

## المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

### تمهيد

لقد مرت الإدارة عبر عدة مراحل تاريخية، حيث تكونت مدارس عديدة كان لكل مدرسة منها روادها و أبحاثها و منهجها و خصائصها التي ميزتها عن غيرها، فكل مدرسة ركزت على جوانب معينة في العملية الإدارية.

نشأت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة في أواخر القرن 19 و بداية القرن 20، و ذلك بعد قيام الثورة الصناعية في أوربا و ما أحدثته هذه الثورة من بروز مجموعات لأصحاب الاعمال و الصناعات و زيادة الانتاج، و ما نتج عنه من مشكلات بين أصحاب العمل و بين العمال.

-اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات هي:

\*اعتبرت الانسان كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور و الحوافز المادية فقط.

\* اعتبرت ان اعمال المنظمات معروفة و ذات طبيعة روتينية و بسيطة.

\*اعتبرت ان هناك أسلوب امثل لأداء العمال.

\* اعتبرت ان المنظمة تعمل في محيط مغلق.

\* اعتبرت ان كل اتصال و تنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة و يضرب بالإنتاج.

عالجت المدرسة الكلاسيكية احد الإشكاليات التسييرية في المؤسسة، و هي تحسين الإنتاجية من خلال

البحث عن الرشد و العقلانية في التعامل مع الافراد.

في اطار هذه الإشكالية تضمنت المدرسة الكلاسيكية ثلاثة نظريات او اتجاهات فكرية أساسية و هي:

- نظرية الإدارة العلمية.

- نظرية التقسيمات الإدارية.

- نظرية البيروقراطية.

اولا:مدرسة الإدارة العلمية:

تقوم الإدارة العلمية على اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية و ليس على الحدس و التخمين، و ترجع أصول المدرسة العلمية في الإدارة الى جهود عدد من العلماء و الباحثين الاوائل، حيث نشأت نظرية الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الامريكية في الفترة بين 1900-1925 على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور الذي ألف كتاب "مبادئ الإدارة العلمية". شهدت هذه الفترة تحولاً كبيراً في الفكر الإداري، حيث ركز اغلب رواد هذه النظرية على كيفية زيادة الإنتاج لمواجهة الطلب المتزايد من خلال الإدارة الصحيحة للعمل للحصول على أكبر قدر من الإنتاج و الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية.

أ/ اسهامات فريدريك تايلور: يعتبر بمثابة اب الإدارة العلمية، و قد بدا حياته كمراقب على عمال في مصانع الحديد و الصلب بالولايات المتحدة الامريكية و تدرج الى ان اصبح رئيساً للمهندسين، و قد لاحظ انخفاض الإنتاجية فقام بدراسات و تجارب علمية حول طرق أداء الاعمال و حركات العمال و الوقت بهدف تحقيق كفاءة العنصر البشري، فلاحظ تباطؤ العمال و كسلهم، مما دفعه للتركيز على دراسة الوقت و الحركة أي تحليل العمل الى مجموعة من الحركات و دراسة كل حركة بدقة لتحديد افضل طريقة لأدائها و الوقت اللازم الذي يستغرقه العامل الماهر في أدائه. و من ثم قام بتدريب العمال لرفع انتاجيتهم، حيث كان يسعى لإيجاد الطريقة المثلى لأداء كل عمل، و قد استخدم في ذلك الأسلوب العلمي (البحث و التجريب). كما قام تايلور بوضع نظام للأجور على أساس القطعة، حيث يتحدد اجر العامل بناء على الإنتاج الفعلي الذي يحققه.

قدم تايلور نظرية الإدارة العلمية لإيجاد الحلول لمشكلة الإنتاجية و تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية.

و سنعرض فيما يلي اهم الأفكار و المبادئ التي جاء بها:

- ✓ وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي.
- ✓ اختيار العمال و تدريبهم بطريقة علمية و وضعهم في المكان المناسب.
- ✓ تعاون الإدارة و العمال لتحقيق اهداف العمل وفق الأسلوب العلمي.
- ✓ تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات بالتساوي بين المسيرين و العمال.

ب/ اهم انتقادات نظرية تايلور:

-اعتمد تايلور على دراسة الحركة و الزمن، و هذا ما أدى الى اعتبار العمال بمثابة آلات مستمرة في خدمة ملاك المصانع.

-نشوب بعض المواجهات و المصادمات بين الإدارة و العمال نتيجة الاعتماد دائما على الإجراءات الرسمية.

-التركيز على النواحي العلمية و اهمل الجوانب الاجتماعية مما أدى الى زيادة تعقد المشكلات مع العمال.

### ج/ هنري جانت:

هو مهندس امريكي تخصص في مجال الهندسة، بدا العمل كمصمم لدى منشأة صناعية، ثم انظم الى فريدريك تايلور كمساعد له و قد اتفق معه في العديد من نظرياته العلمية، الا انه اختلف معه في نظريته الإنسانية اتجاه العمال، و كان اكثر عطفًا عليهم و تفهما لهم. و قد قدم فكرة "المهمة و العلاوة" و اقترح بموجبها تقديم المكافآت للعمال المنتجين اكثر من المعدل المقرر.

اما فرنك جلبرت: هو مهندس امريكي اخترع العديد من التقنيات و العمليات لتحسين فاعلية العمل، و من ابرز اعماله هو دراسة الحركة و الزمن متأثرا بأبحاث و نتائج اعمال فريدريك تايلور، و كان الهدف الذي يطمح الى تحقيقه هو التوصل الى الطرق و الأساليب العلمية التي تمكن العامل من انجاز اكبر كمية ممكنة في اقل زمن ممكن و باقل تكلفة.

### ثانيا: نظرية التقسيمات الادارية ( نظرية العملية الإدارية): هنري فايول

ابرز رواد هذه النظرية هم فايول، جوليك، ارويكا و لكن كان اهمهم هنري فايول الذي عرف كمهندس فرنسي عمل ككبير المهندسين في احدى شركات الحديد و الفحم منذ عام 1888 حتى عام 1918، و استطاع خلال تلك الفترة ان يبعد الشركة عن طريق الإفلاس الكبير.

و قد بدا يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ يمكن ان تحكم و تؤدي العمل الإداري داخل المنظمة مهما كانت طبيعتها، و توصل الى ان علم الإدارة يمثل مفهومها واحدا يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات، و في عام 1916 نشر كتابه بعنوان: الإدارة العامة و الصناعة و الذي ترجم الى الإنجليزية عام 1929 و قد قسم في كتابه هذه النشاطات التي تمارسها أي منظمة الى الأنواع التالية:

- نشاطات تقنية: تتمثل في الانتاج، التصنيع و التغيير.
- نشاطات تجارية: تتمثل في شراء، بيع، تبادل.
- نشاطات مالية: تتمثل في البحث عن الأموال اللازمة للمؤسسة، و الاستخدام الأمثل لها.
- نشاطات محاسبية: تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية، الحسابات و التكاليف.
- نشاطات امنية: حماية كافة الأصول و الأشخاص بالمؤسسة.
- نشاطات ادارية: تتعلق بالتخطيط، التنظيم، اصدار الاوامر، التنسيق و الرقابة.

و قد حدد فايول خمس وظائف أساسية يقوم بها المدير في كافة المؤسسات الإدارية و هي:

✚ التخطيط: وضع خطة العمل المستقبلي.

✚ التنظيم: تجهيز و تعبئة الموارد لتنفيذ الخطة.

✚ اصدار الأوامر (التوجيه): لقيادة و اختيار و تقييم العاملين.

✚ التنسيق: لتوجيه الجهود المختلفة، و ضمان تبادل المعلومات لحل المشكلات.

✚ الرقابة: للتأكد من ان الأداء المتحقق يتطابق مع الخطة.

أيضا اكد هنري فايول من خلال هذا التقسيم على الصفات الواجب توفرها في المدير حتى يقوم بالدور الموجه له على اكمل وجه، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-صفات جسمانية او طبيعية: و تشمل الصحة و القوة و العزم.

-صفات ذهنية او عقلية: و تشمل القدرة على الفهم و ادراك الأمور بشكل سليم و التفكير المنطقي و غيرها.

-صفات أدبية و خلقية: و تشمل النشاط و الحزم و الرغبة و الاستعدادات للمسؤولية و المبادرة و الإخلاص.

-صفات تعليمية او ثقافية: و التي تتعلق بالمؤهلات و الاعداد العلمي و المعرفي اللازم لأداء وظيفته على احسن وجه.

-صفات فنية: معارف تقنية و مهارات عملية متعلقة بطبيعة عمل المؤسسة.

-صفات متعلقة بالخبرة و التجديد: و هي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

#### \*مبادئ الإدارة الأربعة عشر:

ساهم فايول في تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدئا للإدارة ما تزال تستخدم في الإدارة الحديثة و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1/ تقسيم العمل: Division of work بمعنى ان يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لانجازه، لكي يكون متخصصا في هذا الجزء .

2/ السلطة و المسؤولية: Responsibility and authority بمعنى توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات، حيث ان السلطة و المسؤولية يعبران عن علاقة طردية كلما ارتفعت صلاحية اصدار الأوامر و اتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة تحمل المسؤولية.

3/ مبدا الانضباط: Discipline يعبر الانضباط على الطاعة و احترام القيم الاساسية، فهو أساس العلاقة بين الموظفين و المديرين، بمعنى احترام التعليمات.

4/ مبدأ وحدة الامر: Command of unity بمعنى ان كل موظف او عامل يجب ان يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط، لأنه اذا تلقى الموظف اكثر من امر من مصادر مختلفة قد يؤدي الى الصراع.

5/ مبدأ وحدة الهدف: Direction of unity بمعنى ان تكون اهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع الهدف العام و النهائي للمنظمة أي توجيه الأداء الى هدف واحد مشترك.

6/ مبدأ اخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: Subordination of individual interest of general interest لا يمكن تجاوز المصلحة العامة للمؤسسة، حيث ينصب التركيز على اهداف المؤسسة و ليس على اهداف الفرد، و يتم تطبيق هذا المبدأ على جميع مستويات المؤسسة و خاصة مستوى الإدارة.

7/ مبدأ التعويض و المكافاة: staff of the rémunetation بمعنى يجب ان تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها(تعويض الافراد بمكافآت عادلة).

8/ المركزية centralization تعني تركيز السلطة في اعلى منطقة الهرم و لكن في بعض الحالات يجب ان تكون هذه السلطة لا مركزية من اجل الأداء السليم لها.

9/ مبدأ التدرج الهرمي: Authority of hierarchy يشير الى تدرج السلطة من اعلى الى اسفل، بحيث يتمتع المدراء في المستويات العليا بدرجة اكبر من السلطة، التي تقل كلما اتجهنا الى المدراء في مستويات ادنى.

10/ مبدأ الترتيب: order هو وضع كل مجموعة من الأشخاص و المعدات المخصصة للقيام بعمل معين بمعنى وضع كل فرد في المكان المناسب.

11/ المساواة: Equity يجب على كل رئيس معاملة مرؤوسيه بإنصاف و حيادية و مساواة و عدل من خلال وضع العمال في المكان المناسب من اجل تقديم اقصى قدر من الأداء.

12/ استقرار الأداء: Personnel of stability يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله و عدم نقله من عمل الى اخر، ينتج عن تقليل نقل العمال من عمل الى اخر فعالية اكثر و نفقات اقل(تقليل معدل دوران الموظفين).

