

المحور الثاني: مدارس تطور الفكر التنظيمي

المحاضرة الثالثة: النظرية الكلاسيكية (روادها، أسسها، اهم الانتقادات الموجهة اليها)

ان الإدارة هي وسيلة لتمكين المجموعات من تحقيق اهداف جماعية لا يمكن لفرد وحده تحقيقها، كما انها محور نشاطات سائر المنظمات، وتعرف أيضا بانها النشاط الذي يتولى تحقيق اهداف المنظمات، باتباع طرق رشيدة في استخدام الموارد المادية والبشرية¹، وحسب فريدريك تايلور Taylor هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح تم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق واصل التكاليف .

اما شالون Sheldon فهو: يرى بأن الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين الأنشطة والإنتاج والتوزيع والمالية، وكذا تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة اعمال التنفيذ.

ويقول هنري فايول Henry Fayol عن الإدارة انها تعني بالنسبة للمدير ان يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب².

فالإدارة هي: عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام مختلف الإمكانيات وفقا لخطة ومنهج محدد مسبقا وسط مجموعة من الافراد الفاعلين والمؤهلين بأقل جهد وأسرع وقت.

وتعتبر النظريات الكلاسيكية من اهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم

¹ نصر الله حنا، الإدارة العامة (المفاهيم والتطبيقات)، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2002، ص05

² عمر محمد دره، مدخل الى الإدارة، بيلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009، ص17، 18

على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الاشراف ووحدة الامر.

ويمكننا ان نتابع المراحل التي مر بها الفكر الإداري في تطوره من خلال تسليط الضوء على المدارس الإدارية المختلفة التي يمكن تصنيفها الى المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، المدارس الحديثة.

1 - النظرية الكلاسيكية (روادها، أسسها، اهم الانتقادات الموجهة اليها):

ظهرت هذه المدرسة في مطلع القرن 19م بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن 18 وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب العمل والصناعة والمشكلات التي نجمت بسبب وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال.³

1-1 الإدارة العلمية:

مؤسسها فريدريك تايلور **Frederick Taylor** (1856-1915) في فترة شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورات تكنولوجية كبيرة تمثلت في اختراعات علمية، وفي ظهور فئة من المنظمين **ENTREPRENEURS**، كما شهدت تطورات اقتصادية شملت توسع في الطرق، التوسع في التصنيع، اتساع الأسواق الداخلية مع زيادة كبيرة في أسواق التصدير مما جعل المنتجين يركزون على المشكلات الإنتاجية .

واستهدفت دراساته وتجاربه على ما تعانیه الإدارة في زمانه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في التنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم. لذا قد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما

³بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص20

يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، سوف يكون محفزاً للإنتاج بأقصى قدراته الجسمية كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.

في عام 1911 أصدر تايلور كتاباً بعنوان **مبادئ الإدارة العلمية** وأوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً برفاهية العامل، ولقد قدم تايلور للإدارة أربعة مبادئ علمية لمساعدتها في أداء مسؤوليتها تجاه هذا الهدف وهي:

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف، ويتم فيه وصف عام لكل وظيفة ويتضمن هذا الوصف قواعد وإجراءات الحركة والوظيفة، وتتميط التصرفات وتحديد الظروف الملائمة للأداء،
- اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى،
- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، دفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة،
- مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم⁴

وكان من رأي تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين هي:⁵

✓ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد

⁴حمدي فؤاد علي ، التنظيم والإدارة الحديثة ،دار النهضة العربية ،بيروت ،1981،ص20،21

⁵نادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، ط الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011،ص33

✓ التركيز على العلاقة الرسمية في العمل واحترامها واستبعاد العلاقات الغير الرسمية كونها تعتبر في نظر تايلور علاقات تبني على حساب العلاقات الرسمية، وبالتالي تسيء لها وتؤثر على إنتاجية العامل وعلاقاته الرسمية.

✓ تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل.

ان تركيز تايلور على تطبيق الطريقة العلمية في حل مشكلات الإدارة ساهم مساهمة رئيسية في تقرير عدد من المبادئ النظرية في ميدان الإدارة واضعا بذلك اللبنة الأولى لنظرية الإدارة، كذلك كان لتركيزه على فصل التخطيط عن التنفيذ واهتمامه بتنظيم العمل والتخطيط والتدريب والرقابة والاشراف اثر كبير فتح مجالات امام الباحثين في وظائف الإدارة .

لقد دعى تايلور الى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين فالادارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية انه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل الى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه اداؤه، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال واعتبره أساس هام في الإدارة.⁶

من جانب اخر نادى الى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين وهما عامل الاجر الذي لابد ان يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل (الاجر بالقطعة) وتتمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية و تقتصر هذه

⁶ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

العملية على المنفذين وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية حيث افترض ان الموظفين لا يمكن تحفيزهم الا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.⁷

ورغم ما قدمته الإدارة العلمية من نظرة تحليلية وعلمية لأبعاد العمل الإنتاجي وخاصة في دراستها للحركة والزمن وما صاحبه من ارتفاع معدلات الإنتاج إلا أن النظرية العلمية لم تخل من العيوب والنقائص، أهمها:

على الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا، إلا انها مثلت دعما قويا للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص تايلور على زيادة الإنتاج وضمان اقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في المقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال.⁸

✓ إن تايلور فشل في استخدام الحاجات السلوكية الكبرى للعامل حيث كشف علم النفس عن أن الإنسان لا يدفعه إلى العمل وزيادة الإنتاج الحاجات الاقتصادية وحسب، بل تلعب الحاجات السيكولوجية دورا هاما في ذلك، هذا بالإضافة إلى العوامل النفسية هي التي تساعد على تكيف العامل لعمله.

✓ لقد جعل تايلور أقصى إنتاج لأكفأ عامل هو الإنتاج النموذجي الذي يجب أن يصل إليه جميع العمال، ولا شك أن في ذلك نوع من الظلم لأن هناك فروق فردية بين الأفراد في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال.⁹

⁷ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغريب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص12

⁸ J G March et H.A simon ;les organisation problemes psychosociologique ; traduit par J G N ; Rouchy et G.P Runier ;education donad ;paris ;1979 ;P19

⁹ سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص128

✓ لا شك أن استخدام الحافز الاقتصادي كان له دور في زيادة إنتاجية العامل إلا أن هذا النظام يمكن أن يحقق أهدافه في المدى القريب، أما في المدى البعيد فإن إنتاجية العامل سوف تتعرض للهبوط نتيجة لأعباء العامل وإرهاقه الجسمي والنتيجة الطبيعية التي يمكن أن يتعرض لها عندما تنخفض إنتاجيته هي الطرد من العمل.

✓ على الرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق الشامل إلا أن اهتمامهم لم يكن مركزا على الإدارة بصفة عامة ولكن ركز اهتمامه وأبحاثه على الكفاءة في المستوى المصنع وعلى الوفورات التي يمكن اكتسابها من دراسة الزمن والحركة وبسبب تركيزه هذا في تحويل الاهتمام بالكامل نحو الورشة، مما جعل الإدارة لفترة من الزمن تصبح بالفعل دراسة لإدارة الورشة مع إهمال الجوانب الأكثر عمومية.

✓ أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها آدمية الفرد والعامل الإنساني داخل التنظيم معتبرة الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض تقوم على الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الآلة لتكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال.

✓ التaylorية قتلت في الفرد القدرة على المبادأة والابتكار باعتباره مصدر فكري قادر على إحداث التغيير والتجديد بأرائه وأفكاره.¹⁰

وما يمكن قوله حول هذه النظرية أنها لم تهتم بالجانب الإنساني للعامل واعتبرته مثل الآلة يمكن برمجتها وفقا لحوافز مادية (الأجر) في تأدية العمل، ولذلك فهي لم تهتم بالعلاقات الإنسانية للعامل ولا بالجانب الاتصالي له، ضف إلى ذلك أنها اعتبرت المؤسسة نظاما مغلقا، فهي أهملت تماما البيئة الخارجية للمؤسسة

¹⁰وليدة حدادي، محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة سطيف2، 2019/2020

وتأثيراتها عليها، وقد كان ظهور نظرية العلاقات الإنسانية فيما بعد ردا مناقضا لمنطلقات نظرية الإدارة العلمية لتايلور.

1_2- المدرسة العالمية: Universaliste school

وهي مدرسة مبادئ الإدارة وجاءت على أيدي مؤسسيها هنري فايول Fayol , h , لوثر قوليك Luther Gulick، ليندال اورويك Lyndal h. Wilk، وجيمس موني Mooney, j، والن رايلي A, relley وهي امتداد للمدرسة العلمية، غير ان هؤلاء المؤسسين تجاوزوا مستوى الورشة او المصنع الى مستوى المنظمة ومن ثم تحول الاهتمام من ترشيد العلاقة بين العامل والالة الى علاقات العمل التنظيمية.

سعى مؤسسوا المدرسة العالمية الى إيجاد مبادئ لترقية العمل الإداري، فخاطبت بذلك المدير وليس العامل قامت دراسات مؤسسي المدرسة العالمية على افتراض أساس مفادها وجود مبادئ عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات على اختلاف الثقافات والحضارات، فاذا راعى المديرون هذه المبادئ وطبقوها في منظماتهم أمكنهم حل المشكلات الإدارية التي تواجههم وأمكنهم الارتقاء بمنظماتهم الى الدرجات العلا ومن هنا جاءت تسمية هذه المدرسة بالمدرسة العالمية

حدد هنري فايول Fayol , h هذه المبادئ الأساسية للإدارة فيما يأتي:

- ✓ السلطة والمسؤولية وتعني السلطة هنا الحق في اتخاذ القرار وإعطاء الأوامر وانتزاع الطاعة من المرؤوسين، وتعني المسؤولية الزام المرؤوسين بالقيام بواجبات ووظائفهم
- ✓ النظام او الانضباط او الالتزام الوظيفي بمعنى اطاعة وتنفيذ الأوامر واحترام أنظمة العمل
- ✓ وحدة الامر بمعنى ان لا يتلقى المرؤوس امرا او تعليمات الا من رئيس واحد حتى لا يكون هناك تضارب بين هذه الأوامر والتعليقات.

✓ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة بمعنى عدم طغيان مصلحة المرؤوسين الخاصة على مصلحة المنظمة.

✓ مكافأة العنصر البشري.

✓ مركزية السلطة بمعنى فالظروف والمواقف هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.

✓ الترتيب المنظم للأفراد وللأشياء بحيث يكون هناك هدف محدد ومناسب لكل فرد.

✓ تدرج السلطة بمعنى الالتزام بخط السلطة كما يوضحه الهيكل التنظيمي.

✓ الانصاف والعدالة بمعنى العدالة ف تعاملها مع العاملين.¹¹

✓ ثبات الموظف في العمل او استقرار العمل.

✓ روح الفريق الواحد بمعنى تشجيع روح التعاون بين أعضاء التنظيم.

✓ وحدة التوجيه بمعنى الجهود او أوجه النشاط ذات الهدف الواحد يجب ان تكون لها رئاسة واحدة ولها خطة واحدة .

✓ المبادأة بمعنى تعمل الإدارة على إعطاء المرؤوسين الحرية في القيام بواجبات وظيفتهم

✓ تقسيم العمل بمعنى تحقيق الإفادة القصوى من مهارات العاملين.¹²

في حين ذكر موني ورايلي في كتابهما مبادئ التنظيم ان مبادئ الإدارة أربعة وهي:

مبدأ التدرج الهرمي، مبدأ المشورة، مبدأ التنسيق، المبدأ الوظيفي.

كما تبدو اسهامات ليندال ارويك في كتابه عناصر التنظيم انها مزج بين مبادئ الإدارة العلمية لتايلور

وظائف الإدارة ل فايول ومبادئ التنظيم ل موني هي:

¹¹عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع الصناعي (النشأة و التطورات الحديثة)، دار النهضة العربية ، بيروت، 1999

التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، التنسيق ، اعداد التقارير ، اعداد الميزانيات.¹³

وانطلاقا مما سبق يمكن القول ان أسلوب المدرسة العالمية في التقصي والبحث يختلف عن أسلوب المدرسة العلمية في ان الأولى اعتمدت على الخبرة الناتجة عن الملاحظة فروادها شغلوا وظائف إدارية وقيادية مكنتهم من استنباط عدد من المبادئ راوا فيها صلاحية وإمكانية التطبيق في مختلف المنظمات والمجتمعات. و يبقى اهم انتقاد يوجه للمدرسة العالمية هو عدم واقعية عالمية المبادئ وعلميتها فيما بينته من مبادئ ما هو الا فرضيات لا حقائق علمية ولا يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات، ان ما يصلح منها في منظمة معينة تقوم بإنتاج سلعة معينة في بيئة معينة قد لا يصلح في منظمة أخرى.

ج /المدرسة البيروقراطية: Max weber (1920/1864)

ظهرت هذه النظرية في بدايات العشرين، حيث تهدف الى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، و طرح ماكس فيبر انموذجه المثالي "البيروقراطية" وهي كأول محاولة لتقديم او طرح رؤية واقعية تطبيقية للبيروقراطية على مستوى المنظمة، ولقى هذا الانموذج البيروقراطي تأييدا كبيرا من مجتمع أرباب الاعمال لقدرته على طرح تصور علمي من شأنه أن يساعدهم في حل مشكلات منظماتهم، وقد أثار هذا الانموذج اهتمام المعنيين بالإدارة و حفزهم على دراسة نتائجه في الواقع الميداني وطرح فيبر انموذجه المثالي بعد دراسة قام بها على المنظمات الكبيرة والمعقدة كالكنيسة والجيش¹⁴، وتوصل من خلال دراسته الى مجموعة من النتائج منها انه كما زاد حجم المنظمة زادت حاجتها الى التنظيم

¹³ زهير بغول، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريديريك وهرزبرغ للدافعية ،أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية،جامعة الاخوة منتوري ، قسنطينة،2006،2007ص101،103

¹⁴ Denis segrestin ; sociologie de l'entreprise ;paris ;Armond colin ;paris ;1996 ;p71

الرسمي والى إيجاد قواعد تحكم سلوك العاملين، وقد استخدم فيبر مصطلح البيروقراطية ليشير الى تمركز السلطة في المكتب والوظيفة¹⁵.

لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر ان تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي ان المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فان لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية حيث أكد فيبر على ان تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقا لرغبة المسيرين، وانما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير القائمة على اعتبارات شخصية وانما حسب الشهادة¹⁶.

كذلك يرى حتمية تقسيم نشاطات العمل الى وظائف يشغلها افراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية وضرورة ان تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وان يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات بما يؤدي الى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.¹⁷

يتضح من هذا النموذج ان البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها تم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لانجاز الاعمال على احسن وجه، اذ انه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الافراد والأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي

¹⁵ خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 34،

¹⁶ Denis segrestin ;Sociologie de l entreprise ; opcit

¹⁷ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والاعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص46

تصبح الجهود الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف .

حدد فيبر خصائص الانموذج المثالي للبيروقراطية كمايلي:

- ✓ تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي
- ✓ توزيع الأنشطة والاعمال اللازمة لتسيير التنظيم على العاملين كواجبات رسمية
- ✓ توزيع السلطة لتوجيه الاعمال وتنفيذ الواجبات بشكل رسمي، وفقا لقوانين واضحة ومحددة
- ✓ تعيين العاملين في المنظمة استنادا الى مؤهلاتهم وخبراتهم التي تضمن حسن قيامهم بواجبات ومسؤوليات وظائفهم¹⁸

- ✓ التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية بما يضمن اشراف المستوى الإداري الاعلى على الأدنى
- ✓ التوثيق بما يسهل الفصل بين نشاط الموظف الخاص ونشاطه الرسمي، فالعمل الرسمي له أولوية على العمل الخاص ولا يجوز تأخيره لإنجاز أعمال خاصة
- ✓ العمل وفقا لقواعد وتعليمات مفهومة وشاملة وثابتة نسبيا¹⁹

فهذه النظرية جاءت لتؤكد الجانب التنافسي وصولا الى قاعدة الجدارة والاستحقاق في اشغال الوظيفة ولتؤكد أهمية وجود قواعد وإجراءات تحكم العمل ومبدأ التخصص في العمل، ولتؤكد كذلك ان الوظيفة في التنظيم هي مهنة يشغلها شخص لا بد ان تتوفر فيه مستويات معينة من التدريب والخبرة، ويعين الموظف من قبل سلطة عليا ويحتفظ بوظيفته مدى الحياة ويتقاضى راتبا محددًا ويتدرج في السلم الوظيفي، كما يحصل على راتب ثابت عند التقاعد وهو بذلك يتمتع باحترام وهيبة وقيمة اجتماعية.²⁰

¹⁸ بغول زهير ، مرجع سبق ذكره ،ص100

¹⁹بغول زهير ، المرجع نفسه

²⁰على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 61

غير ان هذه النظرية لم تقم وزنا لأهمية اشباع الحاجات المعنوية للعاملين، فقد اغفلت الطبيعة النفسية والاجتماعية لهم ونظرت الى المنظمة ككيان فني متميز عن البيئة التي يعمل فيها، كما ان في اعتمادها أساس الاقدمية في الترقية قادت الى اضعاف كفاءة المنظمة، وان التشدد في الرقابة كما طرحته النظرية يزيد من احتمالات الالتفاف على القواعد والتعليمات. .
