

المحاضرة الثالثة: النظريات الكلاسيكية المفسرة لعلم النفس والعمل والتنظيم

محتوى المحاضرة:

مقدمة

- مدخل إلى المدرسة الكلاسيكية .
 - تعريف المدرسة الكلاسيكية
 - نشأة المدرسة الكلاسيكية
 - مفهوم الإدارة في ظل المدرسة الكلاسيكية
 - مبادئ المدرسية الكلاسيكية
- نظريات المدرسة الكلاسيكية وأهم روادها.
 - نظرية الإدارة العلمية
 - رواد النظرية (فردريك تايلور) .
 - مبادئ الإدارة العلمية وأهدافها حسب تايلور.
 - أسس النظرية إدارة العلمية.
 - تقييم النظرية الإدارة العلمية.
 - نظرية التقسيم الإداري:
 - مفهوم نظرية التقسيم الإداري
 - إنجازات و إسهامات فايول حسب نظرية التنظيم الإداري
 - النظرية البيروقراطية .
 - مفهوم النظرية البيروقراطية.
 - خصائص النظرية البيروقراطية
 - تقييم النظرية البيروقراطية
- خطوات تطبيق المنهج العلمي في الإدارة العلمية

خاتمة

قائمة المراجع

مقدمة

لقد تطورت المفاهيم الفكرية و النظريات التنظيمية عبر سلسلة من التطورات التي تجسدت بجهود عديدة من الباحثين و المفكرين في دراسة و تحليل السلوك الإنساني عموما و السلوك التنظيمي بشكل خاص من خلال التطورات الفكرية و الفلسفية التي تمخضت عبر تطورات تدريجية من الدراسة و التحليل و قد بدأت تأخذ الإطار العلمي في البحث و التفكير منذ العقد الأول من القرن العشرين.

و سوف نبرز هذه النظريات و ما جاءت به كل نظرية من خلال أصحابها بهدف تطور المنظمات و كيفية إدارتها حتى يتسنى فهم المراحل التي فسرت التنظيم و التطورات المتوالية للفكر التنظيمي .

انطلاقا من هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية و التي تفيدنا في تعميق البحث وفق ما يلي:
ما هي المدرسة الكلاسيكية وكيف نشأت ؟ من هم أهم رواد هذه المدرسة؟
وكيف ظهرت النظرية العلمية لفريدريك تايلور وما أهم التجارب التي قام بها؟ هل نجحت هذه النظرية و فيما تتمثل الانتقادات الموجهة لها؟ على أي قواعد ومبادئ اعتمدت هذه النظرية وما هي الأسس التي قامت عليها هذه النظرية؟

مدخل إلى المدرسة الكلاسيكية :

إن مفهوم الكلاسيكية له عدة مفاهيم تطورت بتطور العامل البشري ولهذا سنعطي أهم المفاهيم التي عرفت المدرسة مع تزامن تطورها .

تعريف المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية في الإدارة :

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أقدم المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانب متعددة، وتحدد فترة المدرسة الكلاسيكية بين 1880 – 1930 .

وهي أول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني و كيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة فهي تيار فكري حاول تطبيق العلم على الإنسان ، و سميت هذه المدرسة بالكلاسيكية لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس و القواعد التقليدية العريقة في الإدارة و من أسباب ظهورها الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر و المنافسة و الاتجاه و التفكير المنطقي و تفسير السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي. و قد افترضت مدرسة الإدارة العلمية أو التقليدية أو الكلاسيكية بشكل عام أن الأفراد كسالى و غير قادرين على تنظيم و تخطيط العمل و أنهم غير عقلانيين و انفعاليين، و لهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة و فعالة، و بالتالي لا بد من السيطرة على هذا السلوك لذا فان المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية تركز على فرض نموذج عقلاني و رشيد و قوي على العاملين و ذلك كمحاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المنظمة.

فالمدرسة الكلاسيكية مرتبطة بالمهندس فريدريك تايلور " من أمريكا , والمهندس " هنري فايول " من فرنسا . بدأ " تايلور " أبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي , وكان من أوائل الباحثين في نظرية الإدارة بحكم عمله كبيراً للمهندسين بمصانع الصلب في فيلادلفيا سنة 1878 م . وقد قام خلال هذه الفترة بإنجاز ثلاثة مؤلفات , آخرها كتابه الشهير (مبادئ التنظيم العلمي للمؤسسات) الذي صدر عام 1911 م , والذي تضمن أبحاثاً ودراسات تعتبر المبادئ الأساسية للإدارة العلمية .

نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في أواخر القرن الثامن عشر, وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها المدرسة .

* **مرحلة ظهور الثورة الصناعية :** أبرز ما تميزت به هذه الفترة تبرزه من خلال النقاط التالية:

1 (التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.

2 (ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل.

3 (تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل (المصنع).

4 (إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.

* **مرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة :** كان من أبرز مهندسي هذه المرحلة المهندس الأمريكي فريدريك

تايلور بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للإدارة إلى جانبه "فرنك جليبرت" و"وهنري جانت" و "هنري فايول" و"ماكس ويبر" من خلال بعض الإضافات إلى أفكار تايلور حيث كانت البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية.

* **مرحلة نمو المنظمات العمالية والوعي القومي :** كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العالمية

نتيجة حتمية للرد على ممارسات الإدارة وبدأ الإنسان يتخلى عن أفكاره العشوائية في التسيير الإداري . هناك العديد من الأسباب تقسر الاهتمام المتزايد نشأة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة وتحملها فيها فيما يلي:

* التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث

* زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال ورجال الأعمال عن طريق إصدار القوانين.

مفهوم الإدارة في ظل المدرسة الكلاسيكية :

عرف فريدريك تايلور **Fredrick Taylor** الإدارة : بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها .

- عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة "

عرف هنري فايول الإدارة : بأنها تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب ..
- النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: **التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم .**

فقد أما ماكس ويميليان كارل إميل ويبر عرف الإدارة بأنها : وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم .

- الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف " **فالإدارة العلمية هي :**

1- **حركة فنية** من خلال الدراسات التي قامت بها عن الحركة و الزمن و عن الأسلوب البيئي المناسب له و دراسات التخزين و غيرها و اثر كل ذلك في الإنتاجية .

2- **حركة إدارية** من حيث المبادئ و الأسس التي وضعها مثل الحوافز و الاختبار العلمي للأفراد و الآلات و التدريب و تصنيف العاملين إلى فئة تتولى التخطيط و التنظيم و الإشراف و الرقابة و فئة ثانية تتولى مهمة التنفيذ .

3- **حركة فلسفية** من خلال سعيها لتحقيق السلوك الرشيد و دمج مصلحة الإدارة و العمال مع زيادة الإنتاج و الأرباح و ذلك لمصلحة الطرفين .

(انس شكشك ، 2009 ، ص،ص 51-52)

تعريف الإدارة العلمية :

قام **تاييلور** 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 **تاييلور** نتائج أبحاثه ودراساته في كتاب (إدارة الورش) عام 1903 وقام **تاييلور** بعدد آخر من الدراسات كان يهدف منها إلى فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق عليها **لفظ الإدارة العلمية** حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها **تاييلور** إدارة البصمة والتخمين في كتابه (أصول الإدارة العلمية) ويقول (تاييلور) أن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة... إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين ، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة ، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض وقد استند **تاييلور** في إعداد فلسفته الإدارية على المشاهدات التالية :

1 - أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد

2- إن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية فأدى ذلك إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشط إلى مستوى أداء غير النشط ما دام يحصل على نفس الأجر

3- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته

4- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين . والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت فقد لاحظ (تاييلور) تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي وقد علل (تاييلور) وجود هذه الظاهرة إلى سببين :

الطبيعة البشرية : فالفرد يميل بطبيعته إلى الكسل والبطء في العمل إذا لم يكن هناك مصلحة شخصية تحقق له حاجة ضرورية أن سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى انخفاض أدائه وإنتاجيته

سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى انخفاض أدائه وإنتاجيته
وقد استنتج (تايلور) من دراساته أن هناك مصلحة مشتركة إلى أبعد الحدود بين صاحب العمل والعمال أو بين العاملين في المؤسسة وهيئة الإدارة العليا .
فالإدارة تطلب من العاملين تحقيق أكبر عائد من العمل، والعاملون يطالبون بأجور مرتفعة نظير أعمالهم. ويرى (تايلور) أنه يمكن إرضاء كلا الطرفين وذلك بإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم ونوع العمل وفي نفس الوقت يمكن تحقيق أكبر عائد من العمل ويدعم (تايلور) هذا الرأي بقوله أن الأجور المرتفعة سوف تدفع العمال إلى زيادة إنتاجيتهم . ويخفض تكلفة الوحدة المنتجة.
وفي معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، عرفت الإدارة العلمية بأنها : حركة فنية وإدارية ظهرت في الولايات المتحدة في العقد الأخير من القرن التاسع عشر الميلادي ورسم خطوطها الأساسية العالم الأمريكي " فريدريك تايلور . " وقد اهتمت هذه النظرية بدراسات الوقت والحركة , ووضعت مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاج عن طريق الاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح , والملاحظة الفعالة لأعمالهم, وتشجيع العمال عن طريق حوافز الإنتاج .

مبادئ المدرسة الكلاسيكية:

توجد عدة مبادئ وافتراضات اعتمدت عليها المدرسة الكلاسيكية نوجزها فيما يلي :

- 1- التخصص و تقسيم العمل
- 2- وحدة الأمر و التوجيه
- 3- مركزية اتخاذ القرارات
- 4- توحيد الوظائف و منع الازدواجية
- 5- الهيكل التنظيمي و التسلسل الرئاسي الهرمي
- 6- تطبيق نطاق الإشراف

(انس شكشك ، 2009 ، ص52)

1. **التخصص وتقسيم العمل :** ترى هذه المؤسسة إن للتخصص اثر كبير على الإنتاج وكفاءته إلى جانب انه يؤدي إلى ضمان سير العملية الإنتاجية أي لابد من تقسيم العمل إلى خطوات متعددة بحيث يتولى كل شخص مهمة معينة الأمر الذي يساعد على إتقانها أكثر مما لو تم توزيعها على مهمات عديدة , وان هناك فائدة كبيرة في التخصص.
 2. **وحدة الأمر و التوجيه :** أي إن الفرد العامل يتلقى أوامره من واحد فقط وانه لا يستطيع احتمال ازدواجية المسؤولية إذا تعددت مصادر إصدار الأوامر وخاصة في حالة ما إذا كانت المصادر متعارضة.
 3. **مركزية اتخاذ القرارات :** تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري .
 4. **النظرة الأحادية للإنسان :** نظرت للإنسان نظرة محدودة والنموذج الذي تضعه للإنسان هو نموذج آلة واعتبرته كائن اقتصادي أي يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى.
 5. **نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وأن هذه البيئة مستقرة نسبيًا .**
 6. **تطبيق نطاق الإشراف :** اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج .
- أساليب الإدارة العلمية :**

لتحقيق إنتاجية مرتفعة و تخفيض التكلفة و الحد من الإسراف و الوقت الضائع في العمل نتبع الأساليب التالية

