

مدرسة العمليات فى الإدارة

يعتبر (هنرى فايول ١٨٤١-١٩٢٥) من أبرز العلماء الذين ساهموا فى نشأة الإدارة العلمية، فلقد اهتم بوضع أسس التنظيم والإدارة ونادى بتطبيق الإدارة فى مختلف أنواع المشروعات وقد عمل مهندساً للمناجم بفرنسا فى الشركة الفرنسية للتعدين، وعمل إدارياً أيضاً بالشركة نفسها منذ عام ١٨٨٨ حتى عام ١٩١٨، وترجمت أعماله إلى الإنجليزية، ومن أهمها (أصول الإدارة والإدارة الصناعية) General and Industrial Management، وتلخص جهوده فى وضع إطار عام للموضوعات التالية:

المبادئ الإدارية الأربعة عشر:

تتلخص المبادئ الإدارية التى وضعها هنرى فايول فيما يلى:

- ١- التخصص وتقسيم العمل: نادى بالتخصص فى العمل وأضاف تقسيمات مختلفة للعمل؛ حتى يمكن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج.

- ٢- المسؤولية والسلطة: والسلطة هي عبارة عن ممارسة حق يمنح لصاحبه حق إصدار الأوامر، ويكون على الغير الطاعة، بينما المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة، لذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم منح صاحبها السلطة المناسبة.
- ٣- النظام: وتكمن أهمية النظام في تحقيق الانسيابية في أداء العمل وتحقيق أهداف المشروع.
- ٤- وحدة الأمر: وهي تعنى أن يتلقى الرؤوسين تعليماتهم من رئيس واحد فقط.
- ٥- وحدة التوجيه: إذن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص أو مجموعة من العاملين تعمل لتحقيق هدف واحد، وتكون لها خطة بينما وحدة التوجيه يتطلبها التنظيم السليم للمشروع ككل.
- ٦- خضوع المصالح الفردية للمصالح العام.
- ٧- مكافأة الأفراد ويجب أن تحقق العدالة بينهم.
- ٨- المساواة: تحقيق العدل بين جميع العاملين لضمان التعاون فيما بينهم والولاء والانتفاء للمنظمة.

٩- استقرار العمل: يؤدى إلى تحقيق الرضا الوظيفى والنفسى للعاملين مما يدفعهم إلى تحقيق زيادة فى الإنتاجية.

١٠- الاتحاد: لابد من تجنب سياسة «فرق تسد» حتى يتحقق التعاون بين العاملين والولاء والالتناء للمنظمة، والعمل بروح الفريق الواحد.

١١- المبادأة والابتكار: تشجيع العاملين على الابتكار والاختراعات وتقديم المقترحات والأفكار المبتكرة، وإبداء آرائهم ومقترحاتهم لأداء العمل بأفضل الطرق.

١٢- المركزية: وهى تعنى تركيز سلطة الأوامر فى مستوى معين، ويلزم تطبيق المركزية فى المنشآت الصغيرة أما فى المنشأة الكبيرة، فلا بد من توافر قدر من اللامركزية بحسب السلطة والمسئولية؛ حتى يتمكن العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة.

١٣- تدرج السلطات: بمعنى توضيح التسلسل الرئاسى داخل المنظمة بحسب المستويات الإدارية المختلفة من أعلى المستويات الإدارية التى أدناها، وكذلك توضيح

نطاق الإشراف، وهو عدد المرؤوسين داخل كل قسم أو إدارة أو وحدة.

١٤- الترتيب: يجب ترتيب الوظائف والأقدميات والمجموعات الوظيفية والمكانات الاجتماعية من أعلى الوظائف والمستويات الوظيفية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ وفقًا لبطاقات وصف الوظيفة والهيكل التنظيمي.

عناصر الإدارة:

يمكن إيجاز عناصر الإدارة كما وصفها هنري فايول فيما يلي:

١- التخطيط: يعتبر فايول عنصر الإدارة من أهم الأمور وأصعبها وأنه أحد الجوانب الأساسية في الإدارة. وتعتمد وضع أو تصميم الخطة على ما يلي:

- أ- موارد المنشأة.

- ب- طبيعة العمل وأهميته.

- ج- اتجاهات المستقبل.

٢- التنظيم: فقد قسم فايول التنظيم إلى الآتى:

أ- التنظيم المادى للأشياء.

ب- التنظيم الاجتماعى للأشخاص.

٣- القيادة: فقد أوضح فايول ضرورة توافر عدة صفات

محددة فى القيادة السليمة لأى منظمة، تتلخص فيما يلى:

أ- المعرفة التامة للمرؤوسين الذين يعملون مع القائد.

ب- استبعاد الأشخاص غير القادرين على أداء العمل.

ج- الإلمام بجميع الاتفاقيات التى تعقدها المنظمة مع الغير.

د- القدوة الحسنة.

هـ- المراجعة الدورية للتنظيم لضمان الكفاءة فى الأداء.

و- عقد المؤتمرات مع معاونين وذلك لتوجيه الجهود.

