

## المحاضرة الثالثة: النظريات التقليدية- المدرسة الكلاسيكية للإدارة

### بعد الثورة الصناعية

- إرتفع عدد المؤسسات وزيادة حجمها
- إرتفاع عدد العمال في المؤسسات
- أدخلت الآلات في عمليات الإنتاج بهدف رفعه
- أصبح العمل كثيرا ومعقدا ويصعب التحكم فيه

### ما قبل الثورة الصناعية

- المجتمعات فلاحية
- المؤسسات الموجودة صغيرة والعمل فيها بسيط لذا لم يهتم ملاكها بتنظيمها

من هنا طرح التساؤل التالي: كيف يمكن تنظيم وتنسيق جهود العمال لرفع وتحسين الإنتاج (من حيث الكمية والجودة)؟ هذه التساؤلات أدت إلى بدء اهتمام الباحثين بالمؤسسات في نهاية القرن التاسع عشر، حيث انصب هذا الاهتمام على:

\* البحث في كيفية تنظيم العمل

\* البحث في مجال رفع مستوى الإنتاج لتلبية الطلب الكبير

أبرز ما ظهر من فكر في المرحلة الأولى مطلع القرن العشرين جمع تحت تسمية النظريات التقليدية. وتحت هذه التسمية نجد كلا من:

\* المدرسة الكلاسيكية

\* مدرسة العلاقات الإنسانية

تنطلق النظريات التقليدية بشقيها الكلاسيكي والإنساني من فرضيتين هما:

- أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق هدف كما أن الأفراد يحاولون تحقيق هدف ما، إذا الهدف هو المحفز للمؤسسة وللأفراد
- أن هناك طريقة مثلى واحدة **one best way** لتنظيم المؤسسة تصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن والأوقات

أولا: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية مع مطلع القرن العشرين، حيث كان قطاع الصناعة يجذب العدد الكبير من العمال وكان معظم هؤلاء العمال من الريف بمستوى معيشي متدني جدا، وليس لهم مستوى تعليمي وليس لهم ثقافة صناعية للتعامل مع الآلات والتعامل مع تنظيم معين.

من أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية:



وقد قامت هذه المدرسة على جملة من المبادئ نذكرها فيما يلي:

- تنظر هذه المدرسة نظرة محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج الآلة، يمكن التحكم به كما يمكن التأثير على كافة نواحي سلوكه عن طريق الدوافع المادية، كزيادة الأجر والعلاوات والمنافع؛
- ترى هذه المدرسة أن هناك طريقة مثلى لتأدية العمل تناسب كافة الظروف، وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتلقينها للعمال ليلتزموا بها؛
- تؤكد هذه المدرسة على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، وعلى الظروف والعوامل المادية دون التركيز بالقدر نفسه على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين؛

- تؤكد هذه المدرسة على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري، دون أن تفرق بين السلطة كحق قانوني للمدير وبين القيادة كقدرة على التأثير والإقناع؛
  - تتمسك هذه المدرسة بنمط المركزية الهرمي كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل، والذي يجب على كافة التنظيمات أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية؛
  - لا تعبر هذه المدرسة الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم بشكل إجمالي، إذ ترى ضمناً أن التنظيم نظام مغلق يقتصر التفاعل فيه على أعضاء التنظيم الرسميين وبالقنوات المحددة؛
  - تعتبر هذه المدرسة أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.
- تعتبر المدرسة الكلاسيكية أو كما تسمى بالمدرسة العلمية من أهم مدارس الفكر التنظيمي، فقد أدخلت الطابع العلمي في التسيير، ومن أهم رواد هذه المدرسة نجد فريدريك تايلور، هنري فايول وماكس فيبر.

### أولاً: نظرية الإدارة العلمية



يعتبر فريدريك وينسلو تايلور (1856-1915) أب الإدارة الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية، كان عاملاً بسيطاً ثم تدرج إلى أن أصبح مهندساً كبيراً، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في أحد المصانع الأمريكية، اعتمد على تجربته الخاصة والطويلة ليقتراح طريقة لتحسين تنظيم العمل، واهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج، حيث كان يرى أن المؤسسة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها وإلا ستوقف.

إنطلق تفكير تايلور من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية يجب اكتشافها، وهذا الفكر كان سائداً في عصره في المجالات الأخرى، بالتالي كان يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات، فكان منهجه منهجاً تجريبياً بحثاً، حيث يلاحظ ويسجل ملاحظاته ويرتبها وينظمها، من خلال مراقبة الورشات والعمال بشركات الحديد والصلب، ثم يقوم بتحليل هذه الملاحظات والمعلومات ويستنبط بعض القوانين والقواعد ومن هنا جاء باقتراحه عن التنظيم العلمي للعمل.

1- الإدارة التقليدية حسب تايلور: إنطلقت مساهمة تايلور استناداً إلى الممارسات التي كان يلاحظها من خلال عمله بشركات الحديد والصلب، وتتلخص هذه المشاهدات فيما يلي:

- أن العاملين لم يحاولوا رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الإنتاج؛
- أجر العامل في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية فأدى ذلك إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غير النشيط ما دام يحصل على نفس الأجر؛
- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته؛
- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب اتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين، والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت، فقد لاحظ تايلور تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي، وقد علل تايلور وجود هذه الظاهرة إلى ما يلي:
- أن الأفراد لا يحبون العمل ولا تحمل المسؤولية، ويميلون بطبيعتهم إلى الكسل والبطء في العمل إذا لم يكون هناك مصلحة شخصية تحقق لهم حاجة ضرورية، بحيث يعملون فقط من أجل العيش، لذا يجب توجيههم ومراقبتهم، كما يجب مكافأتهم من خلال تشجيعهم أو عقابهم.
- سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى انخفاض أدائه أو إنتاجيته؛
- اعتقاد بعض العاملين أن زيادة إنتاجيتهم سوف تتسبب في فصل عدد منهم من العمل.

2- التجارب التي قام بها تايلور: من أجل التأكيد على أن الممارسات السابقة خاطئة، قام تايلور بمجموعة من التجارب على العمال باستخدام المنهج العلمي، وتتمثل هذه التجارب فيما يلي:

- تجربة رفع الكتل المعدنية: أجرى تايلور تجربة لرفع الكتل المعدنية على مجموعة تتكون من 75 عاملاً كانوا يقومون برفع المعادن على قاطرات، كان العامل الواحد عند بدأ التجربة يرفع ما معدله 12.5 طن من الخامات يومياً، ومن دراسته وملاحظته للوضع تبين له أن

العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طن باليوم و 43% من وقت العمل فقط، حيث أن الوقت المتبقي يحتاجه العامل للراحة واستعادة النشاط، وبالفعل قام تايلور بتزويد العمال بالتعليمات اللازمة للقيام بالعمل مسبقا وبالأدوات اللازمة للقيام بالعمل وتحديد الوقت المناسب لإتمامه، وبعد تطبيق التجربة تبين له صدق فرضيته بالرغم من أن ذلك استلزم استغنائاه عن 7/8 من أفراد المجموعة التي بدأها لأنهم لا يتناسبون مع العمل المطلوب منهم، ولم يكونوا قادرين على الأعمال المطلوبة إليهم.

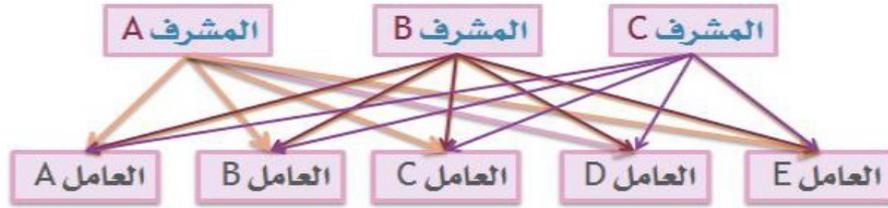
- تجربة جرف الخامات: تناولت هذه التجربة عملية جرف خامات الحديد والفحم، وقد تبين له أن استعمال العمال لنفس الأدوات لجرف المادتين كان سببا في خفض الإنتاج، حيث أن الأدوات المستعملة كان يجلبها العمال أنفسهم، وكانت ثقيلة جدا عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية وخفيفة جدا عند استعمالها لجرف الفحم، ولتدارك ذلك فقد أُلزم الإدارة بتصميم الأدوات المناسبة لكلا النوعين من العمل وبإعطاء العامل الأداة المناسبة للعمل، مما أدى إلى توفير سنوي في التكاليف يقدر بين 75-80% سنويا.

- تجربة تغذية الآلات: لاحظ تايلور أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج فيها يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر، مما دعاه إلى تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقا له، وقد أدى ذلك إلى حصوله على براءة اختراع للصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية، أدى إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى 1/3 من الوقت السابق.

من التجارب السابقة لاحظ تايلور بأن العمال يقومون بأداء العمل بطريقة غير مثلى، بأدائهم لحركات بطريقة غير سليمة، وحركات أخرى دون فائدة، وهذا يعني أنه إذا ما تم تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية فإن مستوى الإنتاجية سيزيد.

3- مبادئ الإدارة العلمية: قدم فريدريك تايلور التنظيم العلمي للعمل، وحدد الطريقة المثلى لأداء كل عمل أي الطريقة التي يريد من خلالها تنظيم العمل تنظيمًا محكمًا في ورشات الإنتاج بهدف رفع الإنتاجية، وتعرف بالتaylorية **Taylorism**، حيث تتم من خلال:

- حسن اختيار العمال وتدريبهم على استعمال الطريقة المثلى بحيث يكون العامل مناسبًا للعمل.  
- تقسيم العمل عموديا من خلال الفصل بين المصممين والمنفذين أي تقسيم العمل الإداري والتنفيذي، وأفقيا من خلال تجزئة العمل إلى مهام صغيرة ما يؤدي إلى معيارية العمل وبالتالي تخصص العمال، وهو ما يعنى إمكانية إحلال أي عامل محل أي عامل آخر، هذا التقسيم أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة، السلطة السلمية (العمودية)، والسلطة الوظيفية.



- العمل بالقطعة، حيث يتحدد أجر العامل على أساس الكميات التي أنتجها، أي كل ما كان المرود (عدد القطع) مرتفعا كلما زادت المكافأة المادية التي اعتبرها المحفز للفرد في المؤسسة.

- الرقابة على العمل من خلال اتباع معايير دقيقة لأداء العمال وتطبيق مبدأ الرقابة قبل وأثناء وبعد الانتهاء من العمل من قبل مشرفين للتأكد من صحة كيفية أدائه.

4- الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية: رغم المساهمة الأصيلية لهذه النظرية في بناء الفكر الإداري، وتحقيق نتائج مهمة ميدانيا من خلال رفع إنتاجية العمال باستخدام المنهج العلمي لأداء العمال وتنفيذها، إلا أن إسهامات تايلور تعرضت للعديد من الانتقادات والتي نذكر منها ما يلي:

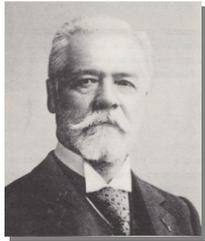
- نظريته الآلية للمؤسسة جعلته يجرّد العامل من إنسانيته ويعتبره جزءا من هذه الآلة فألزم العاملين بتأدية العمل مهما كانت الظروف

- إعتبار العلم هو الطريق الوحيد لحل مشكلات المؤسسة وهيكلتها وتنظيمها، دون أن تربط ذلك بنوع العمل والظروف وطبيعة هذه الطريقة المثلى، فالطريقة المثلى بالنسبة للعامل قد لا تكون كذلك بالنسبة لعامل آخر يمتلك مواهب وقدرات أفضل.

- تميل هذه النظرية للتخصص الدقيق في العمل الذي يأتي بفوائد جمة في بدايته ولكن بعد ذلك يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع؛

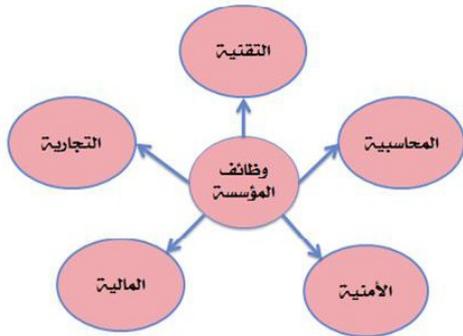
- تجاهلت هذه النظرية في بحثها عن الإقلال من الإجهاد النفسي، كما أن وجود حد أدنى من الإجهاد الطبيعي المعقول يبقى ضروريا ليبيد الملل الذي يشعر به العامل أثناء العمل؛
- تحدثت الطريقة العلمية عن عملية الاختيار العلمي للعاملين ووضعت مبادئ لها، حيث اكتفى أصحابها بوضع العامل في العمل ومن ثم تجريبه إلى حين فإن لم تثبت صلاحيته وفشل في بلوغ المستوى المقرر في الإنتاج أبعده عن العمل دون أن تتحمل الإدارة مسؤولية تأهيله وتدريبه؛
- لم تأخذ بيئة المؤسسة بعين الإعتبار، ولم تتحدث عنها مطلقا.

## ثانيا: نظرية التقسيمات الإدارية



يعتبر هنري فايول (1841-1925) بالنسبة للفرنسيين أب الإدارة الحديثة وهو مؤسس نظرية التقسيمات الإدارية، هو مهندس ومدير بارع وناجح جدا أصبح مديرا لمؤسسات كبيرة جدا، حيث اشتغل مديرا لإحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لمدة 30 سنة قبل كتابة مؤلفه الإدارة العامة والصناعية، أراد أن يعمم طرق إدارته التي نجح بها والتي سماها (administration) ليستفيد غيره من تجربته، وذلك من خلال إنشاء علم إدارة يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن وكل الأزمنة، يشترك في مع تاييلور في نظريته العلمية. عمل فايول لم ينصب على ورشات الإنتاج وليس له أي علاقة بالإنتاج، بل كان يهتم بالمؤسسة ككل ويعمل على مستوى أعلى وأشمل من المستوى الذي عمل عليه تاييلور، حيث اهتم بكيفية تنظيم المؤسسات وكيفية التنسيق، من خلال:

- 1- وظائف المؤسسة: حصر أنشطة المؤسسة والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة فيما بعد في خمسة وظائف هي:
  - الأنشطة الفنية أو التقنية (نشاطات إنتاجية): تتعلق بجميع العمليات الفنية ذات الصلة بمنتجات مؤسسات الأعمال من سلع وخدمات؛
  - الأنشطة التجارية (نشاطات تسويقية): تتعلق بجميع عمليات شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج من جهة، ومن جهة أخرى عمليات بيع المنتجات النهائية؛

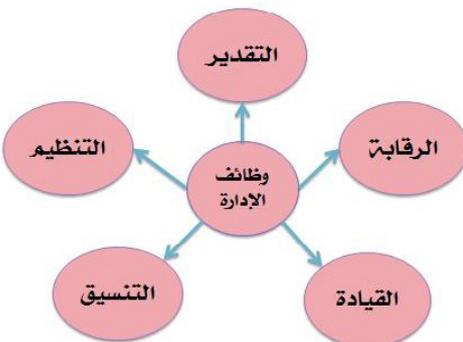


- الأنشطة المالية (نشاطات التمويل): وتتعلق بجميع الجهود التي تنصب حول تعبئة الموارد المالية اللازمة لعمل المؤسسة، ومتابعة حسن استغلال هذه الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- الأنشطة المحاسبية: يهتم هذا النوع من الأنشطة بالجوانب المحاسبية التي ترتبط بتقييد المعاملات المالية اليومية، حساب التكاليف، إعداد الموازنات، تحديد المركز المالي عبر التقارير المحاسبية والمالية (في الوقت الحالي الوظيفتين المالية والمحاسبية مندمجتين مع بعض)؛

- الأنشطة التأمينية أو الأمنية (نشاطات الوقاية والأمن): وهي تشمل كل ما يتعلق بالتدابير الوقائية والأمنية الموجهة للحفاظ على الأصول المادية والمعنوية للمؤسسة (لم تعد موجودة كثيرا وصارت لدينا وظيفة الموارد البشرية)؛

- 2- وظائف الإدارة: حصر وظائف الإدارة والتي عددها خمسة وظائف أيضا هي:
  - التقدير، الرقابة، القيادة، التنسيق، التنظيم (هناك بعض الاختلافات بين ما أتى به فايول وما هو موجود الآن، مثلا بدل التقدير لدينا التخطيط، والقيادة والتنسيق معا هما الدفع).



وقد أكد هنري فايول من خلال هذا التقسيم إلى أن النشاط الإداري هو أهم الوظائف الضرورية لأي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، مشيرا إلى الصفات الواجب توافرها في المدير حتى يقوم بالدور المنوط به على أكمل وجه في النقاط التالية:

- صفات جسمانية: كالصحة والقوة والحيوية؛
- صفات عقلية: كالقدرة على الفهم والتقدير وادراك الأمور بشكل سليم؛
- صفات فنية: تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته؛
- صفات ثقافية: تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يختص بنشاط مؤسسته والمعلومات المتعلقة بطبيعة البيئة التي يعيش ويتعامل معها من خلال وظيفته.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة: وهي ما يكتسبه الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة.
- وقد وضع هنري فايول أنه كلما ارتقى المدير في السلم الوظيفي ازدادت أهمية الكفاية الإدارية وانخفضت أهمية الكفاية الفنية والعكس صحيح في المستويات الدنيا من التنظيم.
- 3- مبادئ الإدارة: وضع فايول مجموعة مبادئ للإدارة حيث تعتبر المبادئ الإدارية حقائق أساسية تشرح الظواهر الإدارية المختلفة والعلاقة بينها وأسباب وجوده وكيفية التأثير فيها والنتائج المتوقع حدوثها في المستقبل، وعلى هذا الأساس فإن الإلمام بمبادئ الإدارة والتفاعل معها أصبح لازماً للأسباب التالية:
- مساهمة المبادئ الإدارية في تمييز النشاط الإداري عن غيره من النشاطات السياسية والدينية والثقافية والهندسية والطبية وغيرها من نشاطات الحياة الإنسانية؛
- المساهمة في توضيح مفهوم الإدارة والذي لا يعدو أن يكون موضوعاً معقداً لا سبيل إلى الوصول إلى حقيقته بالمنهج الكلي، بل لابد من فهم الجزئيات التي تكونه، إذ لا يمكن فهم الكل دون فهم ومعرفة الجزء؛
- تعتبر المبادئ كآلية ومرشد لتنبية المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من الوقوع في أخطاء كان من الممكن تجنبها،
- تساهم المبادئ الإدارية في دحض المفاهيم الإدارية الخاطئة، وبذلك تعتبر أداة للتطوير الإداري الذي هو أساس لكل تطوير اقتصادي واجتماعي؛
- تعتبر المبادئ الإدارية كخزان مختصر للمعرفة الإدارية التي تم الوصل إليها في عدة سنوات وتراكم الخبرات؛
- وقد وضع هنري فايول 14 مبدأ للإدارة هي كالتالي:

| التخصص                                   | السلطة والمسؤولية                   | الانضباط        | وحدة القيادة  | وحدة التوجيه             |
|------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|---------------|--------------------------|
| سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية | <b>مبادئ الإدارة حسب هنري فايول</b> |                 |               | المركزية أو تفويض السلطة |
| الأجر العادل                             |                                     |                 |               | التسلسل والتدرج بالمرتبة |
| الترتيب                                  | العدل والمساواة                     | استقرار الأفراد | حرية المبادرة | وحدة الأفراد             |

1. مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل كما هو الحال على خط الإنتاج؛
2. مبدأ السلطة والمسؤولية: ويشير هذا المبدأ إلى أن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة، ومرتبة عليها ومن الأهمية بمكان وجود تعادل بين العنصرين؛
3. مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب؛
4. مبدأ وحدة القيادة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد؛
5. مبدأ وحدة التوجيه: ويشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد، كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحدد إطار عملها؛
6. مبدأ أولوية المصلحة العامة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية؛
7. مبدأ المكافأة العادلة: ويشير هذا المبدأ إلى أن أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة توفر قدراً كبيراً من الرضاء لكل من العامل وصاحب العمل؛
8. مبدأ تدرج السلطة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، ويقرر هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات؛
9. مبدأ المركزية: ويشير هذا المبدأ إلى أن الظروف والمواقف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة؛

10. مبدأ النظام أو الترتيب: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع كل شخص أو كل شيء في مكانه المناسب؛
11. مبدأ المساواة: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية معاملة الإدارة لأفراد القوى العاملة بعدالة ومساواة، فذلك يرفع من معنوياتهم؛
12. مبدأ استقرار العاملين: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيرا؛
13. مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار: ويعبر هذا المبدأ عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها وعلى رجال الإدارة أن يشركوا رؤوسهم في اتخاذ القرارات؛
14. مبدأ روح الفريق: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.
- 4- الانتقادات الموجهة لنظرية التقسيمات الإدارية: من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية نجد:
- تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية؛
  - وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالاتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات؛
  - كثير من المبادئ لا تصلح إلا أن تكون مجرد شعارات لأنها تتصادم مع الواقع بمجرد تطبيقها.

### ثالثا: النظرية البيروقراطية



يعتبر ماكس فيبر (Max Weber) 1864-1920 فيلسوفا وعالم اجتماع ألماني ومدرسا للاقتصاد السياسي، كان باحثا ولم يمارس التسيير مثل تايلور وفورد وفايول الذين عملوا ميدانيا في مؤسسات، كان يبحث في مجال علم الاجتماع، ساهم بشكل كبير في تطوير أول نظرية كلاسيكية للإدارة العامة سميت بالنظرية البيروقراطية، تجاوزت تحليل المشروعات الخاصة إلى البحث في تركيب المجتمع وبناء مؤسساته الإدارية، درس ماكس فيبر المؤسسات الكبيرة في الحضارات القديمة لمصر وروما والصين، بالإضافة إلى المؤسسات الصناعية والحكومية الكبيرة في أوروبا، وقد أكد فيبر أن هذا النموذج ما هو إلا وسيلة لإدراك ودراسة وفهم المؤسسات الكبيرة ذات النشاطات المعقدة، بحيث يقول ماكس فيبر في هذا السياق " إن الشكل البيروقراطي للتنظيمات الإدارية هو الشكل الذي يتم بناؤه على أساس مجموعة من القواعد والإرشادات العقلانية والرسمية"، ويعود مصطلح البيروقراطية (Bureacracy) إلى كلمة يونانية تنقسم إلى قسمين؛ (burea) وتعني مكتب، (cracy) وتعني سلطة أو حكم، لتعطي مجتمعة معنى سلطة المكتب أو حكم المكتب.

1- أشكال السلطة عند ماكس فيبر: فرق فيبر بين الحكم والسلطة حيث اعتبر أنهما إصدار أوامر وتوجهات وتعليمات من جهة لجهة ثانية، ولكن تنفيذ الأوامر في الحكم يكون إجباريا بالقوة، بينما في السلطة يكون طوعيا بدون استعمال القوة. ولكن السؤال الذي طرحه فيبر هنا هو: ما الذي يجعل السلطة ممكنة ومن أين تأتي؟ توصل إلى أن صاحب السلطة يجب أن تكون له شرعية تمكنه من السلطة.

ولكن من أين تأتي هذه الشرعية؟ هنا حدد ثلاثة أنواع للشرعية التي سيختار منها الشرعية الصالحة للمؤسسة:

- الشرعية الكاريزمية: يقصد بالكاريزما مجموع الخصائص والصفات غير العادية التي يملكها شخص معين سواء كانت صفات حقيقية أو وهمية، وعليها فان السلطة الكاريزمية هي التي تقوم على الشخص الفذ الذي يملك صفات خارقة يعتقد بها الأفراد المحكومين، ومن الأمثلة التي يوردها ماكس فيبر على أصحاب هذه السلطة: الأنبياء والرسل، قادة الجيش المشهورين، ورؤساء بعض الأحزاب، وأحيانا يكون الزعيم الملهم بالنسبة إلى الأفراد الذين يتأثرون به ويسرون على خطاه. هذه السلطة غير مستقرة لأنها ترتبط بوجود الشخص، ولا يمكن أن تكون السلطة غير مستقرة في المؤسسة.

- الشرعية التقليدية: تكون هذه السلطة مبنية على نوع من الاعتقاد بقدرسية التقاليد التي كانت موجودة في الماضي سواء كانت على أساس فعلي أو واقعي، وأيضا الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات... فالسلطة الأبوية بمعنى سلطة الأب أو رب العائلة على أفراد عائلته، وسلطة رئيس القبيلة على أفراد قبيلته، وسلطة الأمير على شعبه، وهي أيضا سلطة غير صالحة للمؤسسة لأن التقاليد تتطور وغير ثابتة.

- الشرعية العقلانية أو القانونية: وهي التي تستمد شرعيتها من القانون ومن طاعة القانون، ويسمى ويبر أيضا بالشرعية العقلانية لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية، وفي هذا الإطار من الضروري الفصل بين الممارسة الرسمية للسلطات المخصصة للمسؤول وبين حياته الخاصة، وهي الشرعية الأصلح للمؤسسة.

2- خصائص التنظيم البيروقراطي: أطلق على الشرعية القانونية فيما بعد البيروقراطية، حيث يتميز التنظيم البيروقراطي بالخصائص التالية:

- تقسيم العمل والتخصص فيه: تؤكد نظرية البيروقراطية على أهمية توزيع الأعمال على الأفراد العاملين في المؤسسة على أساس خبراتهم وتخصصاتهم، وقيام كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق مع قدراته وإمكاناته الجسدية والذهنية، الأمر الذي يترتب عليه زيادة الفعالية الإدارية بسبب تقسيم العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتحسن الأداء وترتفع الكفاءة التنظيمية بسبب زيادة التخصص.
- التسلسل الهرمي للسلطة: وتعني تدرج السلطة من قمة الهرم الإداري إلى غاية قاعدة الهرم، ويترب عليها تحديد مجالات النفوذ والمسؤولية، فالوحدات الإدارية على مستوى الإدارة الدنيا تخضع لرقابة وإشراف الوحدات الإدارية الأعلى منها وهكذا. الأمر الذي يجعل المشرف على عدد من الأفراد هو في موقع ممارسة السلطة وإصدار الأوامر والتوجيهات.
- تحقيق النمطية في الأداء: ويعني ذلك أن تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة يخضع للوائح وقواعد عمل رسمية مكتوبة تنظم أداؤه، وذلك من أجل تحقيق النمطية في الأداء. والغرض من ذلك هو حماية الموظف من تعسف رئيسه ومنعه من التحيز في المعاملة أو ممارسة التسلسل متى شاء على المرؤوسين.
- الحفاظ على السرية، يؤكد التنظيم البيروقراطي على المحافظة على سرية العمل في كل ما يتعلق بنشاطات المؤسسة فلا يجوز الإفصاح عن تفاصيل العمل للأطراف الخارجة عن المؤسسة أو تسريب بيانات العمال أو المراجعين، وتختلف درجة السرية حسب طبيعة عمل الفرد والمستوى الإداري الذي يعمل فيه.
- التدوين الكتابي: يجب أن توجد إجراءات كتابية في المؤسسة حتى يكون هناك نظام بيروقراطي صحيح، يعني أن على المؤسسة الاحتفاظ بسجلات توثق بها الأعمال والقرارات التي يتم اتخاذها داخل المؤسسة بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتشمل إلى جانب القرارات والسجلات المحاسبية والمالية ووثائق الشراء ووثائق الأفراد وكافة المعاملات مع الخارج، تهدف عملية التوثيق الدقيقة لمعلومات المؤسسة حفظ حقوق الأفراد والمتعاملين معها. كما تسهل وضع الدراسات وحل المشكلات والتنبؤ بالمستقبل كما تساعد في عملية التخطيط ووضع الأهداف.
- سيادة العلاقات الموضوعية: حيث أكد ماكس فيبر على الحياد الأخلاقي عند معالجة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، سواء بين أفراد المؤسسة أنفسهم أو بينهم وبين عملائها، فالموظف المثالي هو الذي تتأثر قراراته التي يتخذها بمشاعره الشخصية أو اعتباراته الذاتية.
- التدريب: يعتبر التدريب ضروريا لجميع الموظفين لإكسابهم مهارات جديدة في مجال عملهم، والتغلب على الملل الذي يمكن أن يلاقوه أثناء تأدية مهامهم النمطية.
- تأسيس نظام لخدمة الموظفين: ونعني به ضرورة وجود نظام وظيفي ينظم الحياة العملية للموظفين من أجل المحافظة عليهم وتشجيعهم على البقاء في المؤسسة. ويشمل هذا النظام النقاط التالية:
  - اختيار الموظفين وتوظيفهم على أساس عقود توضح مهام العمل ومجال صلاحيات محدد لكل فرد، وأيضا على أساس المهارات (شهادة، خبرة، الكفاءة...);
  - الاحتفاظ بالموظف طالما كان أداؤه وسلوكه يتوافق مع أهداف المؤسسة؛
  - وجود هيكل عادل للأجور والمرتبات والعلاوات المستحقة؛
  - وجود نظام للترقية بعد سنوات محددة من العمل، والمسؤول المباشر هو من يقرر الترقية؛
  - السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها ويخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم؛
  - وجود نظام للتقاعد ومكافآت نهاية الخدمة.

- مركزية السلطة: أكد ماكس فيبر على أن سلطة اتخاذ القرارات أو تعديلها يبقى دائما من صلاحيات الإدارة العليا، مع إمكانية تشكيل اللجان المتخصصة أو القيام باجتماعات تشاورية للمساهمة في صنع القرار.
- 3- إيجابيات التنظيم البيروقراطي: تتمثل أهم إيجابيات التنظيم البيروقراطي في:
  - يرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي مثالي ويمكن أن يطبق على كل المؤسسات؛
  - التنظيم البيروقراطي قائم على مبدأ الشرعية القانونية والعقلانية، الموضوعية والرسمية؛
  - التنظيم البيروقراطي يتجاوز الممارسات الإدارية التي كانت موجودة في النظم الإقطاعية الاستبدادية؛
  - ويرى Stephen Robbins أن القوة الرئيسية للبيروقراطية هي قدرتها على أداء الأنشطة المعيارية بكفاءة عالية وأن التأكد من وضع التخصصات المتشابهة بأقسام وظيفية نتج عنه الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتقليل من الازدواجية في الأفراد العاملين والمعدات.
- 4- الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية: من الأخطاء التي نتجت عن التطبيق المغلوط للبيروقراطية ما يلي:
  - تحول الوسائل الى غايات: في معظم الأحيان تصبح وسائل التنظيم البيروقراطي غاية في حد ذاتها، فالتعليمات والأنظمة والقواعد توضع لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، لكن مع مرور الوقت قد تصبح غاية الموظف هي التطبيق الحرفي للتعليمات والقواعد الإدارية دون النظر الى جوهرها؛
  - الجمود وعدم المرونة: من تداعيات الخطأ السابق هو أحجام الموظفين عن استعمال اجتهاداتهم الشخصية وسلطتهم التقديرية في أداء الأعمال؛
  - الروتين: نعني به التفاصيل الدقيقة الواجب إتباعها لتنفيذ عمل ما خاصة في الأعمال المتكررة، حيث أن التمسك بحرفية التعليمات يترتب عليه عدم رضى العملاء والمراجعين عن المؤسسة؛
  - مقاومة التغيير: يتشبث كثير من الموظفين بمراكزهم وألقابهم ويقاومون أي محاولة للمساس بها أو إدخال أية تغييرات عليها؛
  - المرض البيروقراطي: إن المغالاة والتطرف في التطبيق الحرفي للتعليمات والقواعد وإجراءات العمل قد يتحول الى حالة مرضية تظهر من خلال استمتاع المسؤول بممارسة السيطرة والتحكم؛
  - إهمال أثر الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وقدرتها في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي؛
  - إعتبرها أن كل المؤسسات متجانسة، وإهمالها الكثير من حاجات الأفراد وإغفالها العلاقات الإنسانية بين الفرد والجماعة وبين المؤسسة وبيئتها.

#### رابعا: تقييم المدرسة الكلاسيكية

- بعد التطرق لنظريات المدرسة الكلاسيكية يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية ساهمت في تطور الفكر الإداري من جهة ومن جهة أخرى تعرضت للعديد من الانتقادات.
1. إسهامات المدرسة الكلاسيكية: أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية تتمثل في:
    - إبراز أهمية الإدارة في تطور المجتمعات؛
    - الإدارة علم مثل العلوم الأخرى؛
    - الإدارة مهنة تمارس وفق أسس وقواعد وأصول؛
    - تحديد وظائف العملية الإدارية؛
    - وضع مبادئ إدارية ما زالت تطبق لحد الآن؛
    - دراسة المهام والوظائف.
  2. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:
    - الاهتمام بالجانب الفني للعمل، فقد تجاهلت الإنسان واعتبرته كآلة حيث لم تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتفاعل الأفراد مع المؤسسة؛
    - الاهتمام بالحوافز المادية لزيادة الإنتاجية؛

- النموذج البيروقراطي يتناسب مع الظروف البيئية التي نشأت فيها المؤسسات، حيث كانت البيئة مستقرة، لذا فقد تجاهلت علاقة المؤسسة ببيئتها؛
- تركز المدرسة الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية دون اهتمامها بتحسين نوعية المنتجات ومواكبة التغيرات البيئية.
- إفترضت أن هناك طريقا واحدا أمثل صالحا لتنظيم كل المؤسسات في أي زمان ومكان
- هذه النظريات لا تهتم بتطور المؤسسة ولا تفهم تطور المؤسسة ولا تسأل كيف تطورت المؤسسة، هي تكتفي بدراسة المؤسسة، لا تحاول فهم كيف جاءت المؤسسة بالتالي ستكون دراستها فيها جوانب عديدة من النقائص.