هنري فايول والادراة

تقديم

اتسع مجال الحركة التايلورية من الاهتمام بالعامل إلى دراسة بناء التنظيم ككل بفضل جهود هنري فايول وغيره في الإدارة والتي استهدفت صياغة مجموعة مبادئ عامة ترتكز على التقييم الإداري.فالأساليب التي اعتمدها تايلور كانت قاصرة بسبب ارتكازها على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب الرقابة دون تناول وظائف الإدارة العليا.

أولا: التعريف بالشخصية:

هنري فايول فرنسي الجنسية ولد عام 1841 من عائلة بورجوازية،وفي سن الخامسة عشر التحق بالثانوية في مدينة ليون،حيث أمضى عامين وبعدها التحق بالمدرسة الأهلية للمناجم في "سانتتيان"،وكان أصغر طالب بين زملائه،وفي سن التاسعة عشر تخرج مهندسا للمناجم؛ثم عين في 1860مهندسا بشركة "كونتريفور شامبوات" وأخذ يترقى في سلم الوظائف ،حتى وصل إلى مركز المدير العام سنة 1918،واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة من الإفلاس. وبعدها بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل التنظيم بغض النظر عن طبيعة نشاطه وتوفي عام 1925.

ثانيا: الأسس الفكرية لفايول:

في عام 1916 توجت أفكاره في صدور كتاب له موسوم بـ : الإدارة الصناعية والعامة؛والذي ترجم إلى اللغة الانجليزية عام 1929،وفي هذا الكتاب يؤكد أن النشاط الإداري مهم لأنه يقوم بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر ويسعى لرضا العاملين من خلال تشجيعهم على العمل المنتج،ويعتقد أن الرقابة نشاط مميز عن النشاطات الأخرى. كما يعتبر أول منظر اهتم بإدارة المؤسسة ومشكلات القيادة.

ثالثا: فايول وتقسيمات العمل:

إن كافة الأعمال التي تؤدى في مشروعات العمل وفق فايول تقسم إلى ستة مجموعات وهي:

1- أنشطة فنية تتعلق بالإنتاج

2- أنشطة تجارية تتعلق بالشراء والبيع والتبادل.

3- أنشطة مالية تتضمن البحث على رأس المال واستخدامه الأمثل.

4- أنشطة الضمان والرقابة، وتتضمن حماية الممتلكات والأشخاص.

5- أنشطة محاسبية وتتضمن الإحصاء.

6- أنشطة إدارية وتتضمن التخطيط،التنظيم ،إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة

رابعا: الصفات الفايولية للمدير:

حدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المدرين كالتالي:

1- خصائص جسمية :أي الصحة والقوة

2- خصائص عقلية:أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.

3- خصائص خلقية:أي الحيوية والالتزام والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والابتكار.

4- خصائص تربوية: أي الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير

5- خصائص فنية :أ ي ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير

6- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة

خامسا: الوظائف القاعدية للإدارة عند فايول:

ركز فايول في كتابه الإدارة الصناعية والعامة على أهمية تطوير وظيفة القيادة داخل التنظيمات الكبرى؛وتوصل إلى خمسة وظائف أساسية تخص العملية الإدارية،ويمكن أن تطبق في جل التنظيمات وهي:

1- التخطيط: ويتطلب قيام المدير بدراسة لمستقبل المؤسسة؛ وذلك بوضع خطة جيدة تستوجب صفات محددة فيه كمسير وهي:

- فن التعامل مع العاملين

- قدر كبير من الطاقة

-مقدار من الشجاعة المعنوية

-الاستمرار في المنصب

- درجة معين من الكفاءة في المتطلبات الخاصة بالعمل

- قدر معين من الخبرة في مجال الأعمال بشكل عام.

2- التنظيم: ويعنى به وضع الهيكل التنظيمي وترجمته إلى أهداف واضحة؛مع ضرورة أن يتضمن إقامة علاقات إنسانية جيدة، مع الاهتمام بعملية اختيار الأفراد اللازمين للتنظيم لتدريبهم.

3- إصدار الأوامر: يرتبط إصدار الأوامر عند فايول بعملية الإشراف، ولكي يحقق الإشراف غايته يجب أن يتمتع المدير بـ: - أن تكون له معرفة كاملة بالأفراد.

- أن يكون قدوة حسنة

- أن يتخلص من العاملين غير الأكفاء

-أن يطلع عن الاتفاقات التي تربط العمل بالعاملين

- أن يستخدم المحفزات لتركيز الجهود

4- التنسيق: وهو الربط بين كافة الأنشطة والجهود والمهام ؛ بحيث يتحقق لها التكامل والتوافق والانسجام في بلوغ وتحقيق الأهداف.