ز- عدم التدخل فى التفاصيل الدقيقة للعمل.

ح- تحقيق الوحدة بين العاملين وحثهم على الابتكار والتطوير.

٤- التنسيق: وهو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط داخل المشروع لضمان النجاح، ويجب أن يتوافر في التنسيق الجيد ما يلي:

أ- لا بد أن تعمل كل إدارة على انسجام تام مع غيرها من الإدارات.

ب- يجب أن تعرف كل إدارة دورها كاملاً، وكذلك المساعدات، التي يمكن أن تقدمها إلى غيرها من الإدارات.

ج- يلزم تحقيق المواءمة والتناسب في مواعيد جداول العمل للإدارات المختلفة؛ حتى تضمن تحقيق التكيف مع الظروف المختلفة.

٥- الرقابة: تهدف الرقابة إلى التأكد من أن العمل يسير وفقاً للخطة المحددة مسبقاً؛ بهدف إظهار نقاط الضعف والأخطاء، حتى تعمل المنشأة على تلافي وقوعها مرة أخرى، وكذلك العمل على تصحيح وإعادة تصويب الأخطاء.

تقسيم الوظائف:

فقد قسم هنرى فايول وظائف المشروع الصناعى إلى ما يلى:

- ١- النشاط الفنى: هو النشاط الذى يشمل عمليات الإنتاج لمختلف أنواع السلع.
- ٢- النشاط التجارى: كالشراء والبيع.
- ٣- النشاط المالى: ويهدف إلى حسن استخدام الأموال المختلفة داخل المشروع.
- ٤- النشاط التأمينى: ويستهدف حماية الممتلكات والأفراد.
- ٥- النشاط المحاسبى: كالقيام بالجرد وإعداد الحسابات المختلفة والميزانية.
- ٦- النشاط الإدارى: كالخطيط والتنظيم والرقابة.

ويعتبر فايول من أوائل العلماء الذين نادوا بتعليم الإدارة، واشترط ضرورة توافر سمات وصفات إدارية وتدريبية وخاصة فيمن يرغب فى تعلم الإدارة، وتتلخص فى الآتى:

١ - الصفات الجسدية: من الصحة والقوة والنشاط.

٢ - الصفات الذهنية كالقدرة على الفهم والاستيعاب وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة.

٣ - الصفات المهنية كالاستعداد لتحمل المسؤولية، والقدرة على الابتكار والإبداع والثقة بالنفس.

وقد أغفلت مدرسة الإدارة العلمية بعض الأمور، التي لم تأخذها في الاعتبار، وهي كالتالي:

١ - عدم الاهتمام وإغفال الفروق الفردية بين العاملين، وهي الفروق الفسيولوجية والنفسية والذهنية، وهذه الفروق تؤثر على قدرة الفرد على أداء العمل، وبالتالي على الإنتاجية، وكان ذلك عند تركيزه على الطريقة المثلى لأداء العمل.

٢ - إهمال الأثر الكبير من تأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغبته في العمل وأيضًا على دوافعه، وبالتالي أثر ذلك على إنتاجية المنظمة.

٣ - عدم الاهتمام بدراسة أثر البيئة الاقتصادية والاجتماعية

والسياسية والقانونية على أفكار العاملين وسلوكهم
وطموحاتهم ومستويات أدائهم، وأيضًا تأثير هذه
العوامل على الإنتاجية.

٤- إغفال الجوانب النفسية والاجتماعية والروحية، حيث
كان تركيزها على الجوانب المادية لدوافع العاملين، دون
النظر لمدى تأثيرها على زيادة الإنتاجية.

تحليل العملية الإدارية:

وقد سار جوليك على نهج هنرى فايول، فتناول العملية
الإدارية وقسمها إلى سبعة عناصر، والتي استرشد بها الباحثين
والممارسين لعملية الإدارة وأثناء معالجة وظائفها، وتنحصر
هذه العناصر في الآتي:

١- التخطيط: ويشمل وضع الخطة التي تكفل تحقيق أهداف
المنظمة.

٢- التنظيم: وهو إنشاء الهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط
السلطة والمسئولية، ويوزع الأفراد على الأعمال الملائمة
في الأقسام والإدارات المناسبة.

٣- التوظيف: ويتضمن جلب الأفراد المناسبين الذين تتوافر فيهم الخصائص والمواصفات المطلوبة للوظائف التي يعينون فيها.

٤- التوجيه: ويعنى قيادة الأفراد عن طريق تعليمات وإرشادات وتوجيهات محددة.

٥- التنسيق: وهو التوفيق بين الأفكار والأعمال والأفراد، والعمل على تحقيق أكبر فائدة ممكنة من تخصص الأجزاء وتكاملها.

٦- التقرير: ويعنى تسجيل سير العمل وتقديمه ومشكلاته، ومعايير أدائه وإبلاغ الإدارة بالمعلومات اللازمة عن كل ذلك.

٧- إعداد الميزانية: ويتضمن ذلك التخطيط المالى والمحاسبى والرقابة على أعمال المنظمة.