

**المحاضرة رقم (01) : نظريات المدرسة الكلاسيكية****افتراضات المدرسة :**

- اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط
- اعتبرت أن المنظمة تعمل في محيط مغلق
- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة
- اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات
- اعتبرت أن هناك أسلوب أمثل لأداء العمل

**I - نظرية الإدارة العلمية :**

نشأت نظرية الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900م – 1925م، على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة. أهم ما ميز هذه الفترة انخفاض الإنتاجية التي لاحظها العديد من المفكرين من بينهم تايلور الذي كان يعمل في مصنع للحديد والصلب بـ و.م. أقام دراسات وتجارب علمية حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل والوقت بهدف تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانيات المستخدمة في الإنتاج، فلاحظ تباطؤ العمال وكسلهم، مما دفعه للتركيز على دراسة الوقت والحركة، ومن ثم قام بتدريب العمال لرفع إنتاجيتهم.

قدم تايلور نظرية الإدارة العلمية لإيجاد الحلول لمشكلة الإنتاجية وتحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

**مبادئ الإدارة العلمية :** الإدارة العلمية هي نظام يستهدف التوصل إلى طرق وأساليب أكثر كفاية لاستعمال الآلات والعنصر البشري بقصد زيادة الكفاية الإنتاجية. وقد حدد تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" 1911 هذه المبادئ كالتالي :

- وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي.
- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب.
- تعاون الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي ووفقاً لمبدأ المنافع المتبادلة.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين المسيرين والعمال
- الإشراف الوظيفي حيث أن كل عامل يتلقى الأوامر من مشرفين متعددين متخصصين.
- التسيير بالإستثناء.

رواد حركة الإدارة العلمية :

شارلس بابيج charles babbage :

- قام بحل العديد من المشاكل الناتجة عن الأداء الإنتاجي
- ميز بين المشاكل الفنية والمشاكل الإدارية
- أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع ودراسة الوقت
- أشار بشكل عام إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية بين الفرد والمنظمة
- أكد على ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة وإيجاد الرقابة المحكمة على تحقيق أهداف المنظمة

هنري تاون henry town :

- أول من قام باستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة وأشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمة الصناعية.
- قام بصياغة بعض الأسس أهمها :
- \* يجب إدارة العمل ورقابته من طرف أعضاء المنظمة المؤهلين من أجل الوصول إلى أفضل النتائج في انجاز العمليات الإنتاجية.

- \* ضرورة قيام الإطارات العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العملية ومناقشة الأسس والمبادئ العلمية
- \* العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة عالية من قبل العمال.

فريدريك تايلور frederic taylor :

- النظر للعامل كآلة الإنتاجية
- اعتماد مبدأ تقسيم العمل
- تحديد نطاق الإشراف
- يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسيا لتحسين الكفاءة الإنتاجية
- يتصرف العامل برشد وعقلانية
- اعتماد أسلوب دراسة الحركة والوقت واعتباره أساس علمي سليم لقياس الأداء
- الاهتمام بالحركات العضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية
- فرانك جيلبرث frank gilberth : قام بدراسة حركة أداء العمال استنادا إلى الأسس التالية :
- تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العمال عليها واستبعاد غير الضروري منها
- تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد الأدنى
- استخدام المعدات والأدوات للمساعدة في الأداء الإنتاجي وتحديد طرق استخدامها لتقليص تكاليف الإنتاج
- وقد توصل إلى بعض النتائج كضرورة اعتماد الأسلوب العلمي في التدريب وتبسيط إجراءات العمل وإعطاء العامل فترة من الراحة.

هنري جانت henry gantt :

- استخدم خرائط جانت كوسيلة للتخطيط والرقابة وأيضا لتحديد العلاقة بين مراحل الإنجاز والزمن
- اهتم بربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز واقترح تقديم مكافآت إضافية للعمال المنتجين
- اهتم بشكل محدود بالعوامل الإنسانية.

أسس حركة الإدارة العلمية :

العقلانية - تقسيم العمل - الهيكل التنظيمي الرسمي - تحديد نطاق الإشراف - الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد - الاعتماد على الجوانب البدنية للعمل واعتبار الإنسان كآلة - الاهتمام بدراسة الوقت والحركة - التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق - الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والإجراءات - الاهتمام بالجوانب الفنية والهندسية.

II - نظرية التقسيم الإداري : ركزت نظريات التقسيم الإداري على تقسيم التنظيم إلى إدارات أي أنها تهتم بالهيكل التنظيمي.

روادها :

هنري فايول henry fayol : أصدر كتاب "الإدارة العامة والصناعية" 1916 حدد فيه مايلي :

- الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وتتمثل في التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة.
- صنف أنشطة المنظمة إلى 6 مجموعات :
- أنشطة فنية ، أنشطة تجارية ، أنشطة مالية ، أنشطة محاسبية ، أنشطة أمنية ، أنشطة إدارية.
- الصفات الواجب توافرها في الإداريين هي :

الصفات الذهنية والعقلية ، الجسمانية ، الخبرة والتجربة ، الخلقية ، الثقافية ، الفنية.

- الأسس العامة للإدارة : هذه الأسس حسب فايول هي مرنة وليست ثابتة ومحددة، وإذا التزم بها المدير يكون أداءه جيد :

- (1 تقسيم العمل (2 تكافؤ السلطة والمسؤولية (3 الالتزام بالقواعد أو الانضباط (4 وحدة الأمر (5 وحدة الاتجاه
- (6 خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (7 المكافآت (8 المركزية (9 التسلسل الهرمي أو تسلسل القيادة
- (10 الترتيب والنظام (11 العدالة (12 الاستقرار الوظيفي (13 المبادرة (14 العمل بروح الفريق.

جيمس موني james mooney ، آلان رايلي alain rayli : قدم مبادئ التنظيم الرسمي :

- مبدأ التنسيق - مبدأ التدرج الهرمي - مبدأ الوظيفي - مبدأ الاستشاري.

ليندال أرويك lyndall urwick : قدم مبادئ إدارية لتحقيق الكفاءة الإدارية :

- وحدة الأمر - الاستعانة بالخبراء الاستشاريين - تقسيم الإدارات والأقسام بأسلوب يحقق الهدف من التنظيم - توازن السلطة والمسؤولية - نطاق الإشراف - تناسب الأشخاص مع الوظائف في الهيكل التنظيمي.
- قسم أرويك الوظائف الإدارية كما قسمها فايول.

لوثر جوليك luther gulick : قدم نموذج POSDCORB يشير إلى المهام الإدارية التي يمارسها القائد. كما قدم بعض المبادئ كما يلي :

- تقليص العناصر القيادية في المنظمة - وحدة السلطة الأمر - تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة - اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل - تكافؤ السلطة والمسؤولية - ضرورة العمل على تفويض السلطات واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء - اعتماد المستشارين والمساعدين لغرض تقديم المعلومات وإبداء الرأي والمشورة - تحديد نطاق الإشراف بحدود 5 إلى 6 على الأكثر.

### خلاصة مبادئ نظرية التقسيم الإداري :

- مبدأ التدرج الهرمي - مبدأ وحدة الأوامر - مبدأ الإدارة بالاستثناء - مبدأ نطاق الإشراف - مبدأ التخصص الوظيفي - مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين.

### III - نظرية البيروقراطية :

مصطلح البيروقراطية bureaucracy يتكون من كلمتين bureau بمعنى مكتب و cracy بمعنى حكم ، أي أن البيروقراطية معناها سلطة المكتب أو حكم المكتب

البيروقراطية هي " التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم، بالإضافة إلى أنه يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة "

روادها :

### ماكس ويبر max weber :

اشتغال أفراد من عائلة واحدة في المؤسسة نفسها ← ظواهر التحيز والتميز متغلبة على الموضوعية والعقلانية ← انخفاض الكفاءة وإضعاف فعالية المؤسسات ← قدم ويبر نموذج البيروقراطي للتنظيم ← زيادة الكفاءة الإنتاجية بسبب اعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية.

قسم ويبر السلطة إلى ثلاثة أنواع: السلطة البطولية ، السلطة التقليدية ، السلطة القانونية الرشيدة، ويمكن أن يتضمن التنظيم الواحد كل الأنواع الثلاثة.

اقترح ويبر عدة خصائص للنموذج البيروقراطي المثالي هي :

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.

2- توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.

3- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة.

4- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.

5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً.

6- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، ويخضع التنظيم البيروقراطي لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونيين ولمجموعة من القواعد والإجراءات غير الشخصية، ويوجد بهذا التنظيم مكاتب وما تحتويه من أجهزة وأشخاص وملفات ووثائق.

7- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف.

8- نشاط الموظف في التنظيم يتطلب خبرة وتدريب وكل نشاط وجهد الموظف.

9- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي ، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

10- يحقق التنظيم البيروقراطي الأمن الوظيفي لأفراده ، مما يحفزهم ويزيد من كفاءتهم.

روبرت مرتون robert merton : أكد مرتون على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة.

سلزنيك selznick: أكد سلزنيك على تخويل الصلاحية أو تفويض السلطة في دراسته للنتائج غير المتوقعة.

جولدنر gouldner : اهتم جولدنر بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد، والاعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن فرعي في المنظمة يؤدي إلى الإخلال بالنظام الأكبر، ويولد نتائج تعود على النظم الفرعية.

يسعى كل من مرتون وسلزنيك إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، ويتفق سلزنيك مع ميرتون في أن تلك النتائج غير المتوقعة تنشأ عن المشكلات المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي، تلك العلاقات الإنسانية أغفل ماكس ويبر أهميتها في نموذج المثالي.

ويشترك جولدنر مع ميرتون وسلزنيك في إبراز أثر التنظيم البيروقراطي وما يحدث فيه من نتائج غير متوقعة ولا مرغوبة بفعل خصائص التنظيم ذاتها، إذ أن رغبة الإدارة العليا في تحقيق الرقابة على نشاطات التنظيم وسلوك أعضائه يكون من خلال تطبيق قواعد وتعليمات عامة.

بيتر بلاو: عالم اجتماع انتقد النموذج المثالي للبيروقراطية حيث قال: " إن إعادة النظر في خصائص التنظيم البيروقراطي يكشف عن تناقضات وعن اتجاهات متعارضة فيها، وأن الصورة التي رسمها ويبر لا تمثل خصائص البيروقراطية بصفة عامة، وإنما تمثل طرازا خاصا من المنظمات البيروقراطية. "

- دراسات بيتر بلاو تضم أفكارا تنسم بقبول أثر طبيعة العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي.

- اعترافه بالتنظيمات غير الرسمية إلى جانب التنظيمات الرسمية.

ميشيل كروزير: أرجع النتائج السلبية غير المتوقعة لخصائص التنظيم البيروقراطي كما وضعها ماكس ويبر في نموذج المثالي، إلى إغفال العامل الإنساني وتركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية في التنظيم، وضغوط الجماعات غير الرسمية للعمال لحماية أنفسهم.

أنطوني داونز : قبل بفكرة النظام المفتوح أساسا لتعريف التنظيم البيروقراطي، على عكس نظرية ماكس ويبر التي لا تعترف بأثر المجتمع على التنظيم وتعتبره نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.