5- الرقابة: التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه؛ وفقا للخطة الموضوعة، أو الأوامر الصادرة على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين مكافأة عادلة، وفرض الغرامات عند ارتكاب الأخطاء.

سادسا : المبادئ القيادية عند فايول:

لقد توصل فايول من خلال دراساته إلى أن المسير أيا كان مديرا أو قائدا قادر على أن يحصل على أفضل الكفاءات التي يمتلكها العاملون،بفضل صفاته القيادية للأفراد وإدارته للأعمال، وضمن هذه الروئ حدد أربعة عشر مبدأ وهي:

1- مبدأ تقسيم العمل: ويقصد به التخصص في أداء العمل، و يعتبر ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية داخل المشروع الصناعي.
2- مبدأ السلطة والمسؤولية: والسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر، والمسؤولية تتبع السلطة ويجب أن يكون هناك توازن بينهما. وهناك نوعين من السلطة؛ الأولى تكون رسمية مستمدة من مركز المدير الرسمي، والثانية تنبع من قابلته وقدراته وشخصيته وقيمه الخلقية.
3- مبدأ النظام والانضباط: ويركز هذا المبدأ على أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب؛ ومن أجل تطبيق النظام يرى فايول أنه من الضروري وجود مشرفين ورؤساء يتمتعون بقدرات كفؤة للمحافظة عليه وفرض العقوبات العادلة.
4- مبدأ وحدة القادة: يفرض هذا المبدأ ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط.

5- مبدأ وحدة التوجيه:أن كل مجموعة من أنشطة يجب أن يكون لديها هدف واحد مشترك وخطة واحدة تحدد إطار عملها ويكون لها رئيس واحد يكون مسؤول عن توجيه تلك الأنشطة نحو الهدف المحدد لها.

6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عندا يكون هناك تعارض بين المصلحتين فعلى الرؤساء والمشرفين أن يوفقون بين الاثنين عن طريق العدالة والقدوة الحسنة والإشراف الكفء المستمر.

7- مبدأ المكافأة: تعتبر التعويضات والمكافآت العادلة ضرورية للأفراد،حيث توفر قدرا كبيرا من الرضا للعاملين ولصاحب العمل في نفس الوقت.

8- مبدأ المركزية: أن درجة المركزية في السلطة تتحدد في ضوء الظروف والمواقف المستجدة في المشروع.

9- مبدأ تدرج السلطة: ويقصد به تسلسل أو تدرج الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، والالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة ضروري لإجراء الاتصالات في داخل المشروع بصورة فعالة.

10- مبدأ الترتيب: بمعنى أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص، والأول يشي إلى ضرورة الترتيب المادي، والثاني ضرورة الترتيب الاجتماعي

11- مبدأ المساواة: يعنى به أن المدراء ملزمون بتوفير العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين،لأنها تساهم في رفع معنوياتهم في العمل.

12- مبدأ استقرار العاملين: أن استقرارا الأفراد في وظائفهم ضروري لأي مشروع.

13- مبدأ المبادأة: من الضروري أن تتوفر في المشروع روح المبادأة والابتكار في وضع الخطة وتنفيذها؛ ومن الواجب أن يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة والشعور بالرضا في أداء أعمالهم

14- مبدأ التعاون أو روح الفريق:يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي وتنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بين العاملين

سابعا:فايول وإسهاماته في الحركة العلمية:

- درس فايول ونظم العمل من المدير العام إلى غاية العامل عكس تايلور

- ساعدته خبرته في شركة المناجم لصياغة 14 مبدأ للإدارة

- أدخل مفهوم التوقع، بمعنى التخطيط الدقيق والمراقب إلى جانب تشجيعه للاتصال المباشر والعمل الجماعي داخل التنظيم

- حذر من الإفراط في التخصص، لأنه سيقضي على المبادرة وتحمل المسؤولية والتعاون.

- أكد أن المبادئ التي توصل إليها ليست قوانين، وإنما هي مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف التنظيمات.

ثامنا : فايول والقراءة المضادة:

- أن المبادئ التي طرحها فايول في نظريته عامة تتضح أهميتها كشعارات

- تتوقف صلاحية المبادئ على الظروف التي يمر بها كل بلد

- لا يمكن فصل القضايا والمسائل الإدارية عن الاعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المناسبات والمصالح.

- تتصادم المبادئ مع الواقع العملي

تتميز المبادئ بالروتين

تعطي الصلاحيات للأقوياء

تاسعا:تايلور وفايول بين التكامل والتضاد:

تعتبر أفكارهما مكملة لبعضها البعض باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات

اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة-العاملين في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى وكان اهتمامه منصبا على المدير

- أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد؛ في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة

اهتم تايلور بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون التدخل في التفاصيل.

... بالتوفيق مع المحاضرة القادمة ...