

## المحور الثاني : المدرسة الكلاسيكية في الإدارة (نظرية الإدارة العلمية)

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، وأيضاً كيفية الاستفادة القصوى من جهود العاملين من خلال تحفيزهم مادياً، 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 المبادئ الإدارية - نظرية البيروقراطية.

### أولاً- 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 تحولاً كبيراً 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 رئيساً للمهندسين، وقد لاحظ انخفاض الإنتاجية فقام بدراسات وتجارب علمية حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل والوقت بهدف تحقيق كفاءة العنصر البشري والإمكانات 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 كانت 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 "فريديريك 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 هبوط 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 "فريديريك 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.