

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

لقد مرت الإدارة عبر عدة مراحل تاريخية ، حيث تكونت مدارس عديدة كان لكل مدرسة منها روادها وأبحاثها ومنهجها وخصائصها التي ميزتها عن غيرها، فكل مدرسة ركزت على جوانب معينة في العملية الإدارية. نشأت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقبل ذلك ظهرت الثورة الصناعية التي نتج عنها التوسع في استخدام الآلات كوسائل مساعدة على تنفيذ الأعمال، وكان التحدي الرئيسي الذي واجه المديرين آنذاك هو كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسر، وأيضا كيفية الاستفادة القصوى من جهود العاملين من خلال تحفيزهم ماديا، مما دفع المفكرين إلى البحث عن أفكار جديدة لزيادة الإنتاجية وزيادة الأرباح من خلال الاستغلال العقلاني لجهود العاملين.

إعتمدت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الإفتراضات هي :

- اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
 - اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية وبسيطة.
 - اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات.
 - اعتبرت أن هناك أسلوب أمثل لأداء العمل.
 - اعتبرت أن المنظمة تعمل في محيط مغلق.
 - اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.
- أما عن النظريات التي تندرج ضمن هذه المدرسة تتمثل في :
- نظرية الإدارة العلمية - نظرية التقسيم الإداري - نظرية البيروقراطية.

أولا- 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 لهذه النظرية. شهدت هذه الفترة تحولا كبيرا في الفكر الإداري، حيث تم التحول من التخمين والحدس إلى علم له مبادئه ونظرياته، وهذه المبادئ وضعها رواد نظرية الإدارة العلمية وكان أغلبهم من المهندسين والممارسين، وقد ركزوا على كيفية زيادة الإنتاج لمواجهة الطلب المتزايد من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه للحصول على أكبر قدر من الإنتاج والاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية، ثم اتجه اهتمامهم نحو ضرورة إيجاد أساليب علمية لمواجهة المشكلات الإدارية والإنتاجية، والبحث عن كيفية الاستفادة من الطاقات البشرية في زيادة إنتاجية العمل.

روادها:

1- فريدريك تايلور:

يعتبر "فريدريك تايلور" بمثابة أب الإدارة العلمية، وقد بدأ حياته كمراقب على عمال الخط الأول في مصانع الحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين، وقد لاحظ انخفاض الإنتاجية فقام بدراسات وتجارب علمية حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل والوقت بهدف تحقيق كفاءة العنصر البشري والإمكانيات المستخدمة في الإنتاج، فلاحظ تباطؤ العمال وكسلهم، مما دفعه للتركيز على دراسة الوقت والحركة أي تحليل العمل إلى مجموعة من الحركات ودراسة كل حركة بدقة لتحديد أفضل طريقة لأدائها والوقت اللازم الذي يستغرقه العامل الماهر في أدائها، ومن ثم قام بتدريب العمال لرفع إنتاجيتهم، حيث كان يسعى لإيجاد الطريقة المثلى

لأداء كل عمل، وقد استخدم في ذلك الأسلوب العلمي (البحث والتجريب)، كما قام "تايلور" بوضع نظام للأجور على أساس القطعة، حيث يتحدد أجر العامل بناء على الإنتاج الفعلي الذي يحققه.
قدم تايلور نظرية الإدارة العلمية لإيجاد الحلول لمشكلة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

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.

2- هنري جانت:

"هنري جانت" هو مهندس أمريكي تخصص في مجال الهندسة، بدأ العمل كمصمم لدى منشأة صناعية، ثم انظم إلى "فريدريك تايلور كمساعد له، وقد اتفق معه في العديد من نظرياته العلمية، إلا أنه اختلف معه في نظريته الإنسانية اتجاه العمال وكان أكثر عطفاً عليهم وتفهماً لهم، وقد قدم فكرة "المهمة و العلاوة" واقترح بموجبها تقديم المكافآت للعمال المنتجين أكثر من المعدل المقرر، في حين يستمر الأجر العادي للعمال الآخرين حتى في حالات انخفاض الإنتاج، بمعنى أن "جانت" أكد على وجوب إعطاء أجر معين يوفر مستوى معيشي مقبول للعامل ويوفر له حياة كريمة بغض النظر عن كمية الإنتاج المطلوبة من العامل إتمامها، وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضاً أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب، أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر زائد العلاوة. بمعنى آخر فإن نظام الأجور الذي صممه "جانت" ينص على تحديد أجر ثابت غير مرتبط بحجم الإنتاج اليومي، ومكافأة ترتبط بمعدل الإنتاج اليومي.

ومن مساهمات "هنري جانت" في تطوير علم الإدارة، إبتكاره ما يسمى "خرائط جانت" التي استخدمت في المجالات الإنتاجية والصناعية لتخطيط العمل الإنتاجي ومراقبته من حيث ترتيب مراحل العمل وانسيابه وتقدير المدة الزمنية للانتهاء من كل مرحلة أو الزمن المعياري للتأكد من الالتزام الزمني للخطة، وتحديد أي تأخير في العمل أو أي انتهاء مبكر في أية مرحلة قبل الوقت المحدد.

3- فرانك جليبرث:

"فرانك جليبرث" هو مهندس أمريكي اخترع العديد من التقنيات والعمليات لتحسين فاعلية العمل، ومن أبرز أعماله هو دراسة الحركة والزمن متأثراً بأبحاث ونتائج أعمال "فريدريك تايلور"، وكان الهدف الذي يطمح إلى تحقيقه هو التوصل إلى الطرق والأساليب العلمية التي تمكن العامل من إنجاز أكبر كمية ممكنة في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة، وقد طبق "جليبرث" مفاهيمه في الحركة والزمن على العمال الذين يعملون في البناء ، حيث راقب هؤلاء العمال أثناء تأديتهم لمهامهم ولاحظ بأن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت لآخر، لذا قام "جليبرث" بتحليل حركات العمال بواسطة استعمال التصوير السينمائي وعمل على استبعاد الحركات غير اللازمة وإعادة ترتيب الحركات اللازمة وحاول الوصول إلى أقل عدد ممكن من الحركات الممكنة لتأدية العمل بشكل فعال، حيث استطاع تخفيض الحركات اللازمة من 18 حركة إلى 5 حركات ، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية.

أكد "جليبرث" على أن التوصل إلى الطريقة المثلى لإنجاز العمل يستوجب القيام بما يلي:

- ◀ تقسيم العمل إلى مجموعة من الأنشطة واستبعاد الأنشطة الغير ضرورية.
- ◀ تجزئة الأنشطة الأساسية إلى عدد من الحركات التي يجب القيام بها واستبعاد الحركات الزائدة.
- ◀ إعادة ترتيب الحركات اللازمة والضرورية للإنجاز بطريقة أفضل.

◀ تحديد الزمن المعياري لكل حركة عن طريق حساب متوسط الزمن لعينة نموذجية يتم اختيارها من بين العمال المتخصصين والمهرة في أداء ذلك النشاط.

◀ تحديد الزمن المعياري لكل نشاط ضروري يتم الحصول عليه عن طريق حساب الزمن الضروري لكل الحركات بعد إعادة تجميعها وترتيبها.

◀ تحديد الزمن المعياري لإنجاز العمل ككل والذي يعبر عن مجموع الفترات الزمنية لمختلف الأنشطة الضرورية بعد عملية التجميع.

إضافة إلى ذلك اهتم "جلبرث" بالتصميم الداخلي للوحدات الإنتاجية الصناعية من حيث توزيع وترتيب الآلات وكذا الأدوات والمواد الأولية، وكيفية توزيع العمال على الآلات في الأقسام الإنتاجية بما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية.

ثانيا- نظرية التقسيم الإداري (نظرية المبادئ الإدارية أو نظرية العملية الإدارية):

يعتبر "هنري فايول" المنظر الرئيسي لهذه النظرية واستمد أفكاره من تجربته كمدير ممارس في أحد مناجم الفحم بفرنسا، وقد أصدر كتاب "الإدارة العامة والصناعية" 1916 حدد فيه مايلي :

- الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وتتمثل في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

- 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 والتجريبية ، الخلقية ، الثقافية ، الفنية.

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

- 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 (المبادأة)
- 14) العمل بروح الفريق.

روادها الآخرين:

لوثر جوليك luther gulick : قدم نموذج POSDCORB يشير إلى المهام الإدارية التي يمارسها القائد والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، التوجيه، التنسيق، عمل التقارير، إعداد الميزانية. كما قدم بعض المبادئ كما يلي :

- تقليص العناصر القيادية في المنظمة
- وحدة السلطة الأمرة
- 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.

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.

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

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

ثالثا- نظرية البيروقراطية:

◀ مفهوم 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 "، كما يشير مفهوم البيروقراطية إلى تطبيق القوانين بالقوة.

◀ ماكس ويبر ونموذج البيروقراطي:

يعتبر "ماكس ويبر" المنظر الرئيسي لنظرية البيروقراطية التي ظهرت في ألمانيا في أواخر القرن 19. كان "ماكس ويبر" عالما في الاقتصاد والسياسة وأيضا عالم اجتماع وكان مهتما بكيفية الانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك واللاحق بالدول الصناعية التي كانت تشهد آنذاك تقدما إقتصاديا وصناعيا كبيرا، واهتم "ماكس ويبر" بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره الأكثر كفاءة في تحقيق أهداف المنظمات لكونه يعتمد على العقلانية في اتخاذ القرارات، واعتبر "ماكس ويبر" المعرفة والمقدرة أساسا لإدارة المنظمات بدلا من المحاباة

والمحسوبية، حيث أن اختيار الموظفين وترقيتهم يقوم على أساس مبدأ الاستحقاق، والتفاعلات بين أعضاء المنظمة يقوم على أساس الإجراءات والقواعد الرسمية وليس على أساس العلاقات الشخصية.

حدد ويبر عدة خصائص للنموذج البيروقراطي والتي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف وتتمثل فيما يلي:

- 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.

كما قسم ويبر السلطة إلى ثلاثة أنواع:

السلطة البطولية: تمارس من خلال الموصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد.
السلطة التقليدية: تمارس من خلال موقع القائد في المنظمة، وهي تستمد من العادات والتقاليد وتنتقل بالوراثة.
السلطة القانونية الرشيدة: يمارسها القائد من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات، هذه القواعد هي التي تكسبه شرعية ممارسة السلطة في المنصب الذي يتواجد فيه. هذه القواعد هي التي أطلق عليها "ماكس ويبر" كلمة "بيروقراطية".