

يقصد بالمدرسة الكلاسيكية النظريات التي تفسر السلوك الانساني، وتقترح هذه النظريات وجود نموذج رشيد عقلائي وقوي يطبق على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وتضم المدرسة الكلاسيكية ثلاثة اتجاهات هي الإدارة العلمية، نظرية التنظيم الإداري (نظرية المبادئ الإدارية) والنظرية البيروقراطية.

I- مدرسة الإدارة العلمية

تنسب نظرية الإدارة العلمية في مهدها إلى المهندس فريدريك ونسلو تايلور "Frederick Winslow Taylor" (1856-1910) وذلك من خلال كتابه «مبادئ الإدارة العلمية» الذي نشر عام 1911 والذي يلخص فيه أهم ما توصل إليه من مبادئ حول الإدارة العلمية، ومن الرواد البارزين في هذه المدرسة أيضا فرانك وليميان جيلبريت، هنري.ل.جانت وهارنجتون ايميرسون.

1- مرتكزات مدرسة الإدارة العلمية: ترتكز الإدارة العلمية على جملة من المبادئ تتلخص في النقاط التالية:

➤ **وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية:** وتعرف الكفاية الانتاجية بأنها النسبة بين كمية الانتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه، أي كمية الانتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه أي أنها النسبة بين النتائج والتكاليف، وقد اهتمت الإدارة العلمية في بداية نشأتها بتحديد الكفاية الانتاجية للعامل وللوحدة الانتاجية.

➤ **البحث العلمي:** أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الإدارة التقليدية.

➤ **القواعد والأصول:** إن للإدارة قواعد وأصول علمية فقد نادى تايلور بأن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها ووضعها محل التخمين.

➤ **تقسيم العمل والتخصص الوظيفي:** ضرورة تقسيم العمل بين الإدارة والعمال، فيجب منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والاشراف والتبسيط في طرق تشغيل العمال والآلات ووضع هذه الطرق في صورة قواعد وأسس، ويؤدي إلى مساعدة العمال على أداء أعمالهم بأقل تكلفة مما يعود على صاحب العمل بربح وافر. وضرورة ربط العمل بالتخصص الوظيفي للأفراد العاملين من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

2- أعمال تايلور:

أجرى بوصفه ميكانيكيا ومديرا كثيرا من الأبحاث والتجارب في العديد من المصانع الأمريكية توصل من خلالها إلى نتائج مذهلة، تلخص في النقاط التالية:

1-2- **المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية حسب تايلور:** يؤكد تايلور أن المنظمات والعمال يمكنهم الاستفادة من تطبيق الأساليب العلمية في العمل، ومن زيادة الإنتاجية. ومن مبادئ الإدارة العلمية من وجهة نظره، أن الإدارة هي علم يمكن تطبيقه على كل وظيفة.

المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية كما حددها تايلور

مبادئ تايلور	أنشطة إدارة ذات علاقة
1- تصميم طريقة علمية لكل وظيفة وكذلك معايير لمتابعة الأداء وطرق لتحقيق الكفاءة يمكن تطبيقها.	1- دراسة كاملة للوقت والحركة لتحديد أفضل الطرق لأداء كل مهمة أو وظيفة.

2- الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة، ثم تدريبهم على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية.	2- استخدام أسلوب توصيف الوظائف لاختيار العاملين وإقامة نظام رسمي للتدريب، وبناء معايير مثالية للعمل يمكن اتباعها.
3- تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية.	3- إقامة نظام الأجور التشجيعية مثل نظام الدفع بالقطعة وذلك لتطبيق مبدأ المكافأة لزيادة الإنتاجية، وتشجيع الشعور بالأمان في ظروف العمل المحيطة.
4- تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، وتأييد جماعات العمل لتحقيق أفضل النتائج، وتقسيم الأفراد في المنظمة إلى مجموعتين، الأولى تكون أكثر قدرة على أداء الأعمال التي تكلفهم بها المجموعة الأولى.	4- ضرورة توافر القيادات التي تتولى الإرشاد والتوجيه والرقابة ولا تقوم بالعمل التنفيذي، كما تتولى خلق الإحساس بالمسؤولية من خلال التخطيط للعمل ومساعدة العمال في إنجاز النتائج المرغوبة.

2-2- نتائج أعمال تايلور: يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها تايلور في:

➤ تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ تحقيقاً لمبدأ التخصص.

➤ دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال، حيث قسمت الحركات الوظيفية إلى نوعين:

* حركات ضرورية: وهي مجموعة من الأنشطة أو الحركات التي يجب القيام بها لإتمام الوظيفة.

* حركات غير ضرورية: وهي مجموعة الأنشطة أو الحركات التي يؤديها العامل ولكنها تقلل من إنتاجيته، وبالتالي

يجب استبعادها أو التقليل منها.

➤ التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.

➤ توفير جميع ظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية

عوض الحدس في تحديد طرق انجاز كل وظيفة من الوظائف.

II- نظرية العمليات الإدارية (التقسيم الإداري)

تنسب نظرية العمليات الإدارية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) (1841-1925)، والذي أصبح فيما

بعد رئيساً/مديراً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، لقد كان مهتماً بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، وكتب العديد

من المقالات عن الإدارة، وتوجّهها بكتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية بالفرنسية 1916 والذي ترجم إلى الإنجليزية في عام

1930، وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين:

➤ اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.

➤ ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير

مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف.

ويمكن تلخيص أهم مساهمات فايول في النظرية الكلاسيكية للإدارة في الأعمال الرئيسية التالية:

➤ المبادئ العامة للإدارة.

➤ وظائف الإدارة.

➤ الأنشطة الرئيسية للمنظمة.

➤ الكفاءات الواجب توفرها في المديرين.

1- المبادئ العامة للإدارة عند فايول: أكد فايول أن مبادئ الإدارة مرنة، وليست جامدة، وقد وضع نتيجة بحوثه، وخبرته السابقة أربعة عشر مبدأ للإدارة، وهي:

➤ تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص الذي اعتبره الاقتصاديون عاملاً مهماً، وضرورياً لرفع الكفاءة في استخدام العمال، وهو يطبق على جميع الأعمال، سواء كانت إدارية أم فنية.

➤ خضوع المصالح الشخصية للمصالح العام: حيث لا بد أن تفضل مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد، فإذا حدث تعارض فإن مهمة الإدارة أن توفق بينهما.

➤ السلطة والمسؤولية: حيث تتلازم كل منهما مع الأخرى وتتعاقد، والسلطة من وجهة نظره، جمع بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة...إلخ.

➤ النظام والتأديب: وهو احترام اللوائح، والنظام، والاتفاقيات، وإطاعة الأوامر، ويقضي ذلك وجود مدراء أكفاء، وضع اتفاقيات عادلة وواضحة مع التطبيق العادل للجزاءات.

➤ وحدة الأمر: ويقضي ذلك أن كل مجموعة من النشاط تبذل لتحقيق هدف واحد لا بد أن يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد، ويطبق على أقسام المنظمة، بينما يطبق مبدأ وحدة الأمر على العاملين.

➤ وحدة التوجيه: ويقضي ذلك أن كل مجموعة تبذل نشاط لتحقيق هدف واحد لا بد أن يكون لها خطة واحدة ورئيس واحد، ويطبق على أقسام المنظمة، بينما يطبق وحدة الأمر على العاملين.

➤ المركزية واللامركزية: حيث تتركز السلطة حسب الظروف الخاصة بما يحقق أكبر مصلحة ممكنة.

➤ مبدأ المكافأة والتعويض: أي تعويض الأفراد تعويضاً عادلاً سواء في أجورهم، أو باستخدام المكافآت، أو في تقسيم الأرباح، أو في مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك إرضاء كل من العاملين وأصحاب العمل.

➤ مبدأ تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وهذا أمر ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المنظمة.

➤ مبدأ الترتيب والنظام: أي أن هناك مكان معين لكل شيء أو مكان معين لكل شخص، كما يجوز أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

➤ مبدأ المساواة: أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

➤ مبدأ الاستقرار في العمل: يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لمدة طويلة، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عنه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

➤ مبدأ المبادرة: على الرؤساء تحفيز مرؤوسهم وتشجيعهم على التفكير المتجدد والابتكار.

➤ التعاون: يعني ضرورة العمل بروح الفريق انطلاقاً من شعار في الاتحاد قوة.

2- الأنشطة الرئيسية للمنظمة: قسم فايول أنشطة المنظمة الصناعية إلى ستة مجموعات أساسية:

- الأنشطة الفنية: وتضم الإنتاج والصنع والتحويل.
- الأنشطة التجارية: وتضم البيع والشراء والمبادلة.
- الأنشطة المالية: وتختص بالبحث عن الاستخدام الأمثل لرأس المال وتعظيمه على الدوام من خلال تطوير الأنشطة السلعية والخدمية، وتنمية الموارد البشرية والمادية وما إلى ذلك.
- أنشطة الأمن والحماية: والتي تختص بحماية الأشخاص والممتلكات والأجهزة والآلات والأبنية وغيرها من الموجودات الثابتة التابعة للمنظمة.
- الأنشطة المحاسبية: وتتضمن إعداد الحسابات المالية وحسابات التكاليف والاحصائيات ذات العلاقة بالجانب المالي.
- الأنشطة الإدارية: وتشمل وظائف الإدارة حسب فايول كل من التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

III- النظرية البيروقراطية

يعد عالم الاجتماع الألماني الشهير ماكس فيبر (Max Weber) (1864-1920) من أشهر مؤسسي المدرسة الاجتماعية في الإدارة. وقد كان اهتمامه منصباً على المنظمات كبيرة الحجم باعتبارها كيانات اجتماعية، وتسمى نظريته بالنظرية البيروقراطية. والبيروقراطية لدى ماكس فيبر هي ذلك النموذج المثالي للمنظمة فهي الأساس لبناء العقلانية في المجتمع وهذا هو سر استخدامها في التنظيمات الحكومية للفترة 1864-1920.

كلمة البيروقراطية Bureaucracy مركبة من شقين الأول (Bureau) وتعني المكتب، أما الثاني (Cracy) وتعني القوة وكلاهما يعني قوة المكتب، أو سلطة المكتب.

ويرى فيبر ضرورة وجود نظام صارم للقواعد والاجراءات داخل المنشآت، وضرورة وجود هيكل اداري يحدد المسؤوليات والسلطات للوظائف، ويحدد سبل التنسيق والتكامل بينهما للحيلولة دون التداخل أو الازدواجية في المهام أو الصلاحيات. وفي دراسته وتحليله لتطور المجتمعات ميّز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة:

- السلطة التقليدية: وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب، ولا تعتمد على معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء والكفاءة أو القدرات؛
- السلطة الشخصية: وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد؛
- السلطة القانونية العقلانية: وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية، تسري على جميع العاملين في المنظمة.

1- خصائص النظرية البيروقراطية: تتمثل خصائص النظرية البيروقراطية في النقاط التالية:

- عدم التحيز: إن جميع القوانين واللوائح يجب أن تنفذ بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين مع المنظمة هي الهدف الأساسي لها.

➤ **تقسيم الأعمال وتنميطها:** يجب أن تقسم الأعمال وأن تُنمط حسب الاختصاصات. ولكي يتم إنجاز هذا التقسيم لا بد من تحليل الأعمال إلى عناصرها كما يجب أن توضع معايير لتقدير مدى كفاية إنجاز كل جزء من الأجزاء التي تم تقسيم الأعمال إليها وفعاليتها دون اعتبار للشخص الذي يقوم بالعمل ويقلل من الحاجة إلى أشخاص معينين ويحد ذاتهم لإنجاز العمل لأن التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

➤ **تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** إن الوظائف ليست مقسمة حسب الاختصاصات فحسب، وإنما هي مدرجة حسب سلم خاص للسلطات، حيث يأخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة شكل هرم تتولى الوظائف التي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف والتي في وسطه وضع القرارات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأهداف ووضع السياسات موضع التنفيذ وفي قاعدته يتم تنفيذ الإجراءات والأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وهذا يسهل عملية تحديد السلطات ويسهل التنسيق والتعاون كما هناك خارطة لعلاقات الوظائف بعضها ببعض في التنظيم البيروقراطي.

➤ **القواعد والتعليمات والتوجيهات:** تدل القواعد والتعليمات بشكل دقيق على ماهية الوظيفة وعلى من هم الرؤساء والمرؤوسون بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف وكيفية أداء تلك الوظيفة.

➤ **التدوين الكتابي:** لا تقر البيروقراطية إلا بما هو مكتوب ومدون ومختوم ومصدق عليه، وينم الاحتفاظ بالأوراق والمعاملات والمستندات في أرشيف خاص لا مجال للتلاعب فيه أو تجاوزه تحت أي ظرف.

➤ **نظام اجراءات للتعامل مع مواقف العمل:** يتطلب ذلك وضع هذه الاجراءات على أساس الاختبارات الزمنية لإنجاز العمل والقابلية للتطبيق بشكل متساو.

➤ **العلاقات المجردة بين الموظفين:** يجب منح المكافآت والرواتب على أساس الكفاءة في العمل وليس على أساس محاباة الأقارب أو العلاقات الأسرية.

➤ **اختبار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والجدارة الفنية:** يجب حماية الموظفين ضد الفصل التعسفي ويجب أن يتوافق نظام الترقيات مع الأسبقية.

2- **الجوانب الإيجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي:** تتمثل الجوانب الإيجابية في نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي بما يلي:

➤ **الاعتماد على الرشد والعقلانية** من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة.

➤ **تنظيم ماكس فيبر ينطبق على التنظيمات الحكومية الكبيرة والضخمة الملتزمة بالقوانين والقواعد والأنظمة.**

➤ **صفات التسلسل السلطوي الرئاسي والاستمرارية والاستقرار والدقة جعلت تنظيم ماكس فيبر يتقدم على ما عداه من التنظيمات الإدارية.**

➤ **عدم خضوع المراكز الوظيفية وشاغلها في التنظيم الإداري البيروقراطي للضغوط السياسية وأطماع السياسيين** وطموحاتهم، نظرا لتمسك هذا التنظيم بالقانون واللوائح والقواعد والأنظمة.

➤ **العمل على حماية الموظفين العاملين في المؤسسات والتنظيمات الحكومية عند الضغط عليهم من قبل القيادات السياسية.**

➤ **عدم حدوث تغييرات جوهرية في التنظيم البيروقراطي نظرا لما يتمتع به من استقرار واستمرارية، وذلك مهما حدث من تغييرات في نظام الدولة أو الفكر السياسي.**

3- الانتقادات الموجهة إلى نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي: تعرضت النظرية البيروقراطية إلى الكثير من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين حيث أن الوضع المثالي لهذه النظرية يواجهه العديد من المشاكل أثناء التطبيق العملي، ومن أهم الانتقادات التي وجهت لها:

➤ اهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة واغفالها لطبيعته الانسانية والاجتماعية، الأمر الذي قد يؤدي إلى خفض كفاءة الأداء وبالتالي انخفاض الانتاج في المنظمة؛

➤ اعتماد التنظيم البيروقراطي المشدد على القواعد والاجراءات المتبعة لديهم يؤدي إلى نتائج غير متوقعة. حيث أن التزام أعضاء التنظيم وتقييدهم بالقواعد الرسمية يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى جمود في السلوك الذي من شأنه أن يؤدي إلى بعض المشكلات بين العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها؛

➤ التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والاشراف الدقيق قد يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف على القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والاشراف يعقها المزيد من النتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى انخفاض الكفاءة؛

➤ يتجاهل التنظيم البيروقراطي الاعتبارات الخارجية والتغيرات البيئية، لأن نجاح المنظمة لا يعتمد فقط على العوامل الداخلية، بل يجب أن يتكيف ويتفاعل مع البيئة التي يعيش فيها؛

➤ تحويل الوسائل (تطبيق القوانين والأنظمة) إلى غايات؛

➤ توجيه العاملين نحو إنجاز الحد الأدنى من الأداء الذي تحدده القوانين ولا يجوز التقليل منه، والذي يتناسب مع الأجر المدفوع لهم؛

➤ إن بعض القوانين المبنية عليها نظرية التنظيم قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءات مثل مبدأ الترقية بالأقدمية؛

➤ تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في خطط وسياسات المشروع.

IV- تقييم المدرسة الكلاسيكية

على الرغم من المساهمات الكبيرة للمدرسة الكلاسيكية في مجال الإدارة، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات والتي من بينها:

1- النظرة المحدودة للعنصر البشري واعتبار الإنسان كآلة يمكن التحكم فيه، كما يمكن استبداله بغيره أو الاستغناء عنه نهائياً؛

2- النظر للعنصر البشري على أنه كائن اقتصادي يسعى دائماً وراء المادة ومحاولة التأثير فيه من خلال نظام الأجور والحوافز؛

3- اعتبار التنظيم مغلق وإهمال متغيرات البيئة الخارجية رغم التأثير الكبير الذي تمارسه على سلوك العامل وإنتاجيته وعلى المنظمة ككل؛

4- الاعتقاد بوضوح الأهداف وروتينية الأعمال مما يؤدي إلى كبت روح المبادرة والإبداع لدى العامل؛

5- وجود عدد من التناقضات في المبادئ التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية.