



# المحاضرة الثالثة (مدارس الفكر الإداري)

## مدارس الفكر الإداري



عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة، كانت كل منها تحاول العمل من أجل تنمية هيكل معرفي للإدارة يمكن أن يسهم في زيادة إنتاجية المنشآت الصناعية، ورغم تعدد هذه المدارس فقد تم تصنيفها حسب طروحاتها وروادها إلى المدارس الآتية:

1- المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية في الإدارة

2- مدرسة العلاقات الإنسانية

3- المدرسة السلوكية في الإدارة

4- المدارس الحديثة في الإدارة

### 1- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

◀ ماهية المدارس الكلاسيكية:

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين، ووصفها بالكلاسيكية لا يعود إلى أنها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت، بل إن هذا الوصف يستند أساساً إلى أسلوب التفكير الذي قامت عليه هذه النظريات. فقد نشأت هذه النظريات وتطورت فلسفياً في ظل مجموعة من العوامل التي أسهمت في تكوينها وتطورها، وقد كان من أهم تلك العوامل والظروف سيادة النظام الرأسمالي. واشتداد حدة المنافسة، والتطور الصناعي واستخدام أساليب الإنتاج الحديثة والكبيرة، إضافة إلى ازدياد حدة الطلب على المنتجات، الأمر الذي جعل التفكير في هذه النظريات يتركز بشكل أساسي على العمليات الإنتاجية والفنية، وتجاهل العنصر البشري وأهميته في عملية الإنتاج، والنظر إلى الأفراد العاملين على أنهم آلات بيولوجية يمكن للإدارة أن تتحكم فيهم كما تشاء عن طريق الحوافز والإغراءات المادية.

وتضم المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ثلاث نظريات هي:

### ① نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الأب الشرعي لحركة الإدارة العلمية التي نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الواقعة ما بين عامي 1900 – 1920. ذلك لأن تلك الفترة شهدت نهوضاً صناعياً واسع النطاق. وقد كان من أبرز العوامل التي ساعدت على هذا النهوض هو الاستمرار والتقدم في الابتكارات التكنولوجية الحديثة من جهة، وظهور فئة من المنظمين والباحثين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم من جهة أخرى.

ومن أمثلة التطور الصناعي في تلك الفترة استخدام أساليب الإنتاج الكبير. ولكن وبالرغم من استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج كانت ظاهرة الهدر والإسراف السمة المميزة لمعظم المنشآت الصناعية الأمريكية في تلك الفترة، الأمر الذي لفت انتباه بعض رجال الفكر الإداري ودفعهم إلى تركيز دراساتهم وأبحاثهم لمعرفة أسباب هذا الهدر، وانخفاض الكفاءة الإنتاجية، وكيفية التوصل إلى حل لتلك المشكلة، وفي هذا الإطار التاريخي والاجتماعي ظهرت نظرية الإدارة العلمية.

وتضم نظرية الإدارة العلمية عدداً كبيراً من الرواد من أمثال تشارلز بابيج, وفريدريك تايلور, وفرانك جيلبرت, وزوجته ليليان وغيرهم من الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة العلمية، غير أننا سنقتصر في بحثنا على دراسة أعمال فريدريك تايلور نظراً لأهميتها في إرساء قواعد ومبادئ الإدارة العلمية.

### فريدريك تايلور:

قام تايلور بإجراء الكثير من التجارب والأبحاث في العديد من المصانع الأميركية للوصول إلى مجموعة الإجراءات والوسائل التي يمكن أن تسهم في تخفيض نسبة الهدر في الموارد المادية وتحقيق إنتاجية مرتفعة، وقد توصل إلى الوسائل والإجراءات الآتية:

