

## المحور الأول: النظريات الكلاسيكية (التقليدية)

تتألف المدرسة التقليدية من ثلاث نظريات أو مدارس فرعية هي: نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيمات الإدارية ونظرية البيروقراطية.

### أولا: نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر المدرسة الأولى التي ظهرت في مجال الإدارة مبشرة بولادة علم الإدارة وذلك في بداية القرن العشرين الماضي على يد مؤسسها المهندس الأمريكي "فردريك تايلور" الذي كان يدير ورشة عمل لبناء السكك الحديدية ومن روادها الآخرين: "هنري غانت" والزوجان "فرانك" و"ليليان جلبرث".

لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "فردريك تايلور" بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كما يلي:

أ. أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتقوم الإدارة على تنفيذ عدد من الوظائف والمهام، وتشمل هذه الوظائف عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واختيار الأفراد وتدريبهم ويقوم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.  
ب. وجود طريقة مثلى للعمل وعلى الإدارة تطويرها وتدريب العاملين عليها وذلك لإتقان العمل وزيادة الإنتاجية وقللة النفقات.

ج. تقسيم العمل والتخصص: وذلك لإتقان العمل واقتطاف فوائده من زيادة في الإنتاج وقللة في النفقات.

د. أن يتم اختيار الفرد بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هـ. دراسة الجهد: حيث حلل رواد هذه النظرية العمل وأبعاد الحركات الزائدة، وقاموا بتطوير العمل للقضاء على الجهد غير الضروري ومن ثم زيادة الإنتاج.

و. أهمية الحوافز المادية للفرد: إن الفرد مخلوق رشيد واقتصادي ويمكن دفعه للأداء من خلال الحوافز المادية ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.

أمنت بالأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل بعيدا عن العشوائية والارتجالية.

أما فرانك وليليان جلبرث، كان فرانك مهندسا مهتم بشؤون البناء أما زوجته ليليان فكانت عالمة نفس، اهتمتا معا بعلم تفرع عن دراسات تايلور واهتماماته، اقترح فرانك وزوجته ليليان ما يسمى دراسة "الزمن والحركة"، حيث قاما بتقسيم أعمال المنشأة إلى نشاطات والنشاطات إلى حركات، وأطلقا على كل حركة اسم معاكس لاسم عائلتهما تيريلج واستطاعا أن يحددا لكل تيريلج زمنا وأن يوصفا الحركات الضرورية كل نشاط كما استطاعا أن يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات وأن يدربا العمال على أدائها بهدف رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الرائدة ومحاولة التقيد بالمعيارى اللازم للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.

ولقد ساهم "هنري غانت" بإيجاد ما يسمى بمبدأ "المهمة والعلاوة" ورغم أن دراسته كانت موجهة نحو مصنع صغير، إلا أنه كان أكثر تعاطفا مع العاملين، ومبدأ المهمة والعلاوة يستند على أساس تحديد الأجر إلى الحد الأدنى ولا يجوز منح العامل أجرا أقل منه، حتى لو لم يصل ذلك العامل إلى المفروض إنتاجه، ولهذا فإن العامل يتقاضى أجرا إضافيا لأجره اليومي إذ أنجز المقرر إنجازته لذلك اليوم.

والفرق بينه وبين تايلور حيث دعا تايلور إلى دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة بأجر محدد للقطعة الواحدة إذا قل الإنتاج عن مستوى معين ثم يرفع هذا السعر لجميع القطع إذا زاد الإنتاج عن المستوى.

أما "غانت" فيرى دفع أجر يومي ثابت يكفي لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضا أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب، أي أن العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي زائد علاوة تتراوح ما بين 20-50% من ذلك الأجر.

وما هو ملاحظ أن المدرسة العلمية ركزت على تحسين النواحي المادية كوسيلة مهمة في تحسين مستوى الأداء واهتمت بتحسين طرق العمل وتحسين الأجور والآلات المستخدمة وطرق صيانتها وترتيبها في المصنع وأهملت النواحي الإنسانية، وعليه يمكن تلخيص مبادئها ومرتكزاتها في النقاط التالية:

أ. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: أي أن ينتج الفرد ما هو مطلوب منه بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنين وتعتبر الكفاءة الإنتاجية عن النسبة من كمية المنتج وبين تكلفة إنتاجه.

ب. استخدام الأساليب العلمية: أي استخدام أساليب البحث العلمي من أجل رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين كاستخدام مثلا الملاحظة والتجريب.

ج. التخصص في العمل: قام روادها بتقسيم العمل إلى إداري وفني، حيث تقوم الإدارة بالعمل الإداري الذي يشمل التخطيط والإشراف وتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل وتقسيم المهام التنفيذية بشكل مناسب وتوزيعها على العاملين بشكل عادل بعد ذلك تنفيذها.

وأما عن الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إهمال الجانب الإنساني والتركيز على الجانب الفني في العمل.
- الاعتقاد والتركيز على الحوافز المادية فقط وإغفال حاجات الفرد ودوافعه المعنوية.
- محاربة التنظيم غير الرسمي ومحاولة القضاء عليه.
- الاقتصار في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين.