13/ مبدأ المبادرة: initiative بمعنى ضرورة منح العمال بعض المرونة في تنفيذ الإجراءات الخاصة بمناصبهم، بالإضافة الى تشجيع سبل الابتكار و الابداع لدى الافراد.

14/ مبدأ التعاون و روح العمل الجماعي: corp of esprit يشجع هذا المبدأ العمل الجماعي و التعاون و المشاركة و الوحدة بين الموظفين، حيث تساهم روح الفريق في تطوير ثقافة المؤسسة و تعزيز الثقة و التفاهم بين جميع الموظفين.

## \*الانتقادات التي وجهت الى نظرية التقسيمات الادارية:

بالرغم مما احدثته أفكار هذه النظرية من تأثير بعيد المدى على الإدارة الى انها تعرضت الى مجموعة من الانتقادات تتمثل أهمها في:

-إهمال الجانب الإنساني و المعنوي للعامل، و التركيز على التنظيم المادي.

-الاهتمام بالمستويات العليا و إهمال المستويات الدنيا.

-ان الاعتماد على المركزية يضعف الروح المعنوية و القدرة على الابتكار و الابداع.

## ثالثا: نظرية الإدارة البيروقراطية

تمثلت أساسا في مؤسسها ماكس فيبر (1864-1920)، و هو عالم اجتماعي الماني و باحث في مجالات عدة مثل: علم الاجتماع و الاقتصاد و السياسة. حيث قدم نموذجا مثاليا للتنظيمات الرسمية او كبيرة الحجم. و تعني كلمة البيروقراطية حكم المكاتب حيث انها باللغة الفرنسية مكونة من كلمتين: bureau و هي المكتب و Cratos و تعني حكم، استخلص ماكس ويبر ان البيروقراطية الرسمية تعكس عنصر الرشد و الكفاءة في إدارة المنظمات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

**مبادئ النظرية البيروقراطية:** حيث اعتمد فيبر على مبدئين هما:

-العقلانية: وفقا لهذا المبدأ فان اهداف المنظمة هي التي تحدد كل النشاطات و السلوكيات التي تقع في المنظمة، بمعنى يجب ان تسير كل تلك النشاطات في اتجاه تحقيق اهداف المنظمة.

-الكفاية: أي ان الجهد و التكلفة و الوقت المبذول للوصول الى الأهداف يجب ان يكون مناسباً للوصول الى الأهداف.

و يتصف نموذج فيبر للنظام الاداري البيروقراطي بمجموعة من الصفات أهمها:

\*تسلسل السلطة: بمعنى ان تكون السلطات متدرجة بشكل هرمي من اعلى الهرم الى اسفله من اجل ضمان التنسيق بين النشاطات.

\*اللوائح و القوانين: أي تنظيم النشاطات و السلوكيات وفق لوائح و تعليمات واضحة.

\*فصل الإدارة عن الملكية: و يقصد بها لا يشترط ان تكون الإدارة في يد مالكيها.

\*الموضوعية: بمعنى العلاقات الموجودة في المنظمة ليست علاقات شخصية و انما علاقات تنظيمية.

\*التخصص: أي لا يسند العمل لاي فرد الا في مجال تخصصه، مما يؤدي الى اتقانه لعمله.

## مراجع:

2/ احمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة الوظائف – و الادارة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.

3/ المنيف إبراهيم، (2017) تطور الفكر الإداري المعاصر، ط 3، مجلة المدير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

4/ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

5/ Bruno. (feb03;2020). Les 14 principes de Fayol pour la gestion d'une entreprise. Consulted; march07, 2021, on the site; [https://www.12manage.com/methods\\_fayol\\_14\\_principles\\_of\\_management\\_fr.html](https://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_fr.html).

6/ Stephan Robbins et David Decenzo, Management " l'essentiel des concepts et des Pratique, 4ème édition, Pearson édition, Paris, 2004.