1. طالب تايلور بضرورة قيام كل إدارة بتحليل الأعمال بواسطة استخدام دراسة الحركة والزمن إلى مجموعة خطوات بغية تقليل عدد الخطوات، وتقليل كمية الوقت، مما يحقق الكثير من الوفرة في المواد والجهد والوقت.
2. يجب على الإدارة أن تقوم بتعيين العمال والفنيين في الأماكن التي تتناسب مع اختصاصاتهم وتدريبهم وكذلك توزيع المسؤولية بين العاملين والإدارة.
3. على الإدارة أن تقوم بوضع معايير ومقاييس دقيقة وموضوعية لقياس أداء العاملين وتطبيق مبدأ المراقبة الوظيفية لمكافأة المجد، ومحاسبة المقصر، ويجب أن يعطى العامل أجراً حسب جهده.
4. ينبغي على الإدارة أن تقوم بتدريب العاملين وتأهيلهم بما ينسجم مع الطرق الإنتاجية الحديثة والأساليب الإدارية المتبعة.

وتجدر الإشارة إلى أن تايلور قام بتجميع أفكاره وأبحاثه في كتاب نشره عام 1911 تحت عنوان (إدارة المصنع ومبادئ الإدارة العلمية)

### وقد كان من أهم الأفكار الجديدة التي جاء بها تايلور للعمل الإداري ما يلي:

1. طالب بضرورة الفصل ما بين مهام التخطيط والتنفيذ، لأن تخطيط الأعمال هو من مهام الإدارة، في حين أن تنفيذ هذه الأعمال من مهام أفراد القوى العاملة.
2. أوضح تايلور أن المقياس الصحيح لنجاح أية إدارة هو تكاليف الإنتاج وأجور العامل، ولهذا يجب على الإدارة حتى تكون ناجحة أن تسعى دائماً لتخفيض التكاليف وزيادة الأجور.
3. يجب على الإدارة أن تقوم بإحلال الطرق والأساليب العلمية محل الطرق والأساليب التقليدية في الإدارة التي تعتمد على التجربة والخطأ.
4. يجب استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري عوضاً عن الأسلوب الرتبوي (التدرج السلطوي) لكي تتحقق السرعة والمرونة في أداء الأعمال.

نستنتج من خلال ما تقدم أن جهود تايلور وأفكاره قد تركزت بشكل أساسي حول الاستخدام الأمثل لوقت العمل واستبعاد الهدر بغية خفض التكاليف.

وتجدر الإشارة إلى أن تايلور قد ركز معظم دراساته وتجاربه وأبحاثه على أساليب الإدارة وفنونها التي تطبق على مستوى الإدارة الدنيا (الورشية)، ولم تمتد دراساته وأبحاثه إلى مستويات الإدارة العليا، ويعود ذلك إلى خبرته وتاريخه الوظيفي في مجال الورشة حيث عمل في بداية حياته الوظيفية بوصفه ميكانيكياً، ثم تدرج بعد ذلك في المناصب الإدارية والفنية الأعلى.

## ← الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية:

1. ركزت اهتمامها على إنتاجية العامل على حساب إهمالها للجوانب الإنسانية.
2. ركزت دراساتها وأبحاثها على المستويات التنفيذية الدنيا (الورشة)، وأهملت المستويات الإدارية الأخرى.
3. تجاهلت التنظيم غير الرسمي وعدته خطراً على المنشأة في حال تواجده، لذلك يجب على الإدارة أن تقوم بمكافحته والقضاء عليه.
4. أغفلت تأثير البيئة المحيطة في التنظيم، إذ أقرت هذه النظرية بأن المنظمة هي عبارة عن تنظيم مغلق، أي ليس للمجتمع والبيئة المحيطة أي تأثير في سلوك الأفراد بداخله، في حين أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.
- 5- تجاهلت مبدأ وحدة القيادة، لأنها طالبت بتطبيق الأسلوب الوظيفي لتحقيق السرعة والمرونة في العمل، الذي يجعل العامل يتلقى أوامره من قبل عدد كبير من المديرين الأمر الذي يؤدي إلى فوضى في العمل.

## نظرية الإدارة التنظيمية ②

تعد الإدارة التنظيمية جزءاً من المدرسة الكلاسيكية، ولذلك فهي تتفق مع نظرية الإدارة العلمية في الأساس الفكري من حيث تركيزها على الجوانب المادية التي تتعلق بالعمل والإنتاج واهتمامها بمظاهر الأداء المادي بغض النظر عن النواحي الإنسانية.

ويعد المهندس الفرنسي هنري فايول الأب الروحي لهذه النظرية. ففي الفترة التي كان يعمل فيها فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية على تطوير مفاهيمه وآرائه عن الإدارة العلمية ومحاولة تعميمها ونشرها لاستخدامها في كافة المنشآت الصناعية كان هنري فايول يجري أبحاثه في المصانع الفرنسية، وقد مكّنه عمله بوصفه مهندساً ومديراً من إجراء العديد من التجارب والأبحاث. وقد قام بتجميع أفكاره وخبراته ونتائج أبحاثه في كتاب نشره عام 1916 في فرنسا تحت عنوان (الإدارة العامة والصناعية).

### الأنشطة للاطلاع

ومن أهم الأفكار التي قدمها فايول للعمل الإداري من خلال هذا الكتاب ما يلي:

أولاً: قسّم فايول أوجه النشاط التي يمارسها أي مشروع اقتصادي إلى ستة أنشطة هي:

- A. **النشاطات الفنية:** وهي تشمل عمليات التحضير والتشغيل والتصنيع والإنتاج، وتقوم الإدارة الفنية بتنفيذ هذه النشاطات حسب الطرق التكنولوجية المتبعة والأساليب الإنتاجية المستخدمة.
- B. **النشاطات التجارية:** وهي التي تقوم بعمليات البيع والشراء والتبادل في المشروع. وتقوم الإدارة التجارية عادة بتنفيذها بالتعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى.
- C. **النشاطات المالية:** وهي التي تقوم بتأمين احتياجات المشروع من الأموال اللازمة له لتغطية أعماله الاستثمارية، والعمل على استخدامها واستثمارها بالشكل الأمثل.

**D. النشاطات المحاسبية:** وهي المسؤولة عن القيام بأعمال الجرد وإعداد الموازنات والميزانيات والحسابات وتحديد الأرباح والخسائر. وإعداد البيانات والمعطيات الإحصائية المختلفة.

**E. نشاطات التأمين:** وهي المسؤولة عن حماية الأفراد العاملين من الأخطار التي قد يتعرضون لها في أثناء العمل. وكذلك حماية ممتلكات المشروع من السرقة والتخريب والحريق وغيرها...

**F. النشاطات الإدارية:** وهي المسؤولة عن القيام بأعباء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وقد أوضح فايول أن الأنشطة السابقة تتواجد في كل مشروع اقتصادي بغض النظر عن حجمه أو طبيعة عمله أو شكل ملكيته.

**ثانياً: وضح في الجزء الثاني من كتابه الصفات والقيم والكفاءات الإدارية الواجب توافرها في الإداريين:**

**A. الكفاءات الجسمية:** (تخص الجسد): وهي كافة العوامل الجسمية والصحية المؤهلة للفرد لكي يقوم بأعماله على أكمل كالمسؤولية والقوة والنشاط، فالعقل السليم في الجسم السليم.

**B. الكفاءات العقلية (تخص العقل):** يجب أن يتمتع الإداريون العاملون في المجالات الإدارية بقدرات ذهنية وفكرية عالية تمكنهم من الفهم السريع والتحليل الدقيق وحسن التصرف ومناقشة المشاكل المطروحة.

**C. الكفاءات الأخلاقية:** يجب أن يتمتع الإداريون بالأخلاق الحميدة كالصدق والأمانة والشرف والإخلاص في العمل حتى ينجح في ممارسة أعماله، ويكون قدوة في ذلك لعماله ومرؤوسيه.

**D. الكفاءات التربوية والاجتماعية (تخص الإنسان):** وهي المعرفة الواسعة والثقافة المتعددة الاتجاهات لكي يتمكن كل مدير وإداري من مواجهة كافة المواقف التي تواجهه مهما كانت درجة صعوبتها والخروج منها بحلول مرضية.

**E. الكفاءات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة بمجال العمل الذي يمارسه المدير حتى يكون قادراً على توجيه مرؤوسيه، وإرشادهم إلى طرق الأداء الصحيحة، والإجابة على أسئلتهم ومساعدتهم.

**F. الخبرة:** يجب أن يتمتع الإداريون بالخبرة الكافية في ممارسة أعمالهم التي يقومون بها حتى يتمكنوا من أدائها بالشكل الأمثل، والخبرة هي المعرفة التي يكتسبها الفرد من خلال ممارسته لعمل معين.

**ثالثاً: قسّم المبادئ العامة في الإدارة إلى أربعة عشر مبدأً إدارياً: وهذه المبادئ هي: (هام)**

**1\_ مبدأ تقسيم العمل والتخصص:** ويعني تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء، وتكليف كل عامل بالجزء الملائم لتخصصه ومؤهلاته. لأن تقسيم العمل يعد ضرورياً لتنفيذه بأعلى كفاءة وفعالية، فهو يؤدي إلى التخصص الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المهارة، ورفع الكفاءة الإنتاجية.

**2\_ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** يجب أن تكون السلطة الممنوحة على قدر المسؤولية المطلوبة لكي يتم تنفيذها بالشكل الأمثل.

**3\_ مبدأ النظام والانضباط:** ضرورة التزام وتقييد العاملين بالأوامر والتعليمات الصادرة عن الجهات صاحبة الحق في إصدارها.

**4\_ مبدأ وحدة القيادة والأوامر:** أي لا يجوز إخضاع العامل لأكثر من مدير لأنه متى تعدد المدراء تعددت الأوامر.

**5\_ مبدأ وحدة التوجيه:** أي تجميع جميع الوظائف المتشابهة مع بعضها وإخضاعها لمدير واحد.

- 6\_ مبدأ تفضيل الصالح العام: ويقصد بذلك أنه على العامل أن يفضل المصالح العامة للعمل على المصالح الفردية، وفي حال تعارضهما يجب على الإدارة أن توفق بينهما.
- 7\_ مبدأ المكافأة: يجب مكافأة العاملين بالشكل الذي يتناسب مع الجهود التي يبذلونها.
- 8\_ مبدأ المركزية: ويعني أنه يجب أن يتم تركيز السلطة في يد الإدارة العليا (المدير العام)، ومن ثم القيام بتفويضها للمستويات الإدارية الأدنى وفقاً لمقتضيات العمل والضرورة.
- 9\_ مبدأ التسلسل الوظيفي: يجب أن تتسلسل السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله حسب المراتب الوظيفية والمستويات الإدارية.
- 10\_ مبدأ الترتيب: ويقصد به ضرورة وضع الأشخاص والأشياء في المكان المناسب لها.
- 11\_ مبدأ العدالة والمساواة: يجب على المدير تطبيق جميع الأنظمة والقوانين المعمول بها على كافة العاملين من دون تحيز أو استثناء.
- 12\_ مبدأ المبادأة: ويعني أنه يجب على المدير تشجيع الأفراد على الإبداع بأرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بتطوير العمل وتحسين أساليبه وطرقه.
- 13\_ مبدأ الاستقرار الوظيفي: ويعني أنه يجب على الإدارة أن تضمن للعاملين لديها الاستقرار في الوظيفة أو العمل لفترة طويلة من الزمن.
- 14\_ مبدأ روح الجماعة: ويعني أنه يجب على الإدارة أن تعمل على تنمية إحساس العاملين بأهمية العمل الجماعي، وتقوية روح الفريق لديهم، لأن إنتاجية الجماعة التي تسودها روح الجماعة أكبر من إنتاجية الجماعة التي تسودها روح الفردية والتنافر.

رابعاً: قسّم عناصر الإدارة:

قسّم فايول العملية الإدارية إلى خمسة عناصر:

التخطيط، التنظيم، القيادة وإصدار الأوامر (وظيفة التوجيه)، التنسيق بين جهود الإداريين والعاملين، الرقابة