

## المحاضرة رقم (02) : نظريات المدرسة الكلاسيكية

وقد سميت بالنظريات الكلاسيكية إستنادا الى التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها، وليس لأنها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت، فقد نشأت هذه النظريات والأفكار وتطورت في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر بعد ظهور الثورة الصناعية وما صاحبها من نمو إقتصادي وتغيير لأنماط المعيشة وإنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة، وظهر ما يسمى بمبدأ التخصص وتقسيم العمل. كل هذه الظروف وغيرها أسهم في نشأة المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها.

### افتراضات المدرسة :

- اعتبرت الإنسان كآلة أو كائن اقتصادي يمكن التأثير على سلوكه من أجل زيادة الإنتاجية عن طريق الأجور و الحوافز المادية فقط .
- 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 ولا بد من تدريب العمال لاستخدامه.
- اعتبرت أن البيئة التي تعمل بها المنظمة مستقرة وأن المنظمة تعمل في محيط مغلق.

### نظرياتها:

#### 1 - نظرية الإدارة العلمية :

نشأت نظرية الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900م - 1925م , ويرتكز اتجاهها على إختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم، كما تعتمد الإدارة العلمية على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء العمل، ومن أشهر رواد نظرية الإدارة العلمية 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 و الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، فقام بدراسات و تجارب علمية حول طرق أداء الأعمال و حركات العمال و الوقت بهدف تحقيق كفاية العنصر البشري و الإمكانيات المستخدمة في الإنتاج , فلاحظ تباطؤ العمال وكسلهم , مما دفعه للتركيز على:

1. دراسة الوقت و الحركة : إذ حاول التوصل الى أقصى طريقة ممكنة لأداء العمل عن طريق قياس الزمن الذي

تستغرقه الحركات المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء عمله مع استبعاد الحركات غير الضرورية والمتكررة ودمج الحركات المتشابهة ومن ثم الوصول الى الأداء المثالي الذي سيلتزم به العامل لرفع إنتاجيته.

2. دراسة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال: لزيادة الإنتاجية من جانب العمال.

3. دراسة العمل الإشرافي: والفصل بين التخطيط والتنفيذ.

**مبادئ الإدارة العلمية :** الإدارة العلمية هي نظام يستهدف التوصل إلى طرق و أساليب أكثر كفاية لاستعمال الآلات و العنصر البشري بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية . و قد حدد تايلور في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " 1911 هذه المبادئ كالتالي :

- وضع الأسس العلمية في الإدارة اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي بدلا من أسلوب الحدس والتقدير .
- إختيار العمال و الاهتمام بتدريبهم بطريقة علمية و وضعهم في المكان المناسب مما يؤدي الى تحقيق الرشد الوظيفي .
- تعاون الإدارة و العمال لتحقيق أهداف العمل و فق أسلوب علمي و وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة واعتماد مبدأ تقسيم العمل.

- استخدام الحوافز المادية لإغراء العاملين على تأدية العمل بالسرعة المطلوبة .

- الإشراف الوظيفي حيث أن كل عامل يتلقى الأوامر من مشرفين متعددين متخصصين .

- التسيير بالاستثناء .

- تحديد أحسن طريقة لأداء العمل باستخدام طرق دراسة الوقت والحركة.

رواد حركة الإدارة العلمية : بالإضافة الى ما قدمه تايلور هناك العديد من المفكرين الذين أسهموا في بناء هذه النظرية و بلورتها أهمهم:

#### شارلس بابيج charles babbage :

قام بحل العديد من المشاكل الناتجة عن الأداء الإنتاجي وقد حاول التمييز بين المشاكل الفنية التي تتعرض لها المنظمة و المشاكل الإدارية . وأكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع و دراسة الوقت باستخدام الساعة، كما أشار بشكل عام

إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية بين الفرد و المنظمة لأجل تقليص أوجه الإهمال والتخريب، وأكد على ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة و إيجاد الرقابة المحكمة لأجل تحقيق أهداف المنظمة .

### هنري تاون henry town :

هو أول من قام باستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة و أشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمة الصناعية و قام فعلا بتطبيقها، وقد قام بصياغة بعض الأسس أهمها :

\* يجب إدارة العمل و رقابته من طرف أعضاء المنظمة المؤهلين من أجل الوصول إلى أفضل النتائج في إنجاز العمليات الإنتاجية .

\* ضرورة قيام الإطارات العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات و المعارف العملية و مناقشة الأسس و المبادئ العلمية .

\* العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة عالية من قبل الأفراد العاملين مؤكدا على ضرورة حساب الأجر المادي للأفراد على أساس القطعة .

فرانك جيلبرث frank gilberth : قام فرانك بمساعدة زوجته ليليان بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين استنادا إلى الأسس التالية :

- تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي و تدريب العمال عليها و استبعاد غير الضروري منها .

- تبسيط حركات الأداء و تقليصها إلى الحد الأدنى .

- استخدام المعدات و الأدوات للمساعدة في الأداء الإنتاجي و تحديد طرق استخدامها لتقليل تكاليف الإنتاج .

وقد توصل إلى بعض النتائج كضرورة اعتماد الأسلوب العلمي في التدريب و تبسيط إجراءات العمل و إعطاء العامل فترة من الراحة .

### هنري جانت henry gant :

يعتبر جانت زميلا لتايلور حيث إتفق معه في الكثير من نظرياته إلا أنه اختلف عنه في نظريته العاطفية للعمال وتفهم أوضاعهم، وقد استخدم خرائط كوسيلة للتخطيط و الرقابة و أيضا لتحديد العلاقة بين مراحل الإنجاز و الزمن ، حيث ثبت على المحور الأفقي الوقت وقسمه الى وحدات متساوية وكميات مختلفة من العمل المبرمج وكميات العمل الذي تم إنجازه، أما المحور العمودي فهو يمثل القدرة الآلية و الإنسانية التي يمكن أن يعهد إليها الإنتاج والنشاطات الأخرى. كما اهتم بربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز و اقتراح تقديم مكافآت إضافية للعمال المنتجين .

أسس حركة الإدارة العلمية :

العقلانية - تقسيم العمل - الهيكل التنظيمي الرسمي - تحديد نطاق الإشراف - الاهتمام بالجوانب المادية في التعامل الإدارة مع الأفراد - الاعتماد على الجوانب البدنية للعمل و اعتبار الإنسان كآلة - الاهتمام بدراسة الوقت و الحركة - التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق - الاهتمام بتنظيم العمل و الأساليب و الإجراءات - الاهتمام بالجوانب الفنية والهندسية .

### 2 - نظرية التقسيم الإداري :

هدفت هذه النظرية الى إبراز المبادئ والأسس التي تمكن الإداري من بناء هيكل رسمي للمنظمة وهو الأمر الذي يساعد في إدارتها بحكمة ورشد، وقد كانت إفتراضات رواد هذه النظرية أنه يوجد تشابه في الهياكل التنظيمية للمنظمات وعملياتها الإدارية رغم تعدد أهداف المنظمات وبيئاتها، ولذلك عمل هؤلاء الرواد على وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أي منظمة وبنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية التي تتضمن الحدس والتخمين عند معالجة مشكلات المنظمة الإدارية ومن أهم رواد هذه النظرية نجد:

هنري فايول henry fayol : مهندس فرنسي عاصر تايلور يعتبر الرائد الأول لهذا الاتجاه وقد حاول في كتابه "الإدارة العامة و الصناعية" 1916 تكلمة ما جاء به تايلور من مبادئ وقواعد وركزت أفكار فايول ومساهماته في ثلاث نقاط هي:

#### أ) الوظائف الإدارية:

قسم فايول الوظائف الإدارية الى خمس مجموعات أساسية هي:

1. التخطيط : وهو التنبؤ بالمستقبل ودراسته على أساس علمي ووضع الخطط اللازمة لمواجهة، ويجب أن تتسم الخطط بالشمولية والتكامل والإستمرار والمرونة والدقة.
  2. التنظيم : لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول الى الأهداف.
  3. القيادة وإصدار الأوامر : حيث يرشد المدير مساعديه ويوجههم نحو الهدف.
  4. التنسيق : بأن تكون جهود كل الأقسام ومختلف الأنشطة تتم في انسجام وتكامل.
  5. الرقابة : للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر .
- وحدد الصفات الواجب توفرها في الإداري كالتالي:

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

### ب ) أنشطة المنظمة:

صنف أنشطة المنظمة إلى 6 مجموعات :

أنشطة فنية , أنشطة تجارية , أنشطة مالية , أنشطة محاسبية , أنشطة أمنية , أنشطة إدارية .

### ج) مبادئ الإدارة :

يقصد فايول بها القواعد، وهي مرنة و ليست ثابتة و محددة مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة المنشآت

وبغض النظر عن الظروف التي تواجهها، و إذا التزم بها المدير يكون أداءه جيد وهي :

1) تقسيم العمل (2 تكافؤ السلطة و المسؤولية (3 الالتزام بالقواعد أو الانضباط (4 وحدة إصدار الأمر (5 وحدة التوجيه (6 خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (7 مبدأ المكافآت والتعويض (8 المركزية(9 التسلسل الهرمي أو تسلسل السلطة (10 الترتيب و النظام (11 العدالة (12 الاستقرار الوظيفي (13 المبادرة (14 العمل بروح الفريق (التعاون).

**جيمس موني james mooney و آلان رايلي alain rayli :** ينطوي نموذج موني ورايلي على أربعة مبادئ تمثل

الإطار العام لمبادئ التنظيم وهذه المبادئ هي:

1. مبدأ التنسيق : ويقوم هذا المبدأ على أساس وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ويحتاج الى السلطة والقيادة والروح المعنوية العالية بين أعضاء التنظيم.
2. مبدأ التدرج الهرمي: ويشير مبدأ التدرج في رأيهما الى تقسيم السلطة رأسياً، وتحديد واجبات ومسؤوليات الوحدات التنظيمية من قمة الهرم الإداري الى قاعدته.
3. المبدأ الوظيفي : ويقصدان به مفهوم التخصص.
4. مبدأ المشورة والتنفيذ: يشير موني ورايلي الى أن التنفيذ يمثل السلطة أي اتخاذ القرارات وتنفيذها، والمشورة تمثل النصيحة والإرشاد والتوجيه دون السلطة ولا يمكن لأي تنظيم أن يستغني عن أحدهما .

**لوثر جوليك luther gulick :** قدم نموذج POSDCORB يشير إلى المهام الإدارية التي يمارسها القائد (تخطيط، تنظيم

إدارة الأفراد، توجيه، تنسيق، تقارير، اعداد الميزانية والتحكم بها). كما قدم بعض المبادئ كما يلي :

1. تقليص العناصر القيادية في المنظمة بالإعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى وتقليل عدد الرؤساء.
2. وحدة السلطة الأمرة لكي تستطيع المنظمة تحقيق وحدة فاعلة في الإنجاز.
3. تكيف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف.
4. اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل.
5. تكافؤ السلطة والمسؤولية.

6. ضرورة العمل على تحويل و تفويض السلطات و اعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء.

7. اعتماد المستشارين و المساعدين لغرض تقديم المعلومات و إبداء الرأي و المشورة.

8. تحديد نطاق الإشراف بحدود خمسة أو ستة أفراد على أكثر تقدير .

### 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 .

### **3 - نظرية البيروقراطية :**

مصطلح البيروقراطية bureaucracy يتكون من كلمتين bureau بمعنى مكتب و cracy بمعنى حكم , أي أن البيروقراطية معناها سلطة المكتب أو حكم المكتب بمعنى أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم.

البيروقراطية هي “ التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال و توزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف , حيث يتم تنظيم العلاقات و السلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم , بالإضافة إلى أنه يقوم على القواعد و الإجراءات الصارمة “.

روادها :

### ماكس وبير max weber :

تبنى ماكس وبير عالم الاجتماع الألماني مفهوم البيروقراطية، حيث استهدف وصف نموذجاً مثالياً للتنظيم يعتمد على الرشد والكفاءة والموضوعية والعقلانية. حيث اهتم بالمنظمات كبيرة الحجم التي كانت تتصف بعدم الكفاءة وواجهت العديد من المشاكل التنظيمية، وقد لاحظ وبير تغلب ظواهر التمييز والتحيز بسبب اشتغال عدد كبير من أفراد نفس

العائلة في نفس المؤسسة مما أدى الى إضعاف فعاليتها وانخفاض الكفاءة بها، فأعتبر أن تبني نموذج البيروقراطي سيؤدي الى زيادة الكفاءة الإنتاجية بسبب اعتماده على الموضوعية و تغليب اعتبارات الخبرة و الكفاية على الاعتبارات الشخصية .

قسم ويبر السلطة إلى ثلاث أنواع : السلطة البطولية تمارس من خلال المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد. السلطة التقليدية يمارس فيها القائد سلطته من خلال موقعه ومن خلال الأعراف والتقاليد , السلطة القانونية الرشيدة وهي العلاقات القانونية داخل المنظمة , و يمكن أن يتضمن التنظيم الواحد الأنواع الثلاثة للسلطة .

وقد اقترح ويبر عدة خصائص للنموذج البيروقراطي المثالي كالتالي :

1 - هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا و ثابتة , و تنظم القواعد و اللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية .

2 - توزع النشاطات و الأعمال اللازمة لتسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية و بطريقة ثابتة و محددة .

3 - هناك طرق و أساليب محددة للعمل و تنفيذ المهام و الواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام .

4 - ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا .

5 - تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات , و يخضع التنظيم البيروقراطي لنظام دقيق من الانضباط و الرقابة القانونيين و لمجموعة من القواعد و الإجراءات غير الشخصية , و يوجد بهذا التنظيم مكاتب و ما تحتويه من أجهزة و أشخاص و ملفات و وثائق .

6 - يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف .

7 - يحقق التنظيم البيروقراطي الأمن الوظيفي لأفراده , مما يحفزهم و يزيد من كفاءتهم .

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

وقد ضمت دراسات بيتر بلاو أفكار تتسم بقبول أثر طبيعة العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي . كما أنه اعترف بالتنظيمات غير الرسمية إلى جانب التنظيمات الرسمية في المنظمة .

أنتوني داويز : يعتبر النموذج الذي قدمه داويز من النماذج الحديثة عن البيروقراطية ، وقد وافق ويبر في العديد من الأفكار غير أنه اختلف عنه في:

1. قبل بفكرة النظام المفتوح أساسا لتعريف النظام البيروقراطي على عكس نظرية ماكس ويبر التي لا تعترف بأثر المجتمع على التنظيم و تعتبره نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها .

2. أدخل العنصر البشري كمتغير أساسي وأبرز أهميته وتأثيره على السلوك التنظيمي البيروقراطي.

3. نظر الى الإنسان نظرة موضوعية وليست مثالية فحب الذات و تفضيل المصلحة الشخصية تفوق المصلحة العامة.

#### الانتقادات:

رغم الاسهامات القيمة للنظريات الكلاسيكية في تطوير علم الإدارة والتي لا يمكن إنكارها، إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها:

1. نظرت الى العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن للمديرين أن يتحكموا به وفقا للمصالح التي يمثلها.

2. أهملت هذه النظريات الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة للأجور تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى أجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.

3. عدم اهتمام رواد النظريات الكلاسيكية بالتنظيم غير الرسمي وعدم الإهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية القائمة بين البشر خارج التجمعات الإنتاجية.

4. عدم إعترافها بالتأثيرات الخارجية و اعتبارها المنظمة تعمل في محيط مغلق.