ثانيا: نظرية التقسيمات الإدارية (المبادئ الإدارية)

يعد هنري فايول مؤسس هذه النظرية، الأب الحقيقي للإدارة الحديثة وقد كان فايول معاصرا لتايلور، فبينما كان تايلور يجري أبحاثه ودراساته في أمريكا، كان هنري فايول يقوم بأبحاثه في فرنسا، إذ ركز على المستوى التنفيذي وعلى الورشة الصغيرة، ونشر كتاب سنة 1916م بعنوان "الإدارة العمومية والصناعية"، ويعود الفضل له في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط، وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، ومن ناحية أخرى قسم فايول أنشطة المنشأة إلى ستة أساسية هي:

أ. الفنية: (الصنع والإنتاج).

ب. التجارية: (الشراء والبيع).

ج. المالية: (الحصول على رأس المال واستخدامه).

د. المحاسبية: (التكاليف والميزانيات، النفقات).

هـ. الإدارية: (التخطيط، التقييم الموجه، الرقابة).

و. الأمان أو الضمان: (حماية الأشخاص وممتلكاتهم).

بالإضافة لذلك فقد وضع هنري فايول أربعة عشر قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العملية وأسماها مبادئ الإدارة والتي رأى أنه يمكن تطبيقها في مختلف أنواع المنظمات سواء كانت حكومية أو تابعة للقطاع الخاص ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

1. تقسيم العمل: يتضح هذا المبدأ من خلال تصنيف فايول، لأنشطة المنظمة وتقسيمه للعمل داخل تلك الأنشطة وفق مبدأ التخصص كي يضمن تعزيز الكفاءة بالنسبة للعاملين في تلك الأنشطة.
2. السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فهي الإلتزام الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، كما وأشار إلى ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
3. الانضباط والالتزام: ركز فايول على ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة وعدم الإخلال بها أو بأية عهود أو اتفاقيات ترتبط بها.
4. وحدة إصدار الأوامر: ويعني أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من شخص واحد.
5. وحدة التوجيه: ويعني حصر الجهة التي تحدد كيفية أداء العمل وممارسة السلوك من جهة نظر فنية متخصصة حتى لا يحدث تضارب أو اجتهاد في اختيار طريقة العمل أو السلوك.

6. إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يعني وضع أهداف المنظمة تتفق والمصلحة العامة التي تمثل إطار المصالح الشخصية للأفراد وبالتالي فإن تقديم المصلحة العامة على المصالح الذاتية يجعل من هذه المصالح مصالح مساندة للمصلحة العامة أي العمل على تحقيق المصالح الشخصية من خلال إطار المصلحة العامة وعدم الخروج عن هذا الإطار.

7. مركزية السلطة: دعا فايول إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.

8. تدرج السلطة (التسلسل الهرمي): اتبع فايول ما يسمى بالتنظيم العمودي أو العسكري للسلطة بحيث تدرج من

أعلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة إلى أدنى المستويات.

9. الترتيب: ويقصد به تحديد المكان والأولية بالنسبة للمواد والأجهزة والمعدات وكافة موجودات المنظمة هذا ما

قصده فايول بالترتيب المادي أما الترتيب الاجتماعي فيقصد به تحديد مواقع وعلاقات العنصر البشري العامل في المنظمة.

10. المساواة: أي أن تكون هناك عدالة ومساواة في التعامل مع العاملين.

11. الاستقرار في العمل: ويعني هذا المبدأ تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم

والاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عمالية ووظيفية على المدى البعيد.

12. المبادرة: دعا فايول من خلال هذا المبدأ على فتح الباب أمام العاملين في المنظمة خلال المشاركة إلى إبداء آرائهم

وتقديم اقتراحاتهم وطرح مشاكلهم على الإدارة العليا لحل تلك المشاكل وهذا المبدأ يساعد على تنمية قدرات العاملين وتشجيع التعاون بينهم وبين الإدارة العليا.

13. التعاون: أراد فايول من خلال المبادئ السابقة إلى الوصول إلى هذا المبدأ لخلق وبت وتشجيع روح الفريق الواحد

بين العاملين في المنظمة كي يتمكن الجميع من تحقيق أهدافهم جميعا في جو ينعم بالمحبة والتفاهم.

14. المكافأة والتعويض: ويعني ضرورة وضع نظام عادل للأجور والمرتبات والمكافآت للعاملين يتفق وطبيعة وظروف

العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج.

ثالثا: النظرية البيروقراطية:

كانت هذه النظرية من نتاج عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة،

وقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة، ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:

❖ تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.

❖ سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.

❖ اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.

❖ اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الانتماء.

❖ تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية.

❖ الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها.

❖ خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أداءهم لمهامهم.

ولم يكن هدف "فيبر" صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من

الهيمنة على المرؤوسين فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية قانونية، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء.

فقد كان فيبر يرى أن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على

تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه.

ومن الانتقادات التي وجهت للبيروقراطية ما يلي:

❖ عدم الشفافية لما يستجد من أمور إذ ينحصر الاهتمام بالتقيد لما هو وارد في اللوائح الخاصة بتنفيذ الأعمال.

- ❖ التركيز على الاهتمام بإجراءات العمل مما قد يضعف الاهتمام بالأهداف حيث تأخذ إجراءات العمل وتعليماته الأولوية على الأهداف.
  - ❖ الانفراد باتخاذ القرارات قد يسيء إلى المنظمة والعاملين فيها إذا كانت الإدارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة أو مخصصة في عملها.
- وفي الأخير يمكن القول بأن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان كآلة يمكن التحكم فيها من خلال حوافز مادية ولوائح عمل محددة، كما نظرت إلى المنظمة كنظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية.