

## الفصل الأول: تطور الفكر الإداري

بدأت الإدارة تتحوّل وتنتقل من مجال الممارسة إلى مجال العلم في بداية القرن 19، وذلك مع بداية ظهور أعمال ودراسات " فردريك تايلور " F TAYLOR أب الإدارة العلمية، حيث أنه قام بمجموعة من التجارب وضحت للكون أن إدارة المنظمات يجب أن تتم على أساس علمي سليم، وأن دراسة الظواهر الإدارية يتم على أسس وخطوات الأسلوب العلمي.

كما أن الإدارة تسيّر وفق مبادئ ونظريات وتعريف وأساليب وتطبيقات، والتي تستخدم الطريقة العلمية المطبقة في العلوم الأخرى.

### أولاً: إسهامات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

تشتمل المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على ثلاث مدارس هامة وهي:

-المدرسة العلمية.

-المدرسة الوظيفية.

-المدرسة البيروقراطية.

والتي بدأت أفكارها تظهر في بداية القرن العشرين .

### المدرسة العلمية:

لقد بدأت المعالم الأولى للإدارة العلمية في السنوات العشر الأخيرة من القرن التاسع عشر، ولكنها لم تصبح نظاماً معروفاً إلا على إثر نشر الأقوال والمداولات في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أطلق على النظام الجديد " الإدارة العلمية " والتي رسم الخطوط الأساسية لها " فردريك تايلور " F TAYLOR فهو الذي حدد المبادئ التي تقوم عليها، وهو الذي أعلن أن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها المنظمات وهي زيادة الانتاج ، لا تكون إلا بالتفاهم بين الإدارة والعمال واقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما هي مصلحة مشتركة وليست مصالح متضاربة .

### 1-1 مبادئ الإدارة العلمية:

يمكن تلخيص أفكار تايلور في الخطوات التالية:

-ترشيد وتوصيف كل حركة تدخل في تكوين أية عملية والتوصل إلى أفضل طريقة لأدائها.

-اختيار أفضل الأشخاص ملائمة للعملية.

- تدريب الشخص بدقة على طريقة الأداء المفضلة.
- قياس و تحديد الانتاج المعياري ومتطلباته التي تطبق على العملية.
- دفع مكافأة انتاج عن ذلك القدر من الانتاج الذي يجاوز مستوى الانتاج المعياري.
- ربط الأعمال المتماثلة بدائرة واحدة.
- الأخذ بنظام الإشراف الوظيفي مما يؤثر على مبدأ وحدة الأمر والتوجيه، إذ يتعدد المشرفون كل حسب تخصصه الوظيفي.
- من خلال أفكار وأعمال " تايلور " نلاحظ أنه استعمل الطريقة العلمية في حل مشاكل الإدارة الصناعية وهي اتباع الخطوات التالية:
- تحديد المشكلة.
- جمع الحقائق والمعطيات عن المشكلة.
- تحديد المبادئ أو القوانين القابلة للتطبيق على المشكلة واختيار ما يظهر أنها مسيطرة عليها.
- تشكيل حلول بديلة.
- اختيار الحل أو مزيج الحلول الأكثر مناسبة.
- فحص الحل على عينة لمعرفة النتائج الممكنة.
- تطبيق الحل على المشكلة .
- الانتقادات الموجهة للنظرية العلمية:
- 1-إن اعتماد تايلور على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل ، جعل هذا الأخير بمثابة آلة مسخرة لخدمة أصحاب المصانع ، أي هناك إهمال للجانب الإنساني.
- 2-إن التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الإنسان قد يزيد في تعقيد المشاكل ، لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة وليس العكس.
- 3-لا يمكن لكل فئات العمل الاستفادة من المقاييس الدقيقة التي يتم وضعها في أداء العمل ، لأن هناك فروقات فردية بين العمال.

4-إن الاعتماد على الحوافز المادية فقط لدفع العمال لبذل مجهودات أكثر، يكوّن فجوة وثغرة كبيرة في أعمال " تايلور "، لأن عدم اهتمامه بالظروف النفسية والاجتماعية للأفراد والحوافز المعنوية أدخله في انتقادات شديدة .

#### المدرسة الوظيفية (مدرسة العملية الإدارية) :

وتسمى أيضا هذه النظرية بنظرية شمولية الإدارة، حيث نادى رائد هذه المدرسة بمجموعة من المبادئ العامة التي يرى أنها تنطبق على أية منظمة بالرغم من الاختلافات في الأهداف والمتغيرات البيئية، ويستهدف من اقتراح هذه المبادئ استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة محل الحدس والتخمين عند علاج المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات.

النشاطات التي تقوم عليها المشروعات الصناعية حسب "فايول":

قسم " فايول "نشاطات المؤسسات الصناعية إلى ستة مجموعات وهي:

- نشاطات فنية (انتاجية) .
- نشاطات تجارية (الشراء، البيع، المبادلة).
- نشاطات مالية (الحصول على أرس المال واستخدامه استخداما أمثلا).
- نشاطات تأمينية (حماية الألف ارد والممتلكات).
- نشاطات محاسبية.
- نشاطات إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).

واهتم " فايول "أكثر بالنشاطات الإدارية حيث خصص معظم كتابه لملاحظات عن الصفات الإدارية والتدريب

والمبادئ العامة للإدارة.

#### 4-4المبادئ العامة للإدارة عند " فايول "المبادئ الأربعة عشر" :

\* تقسيم العمل وتخصصه.

\* السلطة والمسؤولية (السلطة مرتبطة بالمسؤولية وهناك سلطة رسمية وسلطة شخصية.

\* الضبط والربط (الانضباط في السلوك واحترام أنظمة العمل)

\* وحدة إصدار الأوامر.

\* وحدة التوجيه.

\* إثارة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

\* مكافأة الأفراد والعاملين بشكل عادل من أجل زيادة ولائهم.

\* درجة المركزية (تحديدًا المواقف الراهنة والتي يمكن أن تؤدي إلى أحسن النتائج).

\* التسلسل الهرمي أو الإداري.

\* العدالة والمساواة.

\* الاستقرار الوظيفي.

\* المبادرة والمبادرة (وتعني مشاركة كل أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات).

\* النظام والترتيب.

\* العمل الجماعي وبت الروح الجماعية .

عناصر الإدارة عند " فايول":

كان فايول يقصد بعناصر الإدارة وظائف الإدارة وهي:

"التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق، الرقابة و بالإضافة إلى هذه النشاطات تعرض " فايول " إلى

ذكر مجموعة من الصفات الواجب توفرها في المدير وهي " :صفات جسمية، صفات عقلية، صفات خلقية،

صفات ثقافية، صفات فنية، صفات مهنية"

الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الإدارية:

-اعتنى " فايول " بالكفاءة على مستوى التنظيم ككل وليس على مستوى العمل المطلوب.

-اهتم " فايول " بالإدارة العامة وليس بإدارة الأقسام أو بالإشراف.

-اهتم " فايول " بالرقابة العامة وليس بتفاصيل العمليات.

-إن هذه المبادئ التي جاء بها " فايول " تمتاز بأهميتها كشعارات فقط، وهي صعبة التطبيق.

-إن تطبيق هذه النظرية يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة.

المدرسة البيروقراطية

يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" Max Weber رائدا لهذه المدرسة، وقد عاصر رواد المدرسة العلمية والمدرسة الإدارية، وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت نظريته نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيطة وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية، مما أكسبها كفاءة عالية وتنظيما محكما، وهذا ما دفعه إلى بناء نظريته المعروفة بالنظرية البيروقراطية.

قدم "فيبر" مجموعة من البحوث والأعمال النظرية الهامة، من أهم مؤلفاته "الاقتصاد والمجتمع" الذي اختصه لمعالجة البيروقراطية.

### خصائص التنظيم البيروقراطي:

يعدّ "فيبر" أول من كتب في صورة علمية عن النموذج البيروقراطي الأمثل للتنظيمات، وقد حدّد أهم خصائصه كالتالي:

- مبدأ تخصص وتقسيم العمل.
- التحديد القاطع للواجبات.
- العلاقات الوظيفية: علاقات رسمية بين المراكز وليس بين الأفراد.
- بناء هرمي للسلطة: السلطة تتدرج بطريقة هرمية.
- شغل الوظائف بالتعيين: أي ليس بالانتخاب.
- أداء العمل وفق سجلات ومستندات.
- احترام الوظيفة: حيث لا يجوز الجمع بين وظيفتين.
- تطبيق قواعد وتعليمات العمل.
- السرية في أداء الوظائف.

### أنواع السلطة عند "ماكس فيبر"

يوضح "ماكس فيبر" فكرته عن السلطة في التنظيم البيروقراطي من خلال عرضه لأنواع السلطة والقيادة، وتوجد ثلاثة أنواع من السلطة:

- السلطة التقليدية.
- السلطة البطولية أو الإلهامية أو الكاريزمية.
- السلطة القانونية.

مزايا التنظيم البيروقراطي: للتنظيم البيروقراطي عدة مزايا منها:

\* الدقة والوضوح.

\* المعرفة الكاملة بالمستندات.

\* الدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.

\* اللوائح التنظيمية والإجراءات التي تحكم العمل.

\* الاختيار والتدريب للموظفين على أسس علمية.

\* تدرج السلطة والتحديد القاطع للمسؤوليات.

\* السرعة، الاستمرارية.

\* استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية.

\* الخضوع الكامل للرؤساء.

\* تقليل الاحتكاك بين الأف ارد.

\* تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

\* رشادة التنظيم البيروقراطي.

عيوب وسلبيات النموذج البيروقراطي الفيبري:

\* الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والقوانين وعلاقات السلطة الهرمية.

\* التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية ( مبدأ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار العاملين،

مبدأ الكفاءة ومبدأ الترقية بالأقدمية).

\* الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء ( النموذج البيروقراطي يجبر العاملين على الحد الأدنى لمستويات

الأداء وبالتالي لا يوجد هناك تحفيز لزيادة ورفع الأداء).

\* علاقات السلطة الرسمية أو التدرج الرسمي للسلطة.

\* الجمود والالتزام باللوائح.

\* إهمال الجوانب الانسانية للفرد.

\* النظام البيروقراطي جاء في نظام مغلق .