrielle et Generale)

ركز على النشاطات التي تقوم بها الإدارة ، فقسمها إلى ست مجموعات :

- 1- التخطيط : أو عمليات وقائية Prevoyance وتمثل في تحديد الاحتياجات و تحديد الأهداف و الاجراءات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة
- 2- التنظيم Organizing: ويقصد بها توفير الاحتياجات المادية و البشرية ووضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يتم فيه تحديد مهام كل إدارة
- 3- إصدار الأوامر Command: و يقصد بذلك متابعة نشاطات العمال و التأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه و الحصول على أحسن النتائج أو مردود مريح للمؤسسة
- 4- التنسيق Co-ordination: و يعني به التنسيق بين وحدات الانتاج و خلق الانسجام بين مختلف الادارات بحيث يسود التعاون و الانسجام بين العاملين و لا يحدث أي خلل في عمل أية إدارة
- 5- المراقبة Control: التي تتمثل وظيفتها في التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح و قوانين العمل الرسمية التي اقترتها القيادة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Laurie J Mullins, *Management and Organization Behavior*. London: Pittman, 1989, p 201 -نقلا عن عمار بوحوش ، نظريات الإدارة

الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الاسلامي ، 2006 ، ص 13

و بالإضافة إلى هذه النشاطات التي توجد بكل مؤسسة ، تعرض فيول إلى ذكر صفات يجب توافرها في الإداريين و قسمها الى :

- صفات جسمانية تتمثل في صحة العامل و لياقته للعمل
  - صفات عقلية تتمثل في القدرة على الفهم و حسن التقدير و الذكاء
  - صفات خلقية تتمثل في تقديس العمل و الولاء و الرغبة في القيام بالواجبات
  - صفات ثقافية تتمثل في وجود رصيد معرفي عالي و إلمام بقضايا العمل
  - صفات فنية تتمثل في اتقان عمله و تمتعه بمهارات في تخصصه
  - صفات مهنية تتعلق بكسب الخبرة و التجربة و الارتقاء بمستوى العامل المهني
- و بناء على هذه النشاطات التي تقوم بها الإدارة ، استطاع (فيول) أن يتحدث بأسهاب عن المبادئ الأربعة عشر التي تعتمد عليها الإدارة في نشاطاتها المذكورة أدناه و في الحقيقة أن المبادئ التي حددها تعتبر في نظره أساسية لنجاح أية إدارة ، غير أنه أكد في كتاباته و بالحاح أن هذه المبادئ و غيرها من قواعد التسيير الإداري ، تتميز بالمرونة و التكيف مع ظروف العمل في كل مؤسسة ، و بالنسبة للمبادئ العامة للإدارة التي تعتبر أساسية لأي تنظيم إداري ناجح ، فإن المفكر الفرنسي " فيول " قد لخصها فيما يلي :

- 1- مبدأ تقسيم العمل (Division of Work)
- 2- مبدأ السلطة و المسؤولية ( Authority and Responsability )
- 3- النظام ( الضبط و الربط و الانضباط في السلوك و احترام أنظمة العمل ) (Discipline)
- 4- مبدأ وحدة السلطة الأمرة (Unity of Command)
- 5- مبدأ وحدة التوجيه ( Unity of Direction )
- 6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
- 7- مبدأ مكافأة أفراد العنصر البشري ( Remuneration of Personnel )
- 8- مبدأ المركزية (Centralization)
- 9- مبدأ تدرج السلطة (Scalar Chain)
- 10- مبدأ الترتيب (Order)
- 11- مبدأ الانصاف (Equity)
- 12- مبدأ ثبات الموظف في العمل (Tenure of Personnel)
- 13- مبدأ المبادرة ( Initiative )
- 14- مبدأ روح الجماعة ( Esprit De Corps )

أما بالنسبة لعناصر الإدارة فقد لخصها (فيول) في خمسة عناصر هي:  
التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، المراقبة<sup>1</sup>  
الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

- إن هذه المبادئ عامة تمتاز بأهميتها كشعارات لا أقل ولا أكثر
- ان صلاحية هذه المبادئ تتوقف على الظروف التي يمر بها كل بلد
- ان المسائل الادارية لا يمكن فصلها عن الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المناسبات و المصالح
- لو سلمنا بأن المبادئ سليمة و منطقية، يبقى المشكل الأساسي و هو أن الشعارات البراقة و المبادئ المثالية تصطدم في أغلب الأحيان ، بالواقع المعاش الذي يختلف كلياً عن الشعارات المستعملة
- إن المبادئ العامة و قواعد العمل تتسم ، في أغلب الأحيان ، بالروتين و الجمود ، و إعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء ، بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء و التحكم فيها<sup>2</sup>

#### شارلس بابيج Babage وهنري تاون Towne:

يميل كثيرون من علماء الادارة الى البدء بأفكار شارلس بابيج و هنري تاون عند البدء بدراسة حركة الادارة العلمية و قد ضمن بابيج جملة أفكاره في كتابه الصادر عام 1830 بعنوان " اقتصاديات المشاغل والقائد " و فيه استعرض موضوعات عديدة في إدارة الأعمال أبرزها :

1. المبادئ العامة للتنظيم
2. الانتاج
3. العلاقات الانسانية
4. التمويل
5. المبيعات

و إذا أردنا أن نلخص أفكار بابيج فيمكن إيجازها على النحو التالي :

- لاحظ بأن المشكلات التي تعالجها الإدارة لها طابع مميز يختلف عن المشكلات الفنية في التصنيع

<sup>1</sup> - عمار بوحوش ، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين ، مرجع سابق ، ص ص (14-17)

<sup>2</sup> - نفس المرجع الألف الذكر ، ص ص (17-18)

- طالب قبل البدء بإنشاء أي مشروع صناعي - بالقيام بوضع الدراسات المتكاملة للعناصر الداخلة في العمليات الصناعية منها: المواد الخام ، السوق ، موقع السلعة
- حذر من إهدار الوقت ، وبين أهميته
- التركيز على الدراسات الانسانية في المصانع
- مشاركة العمال في أرباح الشركة
- الرقابة على التكلفة
- أعطى أهمية للاعلانات ، التسويق ، التسعيرة ، و الأرباح كعوامل مساعدة على التسويق و القادر على المنافسة

هنري تاون :

لخص تاون مفهومه للإدارة العلمية بقوله : إن الإدارة العلمية ميدان مميز عن جميع فنون التصرف الأخرى المستخدمة في الصناعة " جاء ذلك في مقالته التي كتبها عام 1886 م بعنوان :

**The Engineer as an Economist** المهندس كقاصدي

فرانك بنكر جلبرت و هنري جانت و ايمرسون

تقف بعض الآراء و الأبحاث ذات الأهمية الخاصة في دراسته الإدارة العلمية إلى جانب ما كتبه تايلور و فايول منهم :جلبرت الذي أشار إلى ضرورة استغلال عنصر الوقت و الحركة في أداء العمل بأفضل طريقة ممكنة و بأقل جهد و بأقل تكلفة ممكنة و أشار جانت إلى ضرورة استخدام نظام الحوافز سواء بالنسبة إلى المديرين أو بالنسبة إلى العمال ، كما أشار ايمرسون إلى بعض الآراء الخاصة برفع الكفاية الانتاجية مثل تحديد الأهداف و وضوحها ، و حسن التنظيم و حسن اختيار العمال ، ودقة التقارير ،والاهتمام بجميع مستويات الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص ص (89-91)