

## تمهيد:

تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. وتشمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي: نظرية التنظيم العلمي، نظرية العملية التنظيمية، النظرية البيروقراطية.

**أولاً- التنظيم العلمي:** يعتبر **فريدريك تايلور** رائد هذه المدرسة، حيث يطلق عليه اسم الأب الروحي لها، إذ بدأ حياته كمراقب للعمال في شركة لصناعة الحديد والصلب، وتدرج فيها إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين. وكان يعتقد أن الهدف الأساسي للمنظم هو: تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل، وهذا بالاعتمادية المتبادلة بين الإدارة والعمالين.

ويرى تايلور بأن أحسن طريقة لأداء العمل نعتد على استخدام قوانين الحركة والزمن، إذ دعا إلى ضرورة تقسيم كل عمل إلى عناصر جزئية، ولكل جزء حركة معينة وزمن محدد، وذلك من أجل القضاء على الحركات الدخيلة في العمليات الإنتاجية من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة، ونادي بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هاته المعدلات من خلال نظام الأجور بالقطعة.

ويمكننا تلخيص أهم مبادئ التنظيم حسب تايلور في جملة النقاط الآتية:

- التخصص العالي في العمل، إذ يرى بأنه يكسب العامل المهارة ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
  - إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب من جوانب العمل التي يؤديها الفرد محل الحدس والتخمين.
  - اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم بالاعتماد على نظام الأجر بالقطعة.
  - تعاون كل من الإدارة والعمالين وفق أسس علمية من أجل تحقيق نتائج فعالة.
  - تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمالين، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد إلى العاملين مسؤولية التنفيذ.
  - التركيز على العلاقات الرسمية في العمل واحترامها، واستبعاد العلاقات غير الرسمية كونها تعتبر في نظر تايلور بمثابة علاقات تبنى على حساب العلاقات الرسمية وبالتالي يمكن أن تسيء لها.
- وقد قام تايلور بتدوين دراساته ونتائج أبحاثه في كتاب أصدره سنة 1911 بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية"، إذ يعتبر هذا الكتاب بمثابة أول بداية جادة لتطوير نظرية في التنظيم.
- وترجمت أبحاث تايلور مع أبحاث الزوجين **فرانك و ليليان جلابارت** اللذين ساهما في تدعيم التنظيم العلمي، حيث قاما بتطوير معدات بغرض دراسة الحركة والزمن، كما اهتمتا بالتصميم الداخلي للمصنع من حيث موقع الآلات والأدوات وعناصر الإنتاج، وكذا أماكن تواجد العاملين أثناء عملهم لأن كل هذا بحسبهم يمكن أن يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- كما تولى **هنري جانت** وهو مهندس أمريكي وزميل لتايلور مسؤولية متابعة جهود تايلور وتعزيز التنظيم العلمي، حيث ركز أكثر على النواحي الاجتماعية لتنظيم العمل في المنظمة، إذ دعي إلى وضع أجر يومي ثابت للعامل لتوفير حياة كريمة له يزيد بزيادة إنتاجه. كما شدد على الرقابة في الإنتاج إذ وضع خرائط مختلفة لضبط عملية الإنتاج وتحديد الانحرافات بدقة أسماها "خرائط جانت"، والتي طورت فيما بعد إلى إدارة رقابة أكثر فعالية عرفت باسم "أسلوب بيرت".

ثانياً - العملية التنظيمية: يعتبر هنري فايول رائد هذا المدخل حيث اهتم أساساً بالإدارة العليا بحكم عمله كمدير لمجمع صناعة المعادن والمناجم بفرنسا، لذا يمكن القول أنه تميز على تاييلور في جانبيين أساسيين هما:

- الجانب الأول: اعتمد تاييلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول إلى تطوير على خبرته كمدير ممارس.
  - الجانب الثاني: ركز تاييلور تنظيم العمل في الورشة، بينما سعى فايول إلى تطوير نظرية عامة في التنظيم .
- ومن أهم إنجازات فايول ما يلي:

1. وظائف المنظمة: قسم فايول أعمال المنظمة إلى ستة أنشطة وهي: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية ، النشاطات التمويلية، النشاطات الأمنية ، النشاطات المحاسبية، النشاطات الإدارية.

2. المبادئ التنظيمية: وساهم أيضاً فايول بمجموعة من المبادئ الإدارية لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي :

- تقسيم العمل: هو تقسيم وظيفة بحيث يكون لها عدد من المهام المختلفة التي تشكل الوظيفة ككل.
- السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ويجب أن تتناسب المسؤولية مع السلطة المخولة لأي مدير.
- الانضباط: يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها. الانضباط الجيد هو نتيجة القيادة الفعالة.

- مبدأ وحدة القيادة: معناه أن لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير .
- مبدأ وحدة التوجيه: معناه أن كل مجموعة من الأنشطة في المنظمة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.

- المكافأة أو الأجر العادل: يجب أن يدفع لجميع العمال أجراً عادلاً مقابل خدماتهم.
- المركزية: يشير المركزية إلى درجة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار .
- تسلسل أو تدرج السلطة: على الإدارة التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا.
- النظام: يتعلق هذا المبدأ إلى ضرورة وجود ترتيب منهجي للأفراد والآلات والمواد وما إلى ذلك، بحيث يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل موظف في المنظمة.

- العدالة والمساواة: يجب أن يكون المديرين في تعاملهم مع الموظفين يتميزون بالعدل والنزاهة والمساواة.
- الاستقرار الوظيفي للأفراد: ارتفاع معدل دوران الموظفين غير فعال.
- التبعية: أي إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة بمعنى لا ينبغي أن تكون لمصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.
- المبادرة: الموظفين يجب أن يسمح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط ويجب تشجيع الابتكار لأن ذلك سوف يساعد العمال على بذل مستويات عالية من الجهد لتطوير المنشأة.

- التعاون وروح العمل الجماعي: يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المؤسسة.
- 1. وظائف الإدارة: حيث يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

## ثالثاً- النظرية البيروقراطية:

كان عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر** أول من درس البيروقراطية رسمياً وأدت أعماله إلى تعميم هذا المصطلح. في مقالته البيروقراطية في عام 1922، نشرت في كتابه العظيم الاقتصاد والمجتمع، وصف **فيبر** العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال. من أهم دراساته نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

1. **السلطة الكاريزماتية:** هي سلطة ناتجة عن الهام الشخص ومدى تأثيره على الآخرين، مثل شخصيات الرسل والأنبياء والقادة العظماء.
  2. **السلطة التقليدية:** وتستند حسب فيبر إلى الأعراف والتقاليد والحسب والنسب، ولا تعتمد على أية معايير ذات علاقة بالأداء والكفاءة.
  3. **السلطة القانونية الشرعية:** وهي التي تنشأ عن المذاهب والقواعد القانونية، حيث نادى **فيبر** بتطبيق هذه السلطة في المنظمات لما لها اثر في تقدم ورقي المجتمع.
- ويرى **فيبر** أن البيروقراطية هي عبارة عن النموذج المثالي للتنظيم، فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح، بالإضافة إلى الاستمرارية والوحدة والانصياع من قبل المرؤوسين. واقترح فيبر الملامح الآتية للنموذج البيروقراطي، وهي:
- التخصص وتقسيم العمل.
  - التدرج الهرمي للسلطة.
  - قواعد ممارسة الوظائف يجب أن تكون على شكل إجراءات عمل رسمية.
  - الموظفون يعينون ولا ينتخبون، ويتم اختيارهم على أساس المؤهلات الفنية.
  - اللاشخصية في العلاقات الوظيفية.
  - فصل الإدارة على الملكية.
- وقد أسهمت البيروقراطية بشكل فعال في تطوير الإدارة العامة وخصوصاً في الدول المتقدمة، لكنها أصبحت اليوم كلمة مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في انجاز المعاملات والجمود الإداري.

## رابعاً- تقييم المدرسة الكلاسيكية:

- لقد لاقت المدرسة الكلاسيكية وأفكارها الكثير من الانتقادات أبرزها:
- نظرت إلى الإنسان على أنه آلة يمكن برمجتها مسبقاً وتوجيهها في أي اتجاه.
  - اهتمت بالجوانب الفنية للعمل وأغفلت الجوانب الاجتماعية والنفسية.
  - اهتمت بالحوافز المادية لزيادة الإنتاجية، وأغفلت حاجات ودوافع الإنسان الأخرى.
  - نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون أي اعتبار للبيئة الخارجية.