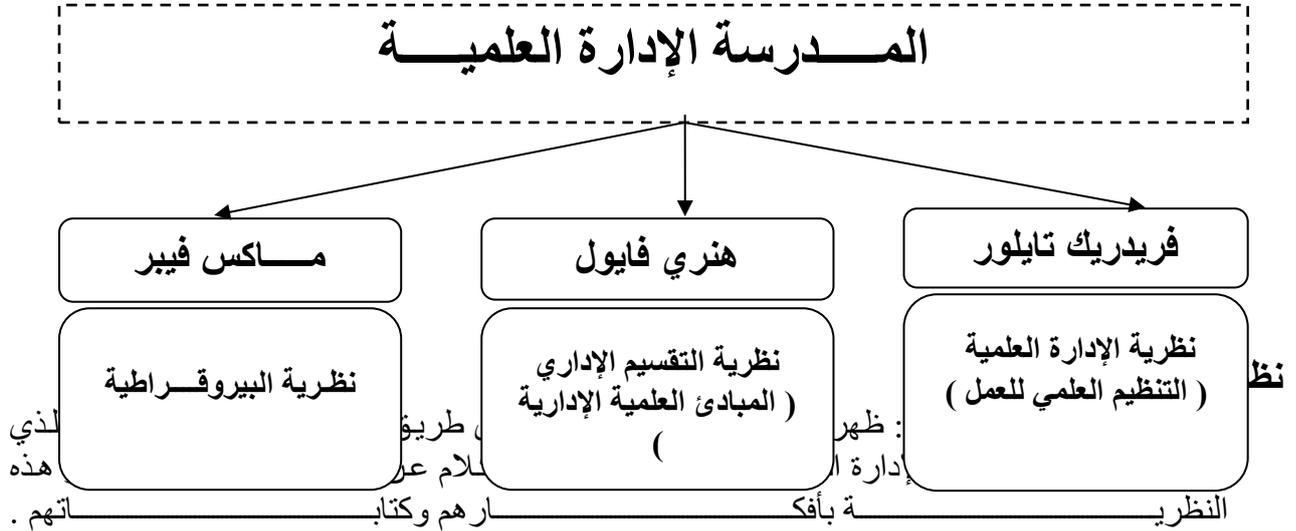
- استخدام أسلوب البحث العلمي في الوصول إلى حلول للمشكلات الإدارية و اتخاذ القرارات .
- استخدام الحوافز المادية لخلق الرغبة لدى العامل في تأدية العمل بالطريقة المطلوبة و بالسرعة او المعدل المطلوب .
- استخدام طرق دراسة الوقت و الحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء الأعمال .
- تحديد معايير للعمل و الأداء .
- استخدام الخبراء و المتخصصين لتحديد الشروط المناسبة المحيطة بالعمل .
- اختيار الآلات و المواد و العمال بطريقة علمية سليمة .
- اختيار العاملين بشكل سليم و تدريبهم جيدا ، المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات و الشارات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .
- توفير الإرشادات و التعليمات المتعلقة بكيفية الأداء الأمثل للعمل ، يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة و العمال و أن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولى الإدارة مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة و تولى العمال مهام التنفيذ .

(انس شكشك ، 2009 ، ص51)

نظريات المدرسة الكلاسيكية وأهم روادها.

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في منتصف القرن التاسع عشر و تعتبر من أوائل نظريات الإدارة ، و مجمل أفكارها و نظرياتها تدور حول تقسيم العمل بين العاملين (تخصص في العمل) في المنظمة لتحقيق كفاية إنتاجية عالية و تشمل هذه المدرسة ثلاث نظريات هي :

مخطط مدرسة الإدارة العلمية



1. شارلس بابيج : أكد على الاهتمام بالوقت الضائع و دراسته باستخدام الساعة و هو الأسلوب الذي اعتمده تايلور فيما بعد في دراسة الوقت و الحركة ، كما أشار إلى أهمية العلاقة الإنسانية و تقليص أوجه الإهمال أو التخريب التي يتعرض لها العامل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة و الرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف . و هذا في كتابه اقتصاديات الآلات والمصانع سنة 1830 والذي وضح فيه بعض الأفكار ذات العلاقة بالإدارة ومشاكلها.

2. هنري تاون : هو احد المخترعين و صاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر ، و هو أول من استخدم الأساليب المنهجية في الإدارة باعتماد الطرق العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية .
- إدارة و رقابة العمل من طرف خبراء و فنيين لتطويره
- ضرورة تبادل الخبرات و المعارف بين الإطارات عن طريق الملاحظة و التسجيل و التحليل .
- العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل العاملين .

(لو كيا الهاشمي ، 2006 ، ص 42)

في سنة 1886 قدم هنري بحثا بعنوان (المهندس كرجل اقتصاد) تناول فيه أهمية دراسة و إدارة الورشة وكيف ممارسة الإدارة بالورشة .ومن مساهماته اقترح نظاما للأجور يقضي بمنح العامل أجرا محددًا ثم منحه نصيبه من الكسب المحقق بعد اقتسامه بالتساوي بين العمال و أصحاب العمل . و تعتبر أفكار تاون وملاحظاته بمثابة تمهيد لحركة الإدارة العلمية والتي قام بها فريدريك تايلور.

3. فريدريك تايلور (1856-1915) : فريدريك ونسلو تايلور Frédéric Winslow Taylor مؤسس هذه النظرية (نظرية الإدارة العلمية) مهندس و اقتصادي ولد سنة 1856 بجرمان تاون GERMAN TOWN بولاية فيلادلفيا بأمريكا .

فبعد بدئه في العمل كعامل يدوي Manœuvre بمؤسسة Midwale Steel ، أصبح بعدها مهندس و يكتشف الفولاذ و التقطيع السريع (Les Aciers à Coupe Rapide) سنة 1898 كما وضع طريقة تنظيم عقلية للعمل و التي حملت اسمه فيما بعد . (د/ العايب راجح ، 2006 ، ص 21)
تدرج (تايلور) في جميع الوظائف في تلك الشركة من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) إلى مهندس الشركة . أتاح له فرصة فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تدمرهم وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية .

وحيث جاءت الفرصة وعين كبيراً لمهندسي الشركة بدأ بدراساته وتجاربه و ناد بأهمية مبادئه ودافع عنها وعن أهمية تطبيقها في الحياة العملية .

وذاص صيته حتى أصبح عالماً من علماء الإدارة ، وانتشرت مبادئه وأفكاره في الإدارة في معظم البلدان الصناعية كأمريكا وروسيا وانجلترا وفرنسا وألمانيا خلال ثلاث قرن ، كما ترجم كتابه الذي نشر فيه فلسفته في الإدارة العلمية عام 1911 وهو كتاب (مبادئ التنظيم العلمي للمؤسسات) شرح فيه بأسلوب مبسط معنى الإدارة العلمية والغرض منها .

و لتاييلور مجموعة من الكتب باللغة الفرنسية منها :

• دراسة حول تنظيم العمل في المصانع سنة (1903) Etude sur l'organisation du travail dans les usines

• مبادئ الإدارة العلمية للمؤسسات سنة (1909) Principes de la direction scientifique des entreprises

• مبادئ التنظيم العلمي للمؤسسات سنة (1911) Principes d'organisation scientifique des usines

و يتفق كثير من علماء النفس على أن أولى تطبيقات علم النفس في المجال الصناعي بدأت على يد فريدريك تاييلور فقد كان أول من وجه الأنظار بصورة علمية تجريبية للعنصر الإنساني كعامل رئيسي في الإنتاج. (د/ العايب راج ، 2006 ، ص21)

مبادئ نظرية الإدارة العلمية وأهدافها :

نظرية الإدارة العلمية (التاييلورية) : النظرية التاييلورية أو العقلانية التي تسكنها تجعل منها نظرية وظيفية بمعنى أنها ترمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية : زيادة الإنتاج و من ثم الإرباح . وذلك عن طريق تطبيق الأساليب العلمية في تسيير و تنظيم عملياتها أو في علاقاتها الاجتماعية الإنسانية . و للتعريف بالخطوط العريضة لهذه الفلسفة ، يمكننا استعراض التجربة الكلاسيكية ، لزيادة إنتاجية العامل سميث **Smith** وفقاً لمجموعة من الأسس :

أ- دراسة علمية للعمل و أجزائه ... ميدانيا عن طريق الملاحظة .

ب- تدريب العامل بعد اختياره للقيام بهذه الوظيفة .

ت- تقسيم الأدوار و المهمات بين العمال المنفذين و عمال الإدارة بحيث تحدد مسؤولية كل منهما ، وفقاً لذلك في العملية الإنتاجية .

ث- تطبيق حوافز مادية ملائمة ، عن كمية الإنتاج المحققة . (مراد زعيبي ، 2008 ، ص24)

تعتمد الإدارة العلمية في نظر تاييلور على أربعة مبادئ رئيسية وهي :

1/ إتباع الطريقة العلمية أثناء العمل بدلا من الطريقة العشوائية وذلك عن طريق دراسة عناصر العمل وتحليلها واستخدام قوانين الحركة بهدف زيادة الإنتاج والرفع من أجور العاملين .

2/ وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار والتعيين ليتم توظيف عمال أعلى إنتاجية والتزاما بالعمل، وكذلك تدريب وتعليم العمال على استخدام الآلات بهدف زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف .

3/ التركيز على تقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو بالمنظمة يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته.

4/ المناداة بالعمل كفريق وترسيخ فكرة أن لكل عضو بالمنظمة دورا يكمل دور الآخرين وخلق روح من المشاركة والتعاون بين الإدارة والعمال لانجاز الأعمال بالطرق العلمية والابتعاد عن الجهود الفردية والانقسامات داخل المنظمة . بالإضافة إلى ما سبق . ندى تاييلور بتخطيط وجدولة العمل وتحفيز العاملين كدفع الأجور بهدف زيادة الإنتاج .

ولتحقيق هذه الغاية فقد قام **فرديريك تايلور** في شركة **بتلها** يم لصناعة الحديد بانتقاء احد العمال الأكفاء و هو **سميث Smith** . و الذي يتمتع بالإضافة إلى ذلك بصحة و قوة بدنية . و دربه على الخطوات العلمية للعمل انطلقا من : رفع سبائك الحديد و نقلها إلى المكان المخصص لذلك . ينفذ العامل **سميث Smith** و يعمل وفقا لما يؤمر به ، دون زيادة أو نقصان و بالمقابل ، فقد حفزه **تايلور** بالمكافأة المادية كلما حقق الأهداف المرسومة له . و تمكن **تايلور** عن طريقه في تحقيق زيادة في الإنتاج من (12□5) طنا في اليوم إلى (47□5) طنا يوميا . (مراد زعيبي ، 2008 ، ص24)

اختار **تايلور** لتنفيذ تجربته و تطبيق برنامج العمل اليومي الذي وضعه هذا عاملا من أصل هولندي اسمه **سميث Smith** لاحظ عليه حبه الشديد للمال و رغبته القوية في الادخار و ساوه مغريا إياه برفع أجره من 15.1 دولار يوميا إلى 85.1 دولار (أي بزيادة 61% تقريبا في أجره اليومي) باختصار عليه أن ينفذ ما يقال له طوال اليوم دون تردد أو مراجعة أو جدال ، و هكذا عمل **سميث** طول اليوم عندما كان يؤمر بالعمل و بالكيفية التي كان يؤمر بإتباعها و أدائها ، و يسترح عندما كان يؤمر بالاستراحة . و في نهاية اليوم كان قد حمل 47.5 طنا على الشاحنة و لم بفشل أبدا في أن يحقق المعدل اليومي خلال الأعوام الثلاث التي قضاها **تايلور** في شركة **بتلها** (فرج عبد القادر طه ، 1983 ، ص 22)

و عندما قام **تايلور** بتعميم نتائج تجربته هذه على شحن الحديد بالشركة أدى ذلك إلى زيادة ضخمة في الإنتاج دون زيادة في الجهد المبذول في العمل أو الزيادة في التعب ، و البيان التالي يوضح نتائج تطبيقات تجربة **تايلور** و طريقته :

الطريقة الحديثة	الطريقة القديمة	
إلى حوالي 140 عاملا	600-400	نقص عدد العمال من
70 طنا	16 طنا	متوسط عدد الأطنان التي يشحنها العامل يوميا
1.8 دولارا	1.50 دولارا	متوسط دخل العامل يوميا (أجره)
33 من الدولار	72 من الدولار	متوسط تكلفة شحن الطن

وتوضح هذه النتائج أن طريقة **تايلور** قد أدت إلى ارتفاع إنتاجية العامل بما يقترب من أربعة أمثاله في حين أدت إلى ارتفاع أجره بحوالي 63% فقط إلا أنها أدت في نفس الوقت إلى ظاهرة سلبية من وجهة نظر العمال هي إنقاص عدد العمال للشحن من 600-400 إلى حوالي 140 عامل أي إنقاص عدد العمال اللازمين إلى حوالي الثلث فقط ، مما يهدد برفع مستوى البطالة بين هؤلاء العمال في تلك السوق الحرة التي يحكمها بصفة شبه كاملة قانون العرض و الطلب و حرية تصرف أصحاب العمل في تسريح العمال و تعيينهم الأمر الذي جعل نتائج **تايلور** غير إنسانية تحكمها مصلحة رأس المال على حساب العامل ورضاه و راحته . (د/ العايب راجح ، 2006 ، ص26)

أسس نظرية الإدارة العلمية :

و قد استخلص **تايلور** عقب هذه التجارب ، أن الأسس العلمية الوظيفية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإنتاجية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- دراسة الوقت و الحركة لمعرفة الخطوات الضرورية لإنجاح العملية الإنتاجية .
- توزيع المسؤوليات بين طرفي التنظيم (العمال و الإدارة) .
- توفير الأدوات اللازمة لممارسة العمل .
- إنشاء أقسام خاصة بتخطيط أو تصميم العمل لتلافي العقابيل .
- وضع قوائم بمتطلبات كل وظيفة .
- استعمال الأدوات المتطورة للاقتصاد في الوقت و الجهد
- تحفيز العامل ماديا كلما أنجز شطرا من عمله .

يتجلى بوضوح أن المبادئ العلمية و العقلانية التي صاغها تايلور في نظريته تعتمد على التجربة و الملاحظة العلمية و القياس ، و يتمثل طابعها الوظيفي في أن النظرية تستهدف تحقيق زيادة الإنتاج في المقام الأول .

وقد استخلص من تجربته و معاشته للعمال أن العامل لا دخل له في ذلك و انه بالإمكان تحقيق تكيف العامل و رفع الإنتاج و تحسينه و هو الغاية القصوى للمؤسسة العمال الإدارة و بذلك يتم تحقيق الرفاهية للجميع .

لكن هذه المقاربة التقليدية لا ترى في التنظيم العلمي في العمل الصناعي سوى إشكالية توافقات بين المواد و العتاد أساسا . و الإنسان (العامل) بصفته عنصرا ثالثا ، يدمج لا كقطب جوهري في هذا التالوث و لكن كمكمل (ضروري حتى لا يستغنى له منطق النظام الصناعي) و كإضافة قابلة للتكيف

أما العوامل الأخرى فإنها تعطى مسبقا و تحدد اعتمادا على مقاييس المرد ودية فحسب . و احد التعابير التي تصنف المفهوم التايلوي عن العامل هي : " أن المميزات الأولى للعامل الذي باستطاعته القيام بمهنة نقل السبانك هي انه بليد و كسول يقارب الثور من ناحية الاستعداد الذهني ."

(زعيبي مراد ، 2008 ، ص25)

وبهذه المبادئ التي سميت باسمه كان تايلور يهدف إلى:

-توثيق العلاقة بين الإدارة و العمال وإشاعة الثقة المتبادلة بينهما.

-ترسيخ العدالة في توزيع العائد بين الإدارة و العمال وذلك بتطبيق الإدارة العلمية مما يزيد بين من الإنتاج وبالتالي العائد الذي يعود عليه بالمنفعة على الجميع بالمنظمة.

-دراسة العمل و التخطيط له بوضع قواعد معينة لأدائه يمكن اختبارها و تحديدها.

-الرفع من إنتاجية العامل بتدريبه و تحفيزه لرفع معنوياته وإشعارها بأنه عنصر أساسي بالمنظمة لا يمكن الاستغناء عنه بسهولة.

تقييم نظرية الإدارة العلمية :

نقد الإدارة العلمية: نجحت الإدارة العلمية في زيادة الإنتاج وهو الهدف الأساسي الذي سعت إليه ومع ذلك تعرضت للنقد العنيف من طرف العلماء في ذلك الوقت بحيث عابوا عليها النظر إلى الإنسان بوصفه آلة تقوم بانجاز ما خطط له بدون مراعاة لظروف أخرى كالنفسية و الاجتماعية التي ربما يكون لها دور في أداء العمال زيادة أو نقصان و عموما يمكن أن نلخص أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية في النقاط التالية:

- 1- إن هذه المدرسة حللت العمل تحليلا ميكانيكيا و اعتبرت الإنسان آلة منتجة .
- 2- إن التقسيم الشبه ذري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي و ذلك نتيجة اضطراب العمال إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة و هذه الحركات الروتينية أدت بالعمال إلى الإحساس بتفاهة مستواهم و قد أدى هذا إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما اخل بكمية و نوعية الإنتاج (ارتفاع نسبة التغيب و دوران العمال ، و تسرب العمال ، الاستقالة ، كثرة حوادث العمل ، التذمر في أوساط العمال) .
- 3- أهملت الإطار الخارجي للمنظمة الصناعية و اعتبرت هذه الأخيرة نسقا مغلقا على نفسه .
- 2- لم تراعى هذه المدرسة العلاقات اللارسمية كالاتصال و التنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم من جهة و بين الإدارة من جهة أخرى ، بالعكس فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة و بالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات و تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل .
- 3- لقد كان تايلور ظالما حين جعل أقصى إنتاج لأكفأ عامل ، الإنتاج النموذجي الذي يجب أن يصل إليه جميع العمال ، وهذا تجاهلا صريحا لأهم مبادئ علم النفس ، مبدأ الفروق الفردية بين العمال من حيث القدرة و القوة و درجة التحمل ، في حين يقضي العدل أن يكون إنتاج العامل المتوسط هو الإنتاج النموذجي .
- 4- كان يفرض على الجميع " طريقة مثلى واحدة " كان العمال يتشابهون جميعا في تكوينهم النفسي و الجسمي و سرعتهم على التعلم و إيقاعهم الطبيعي .

5- لقد أهمل الجوانب النفسية التي تؤدي إلى تكيف العامل لعمله ، كما أهمل الآثار النفسية التي تترتب على ما يفرضه على العامل من شروط صارمة و قيود ، كما اغفل عن الفروق الفردية بين العمال كأن العامل يستطيع تكيف نفسه كما يريد فان لم يفعل فالسبب هو كسله أو إهماله أو فتور همته أو تمرده أو سوء نيته. د/ العايب رابع ، 2006 ، ص.ص 27-28)
تتلخص نقد نظرية تايلور:

- 1- اعتبرت الإنسان آلة منتجة
- 2- اعتبر الحوافز المادية هي الدافع الوحيد للعمل وزيادة الإنتاج
- 3- أهمل العامل واهتم بالعمل وحلله تحليلًا دقيقًا التقسيم الشبه ذري للعمل
- 4- نقص عدد العمال يهدد برفع مستوى البطالة بينهم، ومن الأفضل توزيعهم إل أقسام أخرى أو في أعمال أخرى تناسبهم.
- 5- إهمال العوامل النفسية والتي تلعب دورا كبيرا في الكفاءة الإنتاجية أو خفضها.
- 6- أخطأ حين جعل أقصى إنتاج لأكفاء العمال، واعتبره إنتاج النموذجي، ولم يراع الفوارق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال في حين يقضي العدل أن يكون العامل المتوسط هو الإنتاج النموذجي.
- 7- يفرض على العامل (طريقة مثلى واحدة) كأن العمال يتشابهون جميعا في تكوينهم النفسي والجسمي وسرعتهم في العمل، وقدرتهم على التعلم ولكن مع هذا فقد كان نظام تايلور فاتحة الطريق إلى حركات (الاختيار المهني والتوجيه المهني، والتدريب المهني، ودراسة الحركة والزمن). (عويد سلطان المشعان، 1994، ص24)

محاسن الإدارة العلمية :

- ولكن مهما قيل عن النظرية فلها محاسن تتمثل في أنها:
- تصدت للمشاكل بسلاح العلم والمعرفة والأساليب العلمية و اتخذت من العلم منهجا فأبدعت في دراسة الوقت والحركة وهي أدوات التحليل الحديث وأساس التنظيم والأساليب.
 - لم تكفي هذه النظرية بأحكام الماضي بل أخضعها للتجربة و التمحيص ووضعت بناءا على ذلك نظريات و مبادئ تحكم العمل.
 - ثبت بشكل مادي أن المؤسسات والدول التي تأخذ بالأفكار والتي طرحتها نظرية الإدارة العلمية تحقق نتائج أفضل من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

ملخص لنظرية الإدارة العلمية :

رائدها فريدريك تايلور و نشأتها في الولايات المتحدة الأمريكية ، وملخصها : التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد العاملين و استبعاد غير الضروري منها و تحديد الحركات الضرورية لادعاء العمل و الوقت المحدد لانجازها ، و استخدام الطرق العملية في اختيار الأفراد العاملين ، و الإشراف الدقيق عليهم لانجاز الأعمال و القضاء على انخفاض الإنتاجية ، و استخدام الحوافز المادية لحثهم على تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية .

أما سلبياتها : إهمال الجوانب الاجتماعية و الإنسانية بين الأفراد العاملين في المنظمة (التعامل مع الفرد على انه آلة) وعدم الدعوة إلى التفاعل مع المحيط و البيئة الخارجية للمنظمة . (د/ عادل بن صلاح عمر جابر عبد الجبار ، محمد بن مترك آل شري القحطاني ، 2007 ، ص.ص 9-10)

2- نظرية التقسيم الإداري :

مفهوم نظرية التقسيم الإداري : هنري فايول (1841 - 1925) (Henry Fayol) :

في الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية تحتل مكانتها في الدراسات و الأعمال الإدارية **هنري فايول** في فرنسا يقدم إسهاماته في الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة ، و هو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالإعمال الإدارية من ناحية وصف و تحليل الوظائف و سرد مبادئ التنظيم .

