الوحدة: وحدة تعليم أساسية
المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق
المحاضرة الرابعة: مدارس الفكر الإداري

لقد كانت الإدارة جزءًا لا يتجزأ من حياة الإنسان منذ القدم، حيث استخدمت الحضارات القديمة، مثل المصرية والصينية، أساليب إدارية لتنظيم شؤون الدولة والمجتمع، وإدارة الموارد، وتحقيق الأهداف المشتركة. ومع مرور الوقت، تطورت هذه الأساليب لتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأصبحت أكثر تعقيدًا وتخصصًا.

في بداية القرن العشرين، شهد الفكر الإداري تحولًا كبيرًا، حيث بدأت تظهر محاولات جادة لوضع أسس علمية للإدارة، بدلًا من الاعتماد على الحدس والتجربة. وقد ساهمت الثورة الصناعية في دفع هذا التطور، حيث أدت إلى ظهور منظمات كبيرة ومعقدة، تحتاج إلى أساليب إدارية أكثر فعالية. وقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة، شهدت كل مرحلة ظهور نظريات ومفاهيم جديدة، ساهمت في تطوير هذا المجال. وقد ركزت بعض هذه النظريات على الهيكل التنظيمي، بينما ركزت أخرى على العنصر البشري، وأخرى على استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات. وسوف نتطرق بالشرح والتحليل للمدارس الآتية:

أ. المدرسة الكلاسيكية (Classical School)

ب. مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School)

ت. المدرسة السلوكية (Behavioral School)

ث. المدرسة الكمية (Quantitative School)

ج. وجهات النظر الحديثة في الإدارة (New Management)

I. المدرسة الكلاسيكية

1. فروض المدرسة الكلاسيكية: تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه، والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى إنتاجية (كفاءة). ومن أهم افتراضات هذه المدرسة ما يأتي:

أ. الانسان كائن اقتصادي.

ب. أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

ت. اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات.

ث. افترضت أن هنالك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.

ج. المنظمة تعمل كنظام مغلق، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها، كما أن بيئتها مستقرة.

ح. عدت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة.

2. ركائز المدرسة الكلاسيكية: ركزت الإدارة العلمية في تحليلها من خلال النظريات التي جاء بها روادها على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها حيث تقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات، فهي ترى أنه لا بد من التعرف على المشكلة وسببها لوضع الحلول المناسبة مع تطبيقها. وقد قامت على الركائز التالية :

أ. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: أي الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج.

ب. تحقيق الإيرادات المالية: لتغطية التكاليف بغرض الحصول على أفضل الأرباح المنتج.

ت. البحث العلمي: أي تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته والابتعاد عن التخمين والتقدير الشخصية .

ث. تقسيم العمل: الهدف منه تحديد أدق أبعاد النشاط الذي يقوم به العامل ويمكنه التخصص فيه وهذا يؤدي إلى ارتفاع كفاءته الإنتاجية وانخفاض التكلفة فتقسيم العمل أدى الى تشجيع التخصص في الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال بل أيضا المدراء وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.

ج. وضع قواعد علمية للقيام بإدارة المنظمة ونتاجيتها: أي عملية المتابعة والمراقبة وتقديم حوافز مادية مع وضع اللوائح الخاصة للالتزام بها.

ح. تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين: وهذا يكون ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب لزيادة كفاءتهم وقد ارتهم العملية والتركيز على أهمية التوجيه والتقييد به والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة العلاقات خارج هذا الإطار لأنها ليست ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمي المعتمد .

خ. المسؤولية المشتركة: التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال وجود مسؤولية مشتركة تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معا.

3. نظريات المدرسة الكلاسيكية:

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:

- ✓ نظرية الإدارة العلمية: تركز على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل.
- ✓ النظرية البيروقراطية: تركز على القواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي وتقسيم واضح للعمل.
- ✓ نظرية المبادئ الإدارية: تؤكد على تدفق المعلومات داخل المنظمة.

وفيما يلي شرح مفصل لكل نظرية:

1.3. نظرية الإدارة العلمية:

لقد ارتبطت نظرية الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي قام ببناء إطار نظري جديد حينها، يختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة، حيث يعتمد هذا التنظيم على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وخطواته، وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيها المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية ويعتبر تايلور من الأوائل الذين أسهموا في تطوير الإدارة وهذا بالابتعاد عن طرق الإدارة التقليدية النابعة من التجربة والخطأ والحدس والتخمين والتقدير إلى الإدارة العلمية التي تعتمد على الدراسة للعمل.

- أسس وأركان الإدارة العلمية:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسليمة.
- تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية للعمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات.
- التعاون بين الإدارة والعمال.
- تعتبر الإدارة العلمية أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبير.
- هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء أو أقسام المنظمة الإدارية يجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.
- تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته.
- أهم المبادئ والمفاهيم التي ميّزت الإدارة العلمية:

1. إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير.
2. استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
3. استخدام الحوافز المادية لإغراء العاملين على تأدية العمل بالسرعة المطلوبة.
4. الدراسة العلمية للعمل التي ينبغي أن يقوم بها فرقة مختصة لأنها معقدة وطويلة.
5. الرشد الوظيفي، ويقصد بالرشد الوظيفي أو الإداري أن الفرد عندما تسند إليه وظيفة ما يكون قد أعد لها وتدرّب عليها.

- أهم مفكري نظرية الإدارة العلمية:

- **فريدريك تاييلور**: يعتبر فريدريك تاييلور المؤسس الأول لنظرية الإدارة العلمية، وكان الهدف الأساس لمبادئ تاييلور العلمية تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج، وقد بدأ فريدريك تاييلور دراساته في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية حيث لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية وأنه ليس هناك معيار واحد وطريقة موحدة للعمل، أو معايير للإنتاجية والنتائج

اليومي المتوقع من العمال، أو علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، وبطبيعته التي تكره الهدر وعدم الكفاية وتحب التحليل المنطقي، بدأ تايلور يبحث عن الوسيلة الأفضل للقيام بالعمل، وبدأ تطبيقاته بدراسة عملية تقطيع الصلب في المصنع حيث قسمها إلى مجموعة عناصر وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، حيث توصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقع من كل عامل ونتيجة لدراساته للزمن والحركة تمكن تايلور من زيادة إنتاجية العمال إلى ثلاث أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة، وارتفع أجر العامل بحوالي 60% من الأجر قبل الدراسة.

وقد قدم تايلور أربع مبادئ أساسية للإدارة العلمية:

1. تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل هذا التحليل العلمي محل الطريقة التخمينية.
2. الطريقة العلمية في تدريب واختيار العمال.
3. التعاون بين الإدارة والعمال.
4. تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

○ **فرانك جيلبرث (تبسيط العمل):** يعتبر فرانك جيلبرث أحد المهندسين الذين قدموا إسهاما مباشرا وعملوا على تقديم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا، وكان جل اهتمامه مرتبطا بدراسة الحركة لمحاولة إيجاد الوسيلة الأفضل للأداء، حيث لاحظ أن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر ومن آن لآخر مع نفس العامل، وأن العمال غالبا ما لا يتبعون توصياتهم وطرقهم التي ذكروها للعمال، وقد قام جيلبرث بتحليل حركات العمال باستعمال التصوير وقام بتحليل وتبسيط الحركة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء الحركات غير الضرورية، وإعادة ترتيب الحركات، وترتيب الأدوات والمواد والحركات اللازمة، وقد حقق أهدافه إذا زادت الإنتاجية وبالتالي ارتفاع أجور العمال.

- وقد قام جيلبرث بتحليل طرق العمل التي تتلخص في خريطة تحليله للحركات والعمليات قدمها جيلبرث أن قسم الحركة إلى سبعة عشر نوعا، وهذا التقسيم ما زال معتمد حتى الآن.

○ هنري جانت (جدولة العمل): يعتبر هنري جانت أحد رواد الإدارة العلمية، بخريطة جانت الزمنية الشهيرة والتي ما تزال تستعمل حتى الآن في الصناعة وخريطة جانت ابتدعها لتبيين العلاقة بين مخطط العمل والجزء المتقدم منه في المحور الأول والوقت في المحور الثاني. كما تبدوا أهمية جانت كأحد علماء الإدارة العلمية في اعتقاداته الخاصة بأجر العامل، فحيث كان تايلور يربط الأجر ربطاً كاملاً بعدد الوحدات المنتجة قدم جانت نظام للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، وبهذا قدم جانت نوع من الضمان المادي للعمال بالرغم من مستوى الإنتاج. ولقد اهتم جانت بعملية تحليل طرق العمل الخاصة بالمديرين وإمكانيات دراستها بطريقة علمية، بهدف زيادة إنتاج المديرين التي تنعكس مباشرة على خفض التكاليف وزيادة إنتاج العمال.

2.3. النظرية البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي *Ideal Type* للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ومصطلح البيروقراطية *Bureaucracy* يتكون من كلمتين *Bureau* بمعنى مكتب و *Cracy* بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم.

ولعل أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فيبر، فيما يتعلق بالتنظيم والإدارة، هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة هذه الدراسات قادت إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات، وهذه الدراسات كانت تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ... ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تتساب إليهم في حدود الأوامر المشددة، وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية

النوع الثاني: السلطة التقليدية

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد، ولذلك استخدم كلمة *Charism* وهي مقتبسة من اللغة اليونانية والتي توضح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني القائم على " العلاقات التقليدية" فإن القائد يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم. وكثيراً ما يمارس مثل هذه القائد سلطته من خلال العادات والتقاليد المتوازنة.

أما النوع الثالث، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم وهو التنظيم الذي يوجد في المنشآت الحديثة، ويرى فيبر أن هذه التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات في المجتمعات المعاصرة، ذلك أن الشرعية أو قانونية السلطة يمارسها القائد من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات.

ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

3.3. نظرية التقسيم الإداري:

إن أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري، وقد جاء دعاء هذه النظرية من بلدان مختلفة وما جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا مهتمين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، ولذلك فإن أفكار هذه

النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

o دراسات هنري فايول (1841م - 1925م):

كتب هنري فايول كأحد العاملين بالإدارة، حيث قدم خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها، ووجوب تدريسها. فلقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسة على النحو التالي:

- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
 - النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).
 - النشاطات التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصرفيات).
 - النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
 - النشاطات المحاسبية تقدير التكاليف والإحصاءات.
 - النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة).
- كما يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على: التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة.
- وقد كرّس هنري فايول جانباً من اهتماماته كممارس للإدارة لمناقشة هذه الوظائف. وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري - سواء في فرنسا أو غيرها - أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.

o دراسات لوثر جوليك وليندال أرويك:

تمثل إسهامات عالم الإدارة الانجليزي ليندال أرويك والكاتب الأمريكي لوثر جوليك في تطور الإدارة من خلال عرضهما لأفكار كتاب الإدارة وما توصلوا إليه من مبادئ إدارية، وصياغة هذه المبادئ وعرضها في صورة مبادئ عامة لتحقيق الكفاية الإدارية وخاصة في مجال الإدارة العامة.

وقد حرص كل من لوثر جولييك وليندال أرويك على التأكيد على أهمية بعض المبادئ في عملية التنظيم، ومن هذه المبادئ:

- 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.
- ويعتبر كتابهما (أبحاث في علم الإدارة) من أكثر الجهود العلمية تعبيراً عن المنهج التقليدي في بحث وتحليل موضوع الإدارة والتنظيم.
- o دراسات جيمس موني و آلان رايلي:

كان كل من جيمس موني وآلان رايلي من رجال الأعمال الأمريكيين، وقد كانا أيضاً مهتمين بالوصول إلى المبادئ الإدارية العامة حيث اعتمدا على خبرتهما في مجال الصناعة، وعلى دراستهما للتنظيمات الميدانية والعسكرية لاستخلاص مبادئ التنظيم الرسمي التي وجدا أن تطبيقها لا ينحصر فقط في إدارة الأعمال بل يشمل المجالات المختلفة.

وتعكس هذه المبادئ التنظيمية والخبرة العلمية وأسلوب التفكير التطبيقي، وتكون في مجموعها تمثيلاً حياً على نظريات التقسيم الإداري وهذه المبادئ هي:

- **مبدأ التنسيق** : يقوم هذا المبدأ على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ويعتمد نجاح هذا المبدأ ليس فقط على استخدام السلطة فحسب، بل أيضاً على وجود روح التعاون والحالة المعنوية بين أفراد التنظيم.

- **مبدأ التدرج الهرمي** : ويؤكد هذا المبدأ على تدرج السلطة والمسؤولية من القمة إلى القاعدة في شكل هرمي، وينطوي هذا المبدأ على العمليات الفرعية التالية: القيادة، تفويض السلطة، تحديد الوظائف.

- المبدأ الوظيفي : ويشير إلى أهمية التخصص الوظيفي ويمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه.
- المبدأ الاستشاري : وهو يعنى الاستعانة بأهل الخبرة، وتحديد دور الاستشاريين في تقديم النصح والإرشاد. بينما يتحمل التنفيذيون المسؤولية عن النتائج وبالتالي تفوض لهم السلطة التنفيذية.

4. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطور الفكر الإداري:

يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) فيما يلي:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها.
- التأكيد على وصف الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى.
- بينت أن الإدارة مهنة، لها أصول وأسس وقواعد.
- تحديد عناصر العملية الادارية.
- بادرت بدراسة الوظائف والمهام، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم.
- أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء.
- الكثير من أساليب الإدارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية.

5. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فتتلخص بالآتي:

- التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية.
- التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى.
- أنّ المدرسة التقليدية نشأت لتلائم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة، فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتنشط في بيئة مستقرة، على عكس وقتنا الحاضر حيث تعمل المنظمات في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة.