

نظريات التنظيم : الاتجاه التقليدي الكلاسيكي

يهدف هذا الملخص لتقديم صورة عامة عن كل نظرية في الاتجاه التقليدي الكلاسيكي لمساعدة الطلبة على انجاز بحوثهم

الاتجاهات الكلاسيكية (التقليدية):

أولاً-نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"

ثانياً-نظرية التقسيمات الإدارية (الإدارة التنظيمية) "هنري فايول"

ثالثاً-النظرية البيروقراطية، "ماكس فيبر".

أولاً: نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)

لقد ارتبطت نظرية الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي قام ببناء إطار نظري جديد حينها يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة ، وقد بنى تصوراتته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وخطواته، وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيها المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية. ويعتبر تايلور من الأوائل الذين أسهموا في تطوير الإدارة وهذا بالابتعاد عن طرق الإدارة التقليدية النابعة من التجربة والخطأ والحدس إلى الإدارة العلمية التي تعتمد على الدراسة

مفهوم الإدارة العلمية: الإدارة العلمية تعتمد على إدخال الأساليب العلمية في الإدارة وهذا بهدف القضاء على التبذير للموارد وكذلك تضييع الوقت من طرف العمال.

أسس وأركان الإدارة العلمية.

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسليمة.
- تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية للعمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات.
- التعاون بين الإدارة والعمال.
- تعتبر الإدارة العلمية أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبير.

- هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء أو أقسام المنظمة الإدارية يجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.
- تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته.

أهم مفكري ورواد نظرية الإدارة العلمية.

✓ فريدريك تايلور:

يعتبر فريدريك تايلور هو المؤسس الأول لنظرية الإدارة العلمية حيث كان تايلور عاملاً ثم مهندساً في أحد مصانع الحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بدأ فريدريك تايلور دراساته في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية حيث لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية وأنه ليس هناك معيار واحد وطريقة موحدة للعمل، أو معايير للإنتاجية والنتائج اليومية المتوقعة من العمال، أو علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، بدأ تايلور يبحث عن الوسيلة الأفضل للقيام بالعمل، وبدأ تطبيقاته بدراسة عملية تقطيع الصلب في المصنع حيث قسم إلى مجموعة عناصر وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، حيث توصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقعة من كل عامل ونتيجة لدراساته للزمن والحركة تمكن تايلور من زيادة إنتاجية العمال إلى ثلاث أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة وارتفع أجر العامل بحوالي 60% من الأجر قبل الدراسة.

✓ **فرانك جيلبرث (تبسيط العمل):** يعتبر فرانك جيلبرث أحد المهندسين الذين قدموا إسهاماً مباشراً وعملوا على تقديم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضاً، وكان جل اهتمامه مرتبطاً بدراسة الحركة لمحاولة إيجاد الوسيلة الأفضل للأداء، حيث لاحظ أن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر ومن أن لآخر مع نفس العامل، وقد قام جيلبرث بتحليل حركات العمال باستعمال التصوير وقام بتحليل وتبسيط الحركة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء الحركات غير الضرورية، وإعادة ترتيب الحركات، وترتيب الأدوات والمواد والحركات اللازمة، وقد حقق أهدافه إذا زادت الإنتاجية وبالتالي ارتفاع أجور العمال.

✓ هنري جانت (جدولة العمل)

يعتبر هنري جانت أحد رواد الإدارة العلمية، المعروف بخرائط جانت الزمنية الشهيرة والتي ما تزال تستعمل حتى الآن في الصناعة، كما اهتم جانت بعملية تحليل طرق العمل الخاصة بالمديرين وإمكانيات دراستها بطريقة علمية، بهدف زيادة إنتاج المديرين التي تنعكس مباشرة على خفض التكاليف وزيادة إنتاج العمال. وكان جانت منتقداً للجهل وعدم الكفاية إلا أنه لام الإدارة وليس العمال، على هذه الأخطاء والمشاكل، وبالتالي رأى أنه يجب على الإدارة أن تتحمل مسؤولية تدريب العمال ورفع مستواهم إلى الحد المطلوب من المهارة والكفاءة.

ثانياً : نظرية التقسيمات الإدارية (الإدارة التنظيمية) " هنري فايول "

في الوقت الذي كان ينادي فيه تاييلور بالإدارة العلمية في أمريكا كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة العلمية في فرنسا ، وظهرت أفكاره في كتابه المشهور (الإدارة العامة والصناعية) الذي صدر عام 1916 وترجم إلى اللغة الإنجليزية عام 1929.

و(هنري فايول) فرنسي الجنسية ولد في عام 1841 من عائلة بورجوازية ، تخرج مهندساً للمناجم ثم تعين عام 1860 مهندساً بشركة كومنتري فور شامبولت وقد أخذ يرتقي في سلم الوظائف بها حتى وصل إلى مركز المدير العام سنة 1918 وظل مديراً للشركة حتى تقاعد عن العمل ثم توفي في ديسمبر 1925 عن أربعة وثمانين عاماً.

مبادئ تقسيم الإدارة عند هنري فايول

1. **مبدأ تقسيم العمل:** يعتبر فايول التخصص أمراً طبيعياً ويستدل على هذا المبدأ بأن المجتمعات الإنسانية كلما ازدادت رقياً كلما ازداد أعضاؤها وضوحاً وتميزاً في القدرة على أداء نوع معين من الأعمال
2. **مبدأ المسؤولية والسلطة:** السلطة هي حق إصدار الأوامر من الرئيس ويكون على رؤوسه الطاعة التامة . أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تفويض السلطة المناسبة لصاحبها.
3. **مبدأ النظام والطاعة:** ترجع أهمية النظام إلى قدرته على توفير حسن سير العمل في المنشأة والنظام يعني إطاعة الأوامر وتنفيذها وتنفيذ ما اتخذ من قرارات.
4. **مبدأ وحدة الأمر:** يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر إذ أن عدم احترام هذا المبدأ ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وإشاعة عدم الاستقرار في العمل.
5. **مبدأ وحدة التوجيه:** ووحدة التوجيه تعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر، وذلك لأن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره.
6. **مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة:** يشتق هذا المبدأ من الفلسفة التي تنادي بأن الفرد يعمل لصالح المجتمع إذ أن المجتمع أهم من الفرد . ويتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين
7. **مبدأ مكافأة الأفراد:** إن دفع الأجور بطريقة عادلة تؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المنشأة. ويمكن استخدام مكافآت مالية أو أي مزايا أخرى عينية كحوافز لتحسين مستوى الأداء ويشترط أن تكون الأجور والمكافآت في حدود معقولة حتى يسود الرضا والوفاء بين العاملين وأصحاب العمل.

8. **مبدأ المركزية:** إن المركزية في نظر (هنري فايول) كمبدأ تقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة فإنه من المشاهد أنه يوجد في كل كائن حي سواء كان حيواناً أو إنساناً مخ أو حاسة موجهة . ومن هذا المخ أو الجانب الموجه تخرج الأوامر أو التعليمات إلى مختلف الأجزاء في الجسم فيؤدي كل عضو عمله وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء.
9. **مبدأ تدرج السلطة:** ويعني تسلسل السلطة من أعلى المراكز إلى أدناها. إذ أن وضوح خط السلطة ابتداءً من القمة حتى القاعدة يقتضي ضرورة سلوك هذا الخط عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل ، ولذا ينبغي ضرورة توضيح تسلسل الرئاسات من أعلى المستويات إلى أدناها وتوضيح نطاق الإشراف.
10. **مبدأ الترتيب:** يعني هنري فايول بالترتيب، ترتيب الأشياء والأفراد. هذا الترتيب يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإداري وهما: التنظيم الجيد، والاختيار الجيد.
11. **مبدأ المساواة:** إن تشجيع القوى العاملة أو الموظفين على أداء وظائفهم بأعلى ما في طاقاتهم وقدراتهم وإحساسهم بالولاء والإخلاص لعملهم ورئيسهم يتطلب ضرورة اتباع مبدأ المساواة.
12. **مبدأ استقرار المستخدمين:** يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح ، هذا مع الافتراض أن هذا الموظف أحسن اختياره وتتوفر لديه القدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة ، وهذا يضمن استمرار الموظف في العمل واستقراره فيه بعد نهاية مدة التدريب وإذا تكرر فصل بعض الموظفين قبل حصولهم على المراتب الكافي أو إذا تعددت طلبات الاستقالة من جانب البعض فإن ذلك يتضح منه عدم الاستقرار الذي يحدث نتيجة لسوء الإدارة.
13. **مبدأ المبادأة:** من الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظف بالقدرة على التفكير في حل المشكلات التي تواجهه أو القدرة على التخطيط لفكرة معينة في العمل ويحرص على تأكيد نجاحها ومن الضروري أن تعمل الإدارة على تشجيعه وتنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها.
14. **مبدأ روح التعاون:** إن روح التعاون والانسجام بين الأفراد العاملين في المنشأة تعتبر قوة لها وبذلك وجب أن تبذل الجهود لتدعيمها . ويرى (فايول) أن من الأمور التي يجب مراعاتها من المدير بث روح الفريق بين الأفراد.
- وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي على النحو التالي:
- أنشطة فنية: تصنيع وإنتاج
 - أنشطة تجارية: بيع وشراء وتسويق

- أنشطة مالية: تأمين رأس مال واستخدام الأموال
 - أنشطة الحماية والأمن: حماية الممتلكات والأشخاص
 - أنشطة محاسبية: ميزانية وتكاليف
 - أنشطة إدارية: تخطيط وتنظيم إعطاء أوامر ، تنسيق ، ورقابة
- وهي مجموعات هامة وموجودة بدرجات متفاوتة في جميع المنظمات الحديثة.

الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول

من خلال أفكارهما يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي:

- 1- أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل ، وتعتبر أفكارهما مكملتان لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.
- 2- اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين) ، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى ، وكان اهتمامه منصباً على المدير.
- 3- أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد ، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

ثالثاً: النظرية البيروقراطية

ماكس فيبر (1864م – 1920م) الذي قدم النموذج البيروقراطي كان ضابطاً في الجيش الألماني، كما كان عالماً في علم الاجتماع وكان لأرائه تأثير على علماء الاجتماع والسياسة. وقد كان مهتماً بدراسة هيكل المجتمع الاقتصادي والسياسي وأثر التصنيع على تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة، ولم تكن أفكاره عن النموذج المثالي للبيروقراطية سوى جزءاً من نظرية اجتماعية عامة كان يعمل عليها

البيروقراطية أو الدواوينية هي مفهوم يستخدم يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية. وهناك العديد من الأمثلة على البيروقراطية المستخدمة يومياً: الأجهزة الحكومية، والقوات المسلحة، والشركات الضخمة، والمستشفيات، والمحاكم، والمدارس. يعود أصل كلمة البيروقراطية إلى بيرو، وهي كلمة المانية ومعناها مكتب، المستخدمة في بداية القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب للكتابة فقط بل للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل. وكلمة قراطية

وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي كرأئس ومعناها القوة أو السلطة والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

النموذج البيروقراطي الذي قدمه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر هو تصور للواقع يقصد به تسهيل فهم ظاهرة التنظيم بشكل مبسط وبأسلوب معين. ويتضح ذلك في الخصائص الأساسية للنموذج. ويعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمنظمات، ويمثل اللبنة الأساسية لنظرية التنظيم الإداري، وأحد النظريات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي هي النموذج البيروقراطي، والإدارة العلمية لتايلور، ونظرية التنظيم الإداري أو المبادئ الإدارية لفايول

وشهدت فترة فيبر قيام بارونات الصناعة، واستغلال اختراعات الثورة الصناعية، والاعتراف لأول مرة بنظام الأجور، وتغير هائل في أشكال المنظمات، إذ بدأت منظمات المجتمع الزراعي الأوروبي في الاختفاء وأخذت تحل محلها منظمات صناعية كبيرة الحجم تستخدم أعداداً كبيرة من العمال، وظهرت ظاهرة الإنتاج الكبير. ومن هنا أتت نظرية فيبر للبيروقراطية والتي أسمت هذه المنظمات "بيروقراطيات"، وهدف فيبر من نمودجه عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للمؤسسات وأهمية تأثيره على الأداء والسلوك. ما يعني أنه تم إطلاق مصطلح بيروقراطيات من قبل مؤسس المفهوم، فيبر، في بادئ الأمر على المنظمات الصناعية في القطاع الخاص، وليس الحكومية كما يعتقد البعض. أي أن البيروقراطيات تشمل جميع القطاعات (الخاص، وشبه الحكومي، والحكومي، وغير الربحي) لأنه أسلوب إداري وقيادي في المنظمات مهما كان عمل المنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه، وليس حصراً على قطاع بحد ذاته كما قد يعتقد البعض أنه خاص بمؤسسات القطاع الحكومي.

حيث يشير فيبر في نمودجه بأن الرئيس (أي رئيس المنظمة) يحتاج إلى جهاز إداري لتنفيذ الأنظمة والقواعد والإجراءات والتعليمات وفق هيكل تنظيمي ذو سلطة هرمية تنجّه من الأعلى إلى الأسفل، وهذا الجهاز في تعريف فيبر هو البيروقراطية. وهذا التعريف ينطبق على المؤسسات في جميع القطاعات في جميع البلدان ومهما كان حجم المؤسسة.

وأود الإشارة هنا بأنه على الرغم من وجود البيروقراطية في القطاع الخاص والعام على حد سواء، ولكن تميز القطاع الخاص في معظم الأحيان على القطاع العام في بعض الدول قد يعود إلى اعتماد القطاع الخاص بشكل تام على الربح للبقاء والاستمرار بالوجود ما يجعله حريص على تطبيق هذا النموذج الإداري بفاعلية وانسيابية ومرونة. علماً أن تطبيق النموذج المثالي للبيروقراطية وفق نظرية فيبر أمر في غاية الصعوبة، أو مُحال، كما سنرى لاحقاً في الانتقادات التي وجهت لنموذج فيبر للبيروقراطية في هذا البحث.

وقد أوضح فيبر بأن لنموذجه للبيروقراطية مزايا عديدة منها: الدقة، والسرعة، والمعرفة، والاستمرارية، والوضوح، والخضوع الكامل للرؤساء ذوي القوى والسيطرة القانونية بحكم المنصب أو المركز.

اعتمد ماكس فيبر (Max Weber) في نظريته على مبدأي العقلانية والكفاية:

1. **العقلانية (Rationality):** وفقا لهذا المبدأ فإن أهداف المنظمة هي التي تحدد كل

النشاطات والسلوكيات التي تقع في المنظمة، حيث يجب أن تسير كل تلك النشاطات في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

2. **الكفاية (Efficiency):** أي أن الجهد والتكلفة والوقت المبذول للوصول للأهداف يجب

أن يكون مناسباً للوصول للأهداف بحيث لا يبذل مجهود أو وقت أو تكلفة زائدة عن الحد المناسب للأهداف.

وقد بنى فايبر نموذج للنظام الإداري البيروقراطي الفعال الذي يستطيع الوصول إلى الأهداف بأقل تكلفة وجهد، والذي يتصف بمجموعة من الصفات أهمها ما يلي:

1. **تسلسل السلطة:** أي أن تكون السلطات متدرجة بشكل هرمي يكون على رأسه الإدارة

العليا، بحيث تتدرج السلطة ومن خلال هذا التسلسل الهرمي يمكن ضمان التنسيق بين النشاطات المختلفة في المنظمة وكذلك ضمان اتجاه تلك النشاطات نحو تحقيق الهدف.

2. **اللوائح والقوانين:** أي تنظيم النشاطات والسلوكيات وفق لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة ومعروفة.

3. **فصل الإدارة عن الملكية:** حيث لا يشترط أن تكون الإدارة في يد مالكيها.

4. **الموضوعية:** أي أن العلاقات الموجودة في المنظمة ليست علاقات شخصية وإنما علاقات تنظيمية تسير وفق القوانين واللوائح التي تحددها المنظمة.

5. **التخصص:** أي لا يسند العمل لأي فرد إلا في مجال تخصصه، وبالتالي تتكون لديه الخبرات والمهارات التي تؤدي إلى إتقانه العمل.

المراجع العربية:

1- علي السلمي، البيروقراطية في النظرية والتطبيق. المنظمة العربية للعلوم الإدارية. القاهرة. جمهورية مصر العربية، 2009.

2- ابراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، مجلة المدير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2017.

- 3- عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو، القاهرة، الجمهورية العربية المصرية، 2012.
- 4- ساندر باركس وآخرون، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة. الرياض. المملكة العربية السعودية، 2011.
- 5- محمود عساف، أصول الإدارة، دار النشر العربي، القاهرة، الجمهورية العربية المصرية، 2008.