هنري فايول فرنسي الأصل ، بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج و شغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب مدير العام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم (شركة كومنتري) الفرنسية ، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادتته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، و عمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م. (لو كيا الهاشمي ، 2006 ، ص ص 54- 55)

وتنص هذه النظرية على إعداد الهيكل التنظيمي بموجب أعمال محددة هي عبارة عن خطوات متسلسلة و متلاحقة و مرتبطة مع بعضها، حيث كل خطوة تقوم على أساس نتائج الخطوة التي تسبقها و هذه الخطوات هي:

- تحديد الأنشطة و الأعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف.
 - تحديد الوظائف و ذلك عن طريق تجميع الأنشطة و الأعمال المتشابهة و المتكاملة.
 - تحديد وحدات إدارية رئيسة تكون مسؤولة عن تنفيذ كل وظيفة من الوظائف
 - تقسيم كل وحدات إدارية رئيسة إلى تقسيمات فرعية تتولى كل منها مسؤولية تنفيذ جزء من مهام الوظيفة بشكل متكامل و متناسق مع باقي التقسيمات الفرعية .
- و تفيدنا هذه النظرية بان إحداث وظائف إدارية رئيسية في المنظمة (أفراد ، تمويل ، إنتاج ... الخ) أمر مهم و ذلك لتحقيق التنسيق في العلاقات بين الرجل و الآلات و الإعمال .

انجازات و إسهامات فايول حسب نظرية التقسيم الإداري

وظائف المشروع الصناعي عند هنري فايول :

قسم التنظيم إلى ستة أنشطة على النحو التالي :

- 1- النشاط الفني : و يشمل الإنتاج .
- 2- النشاط التجاري : و يشمل الشراء و البيع
- 3- النشاط المالي : و يشمل تدبير احتياجات المنشأة من رأس المال و استخدامه
- 4- النشاط الأمني : و يشمل حماية ممتلكات المنشأة و اليد العاملة فيها .
- 5- النشاط المحاسبي : و يشمل الجرد و حساب الأرباح و الخسائر و التكاليف و الإحصاء
- 6- النشاط الإداري : و يشمل التخطيط و التنظيم و الإشراف و التنسيق و الرقابة .

(انس شكشك ، 2009 ، ص 51)

المبادئ الأساسية لهنري فايول :

وضع فايول مبادئ إدارية تتصف بطابع العمومية و الشمولية في التطبيق الإداري و هي :

- 1- تقسيم العمل و التخصص : تجزئة العمل الواحد إلى أجزاء صغيرة و كل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال
- 2- مبدأ السلطة و المسؤولية : إن للسلطة الحق في إعطاء الأوامر و القوة تفرض الطاعة ، الا انه ميز بين السلطة الرسمية للمدير و التي يستمدتها من مركزه ، و السلطة الشخصية ، و التي تعكسها شخصيته مثل الذكاء و الخبرة و القدرة على القيادة فهي المهام و الواجبات التي حددت الإداري عند استناد العمل إليه ، و يرى فايول أن المسؤولية هي نتيجة طبيعة السلطة الممنوحة و على ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ، ثم تحويل صاحبها السلطة المناسبة .

- 3- مبدأ النظام و الانضباط : يلزم كافة العاملين بالالتزام بالقوانين و الأنظمة و التعليمات المعمول بها .
- 4- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة : إن المرؤوسين يجب إن لا يلتقوا إلا من رئيس واحد فقط ، و يحدث الاختلال في العمل إذ استلم العاملون في التنظيم الواحد أوامرهم من عدة رؤساء .
- 5- مبدأ وحدة التوجيه : وجوب رئيس واحد مختص و خطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى هدف واحد و كما سبق أن هنري فايول قسم نشاطات المصنع إلى ستة (06) نشاطات أساسية
- 6- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة : أن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوسين مصالح المنظمة ، و الوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة و القدوة الحسنة من جانب المشرفين ، و الاتفاقات العادلة كلما أمكن و الإشراف المستمر .
- 7- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة : بحيث تكون هذه المكافأة عادلة كلما أمكن و يرضي كل من المرؤوسين و المنظمة .
- 8- مبدأ المركزية : تركيز السلطة في يد شخص واحد و منه يتم التفويض إلى الآخرين
- 9- مبدأ تدرج السلطة : أي أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل .
- 10- مبدأ الترتيب و التنظيم : يجب أن تقسم الحياة في المنظمة ، و أن يكون هنالك أماكن مخصصة لكل شيء ، مكان لكل فرد يميزه عن غيره و هكذا .
- 11- مبدأ المساواة و العدل : أي أن يقوم الرؤساء بمعاملة مرؤوسيهم بالعدل و الإنصاف بغرض جذبهم للعمل و رفع الروح المعنوية لديهم .
- 12- مبدأ ثبات العاملين : أهمية الاستمرار العاملين بالعمل و عدم تركهم لأعمالهم ، لان تركهم لأعمالهم يلحق الضرر بالمنظمة و يفقدها خبرات و كفاءات تكون بأمر الحاجة لها .
- 13- مبدأ المبادرة : مبادرة العاملين بطرح أفكارهم ، و من ثم وضعها موضع التنفيذ ، و قيام الرؤساء بتشجيع لهذا الاتجاه يمكن أن يخدم المنظمة و يؤدي إلى رضا المرؤوسين و إشباع رغبات الشخص الكفاء المقدر .
- 14- مبدأ التعاون و العمل الجماعي : إن سيادة روح التعاون بين العاملين و قيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي المشترك و التأكيد على أهمية الاتصالات و تعاملهم مع العاملين ، كلها أمور بإمكانها أن تسهم في رفع كفاءة العامل و زيادة الإنتاج . (لوگيا الهاشمي ، 2006 ، ص.ص 59 - 60)

ملخص لنظرية التقسيم الإداري

رائدها : هنري فايول ، نشأتها : فرنسا و ملخصها : يرى هنري فايول إن مبادئ الإدارة هي تقسيم العمل و استخدام الأمتل للقوى العاملة ، تناسب السلطة مع المسؤولية ، التزام بالقواعد و التعليمات ، وحدة الأمر و التوجيه (مصدرها رئيس واحد) مراعاة المصلحة العامة ، الرواتب و المكافآت ، المركزية (مدى تركيز السلطة و توزيعها) تسلسل القيادة ، النظام (وضع كل شيء و كل شخص في مكانه) العدالة ، الاستقرار الوظيفي المبادرة و الابتكار ، العمل بروح الفريق الواحد) .

أما سلبياتها : إهمال الجوانب النفسية و الاجتماعية للأفراد العاملين في المنظمة و عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فيما بينهم . (د/ عادل بن صلاح عمر جابر عبد الجبار ، محمد بن مترك آل شري القحطاني

، 2007 ، ص.ص 9-10)

3- نظرية البيروقراطية :

مفهوم النظرية البيروقراطية: تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس ويبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

(انس شكشك ، 2009 ، ص 49)

ولد ماكس ويميليان كارل إميل ويبر Maximilian Carl Emil Weber في 21 أبريل 1864 و توفي في 14 جوان 1920، كان عالمًا ألمانيًا في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم

الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة. وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، ومن أكثر أعماله شهرة كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية".

وكان ويبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي (Ideal Type) للتنظيم والذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معانٍ متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب.

وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية. وهي أيضاً مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة، وليس الشائع عند عامة الناس بأنها تعني التعقيد في العمل الروتيني الإداري، العمل البطيء..... الخ.

تهدف النظرية البيروقراطية وصف الجهاز الإداري للمنظمات و كيف يؤثر في السلوك المثالي للتنظيم حيث يقول أن نمودجه هو أعلى شكل من أشكال الإدارة من ناحية الدقة و الاستمرار والانضباط و إمكانية الاعتماد عليه و، و يتصف بالكفاءة بالإضافة إلى انه يمكن تطبيقه في جميع المجالات .

الهرم الرئاسي : إن التنظيم عبارة عن هرم تتسلسل السلطة و تنساب الأوامر و التعليمات و التوجيهات فيه من القمة (رأس السلطة) إلى القاعدة (العاملين) مارا بمستويات رئاسية (مستويات تنظيمية) ، إن لكل فرد في التنظيم رئيسا يتبعه و ينفذ أوامره و تعليماته ، و يكون مسؤولاً أمامه عن انجازاته و يسمح للعاملين المرؤوسين التظلم من قرارات رؤسائهم إلى المستوى الإداري الأعلى و توزع الأعمال بناء على التخصص **الاستقرار الوظيفي** :

- 1- يتم التعيين على أساس الكفاءة و في ظل المنافسة و يجب إن تتوفر صفات معينة في الفرد
- 2- يحتفظ العامل بعمله طوال خدمته الوظيفية طالما أن سلوكه سليم .
- 3- وجود هيكل واضح للرواتب و الأجور يتسم بطابع الاستقرار و يتضمن العلاوات .
- 4- يندرج الموظف في السلم الإداري خلال فترات محددة .
- 5- توافر صفة التحديد و الوضوح بالنسبة لتقاعد العاملين على أساس راتب ثابت . تقاعدي أي مكافأة نهاية الخدمة بعد أن يكون الموظف تجاوز سنا معينة .

خصائص النظرية البيروقراطية:

من خلال الدراسات التي قام بها ويبر في مجال الإدارة قدم مقترحا تضمن خصائص النظام الإداري البيروقراطي نلخصه فيما يلي:

1. **تقسيم العمل والتخصص**: ويعني أن مجالات التخصص بالمنظمة يجب أن يكون واضحا لقواعد وتعليمات ولوائح مكتوبة بحيث كل فرد يكون مسؤولاً عن الوظيفة التي يشغلها.
2. **التسلسل الرئاسي**: بمعنى أن العمل داخل المنظمة البيروقراطية يتم على أساس التدرج الهرمي للسلطات بحيث يخضع كل مستوى إداري للإشراف والرقابة تلقي الأوامر من المستوى الأعلى منه.
3. **اللاشخصية في اتخاذ القرارات**: تعني اللاشخصية أن تسند القرارات إلى أسس موضوعية وليس لأسس شخصية مما يضمن العدالة وعدم المزاجية.
4. **التعيين والترقية على أساس الجدارة**: يتم التعيين العاملين في المنظمة البيروقراطية من قبل المستويات العليا بالمنظمة ويتم على أساس اعتبارات التأهيل والخبرة والكفاءة وليس للاعتبارات غير الموضوعية مما يكفل الأداء الممتاز

الهوة بين الإدارة و النقبات العمالية إلا أنها قد نجحت في تحقيق عدة مبنغيات كانت تهدف إلى بروز مدارس أخرى .

قائمة المراجع :

- د/ العايب رابح (2006) : مدخل إلى ميادين علم نفس العمل و التنظيم ، ط1 ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع : عين مليلة ، الجزائر .
- انس شكشك (2009) : علم النفس الإداري ، ط1 ، للدراسات و النشر و التوزيع ، دار النهج ، حلب ، سوريا
- لوكيا الهاشمي (2006) : السلوك التنظيمي ، الجزء 2 ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع : عين مليلة ، الجزائر
- مراد زعيمي (2008) : دراسات في تسيير الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط1 النشر و التوزيع ، المحمدية ، الجزائر
- د/ عادل بن صلاح عمر جابر عبد الجبار و محمد بن مترك آل شري القحطاني (2007) : علم النفس التنظيمي و الإداري ، ط1
- عويد سلطان المشعان(1994): علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان.
- فرج عبد القادر طه(1983): علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط4 ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر.