

النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للإدارة

1. تمهيد: عادة ما يتم تصنيف الاتجاهات المعبرة عن الفكر الإداري التقليدي في النظريات الآتية:

- نظرية البيروقراطية.
- نظرية الإدارة العلمية.
- نظرية شمولية الإدارة (التقسيمات الإدارية).

2. نظرية البيروقراطية: Bureaucratic Theory

1.2 مفهوم البيروقراطية: ينقسم مصطلح بيروقراطية Bureaucracy إلى جزئين هما:

Bureau وتعني المكتب، Cracy وتعني القوة عند الاغريق من خلال كلمة Kratia.

وتعني الترجمة الحرفية لمصطلح البيروقراطية قوة المكتب، سلطة المكتب، أو حكم المكتب.

استخدم عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " Max Wber " (1864 – 1920) هذا المصطلح لوصف الجهاز الإداري الحكومي، حيث تصف البيروقراطية الجهاز الإداري المثالي الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري المكتبي الضخم، والذي يتخذ الشكل الهرمي في توزيع المهام والاختصاصات على البيروقراطيين، الذين يعملون في مختلف الإدارات الحكومية، بعدما تم انتقاؤهم وتعيينهم بطرق غير وراثية.

2.2 خصائص النظام البيروقراطي: توصل ماكس فيبر إلى العديد من العناصر التي شكلت نموذجة للمنظمة البيروقراطية، وهي:

- تقسيم العمل
- هرمية التنظيم
- شمولية القواعد والتعليمات
- توثيق نشاط المؤسسة
- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف
- الرشد والخبرة والتدريب

3.2 الانتقادات العلمية للبيروقراطية: وجهت العديد من الانتقادات للنموذج الفيبري في الإدارة، حيث يمكن إبراز أهمها فيمايلي:

- يتم التعامل مع الانسان على أساس أنه آلة، يجب عليه التلاءم مع احتياجات الوظيفة ومتطلباتها، دون اعتبارات لطبيعته الانسانية والاجتماعية، والتي قد تلعب دورا حاسما في تحفيزه وزيادة قدراته وكفاءته.
- يقر النموذج بأن البيئة المحيطة بالمنظمة جامدة، وبالتالي لا تؤثر فيه، ولا تتأثر، أي أنها نظام مغلق، بينما من الملاحظ أن قرارات المؤسسة ، في كثير من الأحيان، تتأثر بالبيئة المحيطة بها، وتتفاعل معها على أساس نظام مفتوح.

- يساهم مبدأ الأقدمية في الترقية إلى اهمال العديد من الجوانب الفنية للفرد العامل، مما يؤدي إلى انخفاض أدائه.

- يؤدي مبدأ الرقابة والاشراف إلى ضغوطات متزايدة على المرؤوسين، مما قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وازدياد الانحراف، وبالتالي زيادة الرقابة بشكل أكثر شدة.

3. نظرية الادارة العلمية:

عرفت الولايات المتحدة الأمريكية توجها صارخا لحركة الادارة العلمية خلال بداية القرن العشرين، حيث ارتكزت أفكار هذه الحركة، وقبل التعرض لاسهامات أبرز رواد حركة الادارة العلمية، دعنا نقول أنه قبل "فريدريك تايلور"، ساهم العديد من الباحثين في صياغة العديد من قواعد الادارة العلمية مثل " تشارلز بابيج " "Charles Babbage" " هنري ميتكالف " "Matcalf"، "هنري تاون". "Henry Towne".

1.3 فريدريك تايلور: " (1915- 1856) Fredrick Taylor

يعتبر تايلور مؤسس حركة الادارة العلمية، حيث نجد خلاصة أبحاثه مدونة في كتابه " مبادئ الادارة العلمية"، والذي نشره سنة 1912، وقد كان يبحث في الاشكاليات التي تعاني منها المؤسسة أثناء نشاطها اليومي، وخاصة ما تعلق الأمر بضياغ الوقت أثناء أداء العملية الانتاجية.

كان تايلور مهندسا ومشرفا في إحدى مصانع الحديد والصلب بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث اهتم بدراسة الوقت والحركة (Time and motion study)، واعتبرهما العاملين الأساسيين في زيادة انتاجية الفرد من خلال استبعاد الحركات غير الضرورية، كما أسند الأعمال العقلية للادارة من خلال التخطيط والتدريب، بينما تقوم المستويات التنفيذية بالأعمال الجسدية. ويمكن تلخيص أهم أفكاره في:

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل " Division of work"، حيث يؤدي التخصص عبر تكرار العمل إلى إتقانه.

- اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة، والاهتمام بتناسق الحركات العضلية مع حركات الآلة.

- يتصف الفرد داخل المؤسسة بأنه عقلاني و رشيد، يقوم بزيادة انتاجيته كلما تحصل على حوافز مادية إضافية كرفع الأجور.

- تحديد عدد قليل من الأفراد يضمه كل فريق، وهذا من أجل التحكم أكثر في نشاطها من طرف رئيسها.

2.3 هنري جانت (1861 – 1919) "Henry Gantt":

اقتترنت خرائط جانت بأساليب الادارة الحديثة فيما بعد، حيث كانت اللبنة الأولى للرقابة الادارية في إطار التحليل الشبكي: المسار الحرج CPM ، بيرت PERT .

يتم استخدام خارطة "جانت" للمقارنة بين ما هو مخطط وما تم تنفيذه حقا خلال الزمن، فهو يحدد العلاقة بين مختلف مراحل الانجاز والزمن، حيث يمثل المحور الأفقي الزمن (أسابيع، أيام،)، بينما تحدد مراحل الانجاز على المحور العمودي، ولجانت العديد من الخرائط الفرعية: خارطة سجل العامل، خارطة سجل الآلة، خارطة الترتيب، وقد ساهم في إرساء مبادئ التحفيز وتقديم علاوات نظير انتاجية

أكثر مما هو مخطط، بينما يبقى الأجراء الآخرين يتحصلون على أجرهم العادي، حتى مع انخفاض الانتاجية.

3.3 فرانك وليليان جلبرت (Frank and Lillian Gilbreth)

كان فرانك يعمل في صناعة البناء، بينما كانت زوجته ليلسان عالمة نفس، حيث تقصلا من خلال بحثهما إلى تقسيم الأعمال إلى نشاطات ، والنشاطات إلى حركات أساسية، حيث يتم حذف الحركات غير الضرورية، وبالتالي استطاعا تحديد الزمن المعياري لكل نشاط، حيث يتم تدريب العمال على احترام الزمن المعياري من خلال سلسلة من التوجيهات، كاستخدام كلتا اليدين في العملية الانتاجية، والاستعانة بالمعدات والأدوات المطابقة للنشاط قيد الانجاز، كما أكد الباحثان على ضرورة إعطاء وقت من الراحة للعمال قصد استرجاع قدراتهم العضلية، من ثمة المحافظة على نفس نسق الانتاج.

4. نظرية شمولية الادارة (التقسيمات الادارية):

اهتمت هذه النظرية بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث اعتبرت أن الهياكل التنظيمية لمختلف المؤسسات متشابهة رغم اختلاف أهدافها، ويمكن إيجاز أهم المبادئ التي قامت عليها فيما يلي:

- تحديد أهداف المؤسسة.
- تحديد مختلف الأنشطة.
- تجميع الأنشطة المتشابهة في إدارة (تقسيم) واحدة، أو متكاملة مع إدارة أخرى.
- يتكون كل تقسيم من عدة وظائف تعهد إلى الأفراد المنتمين إلى ذلك التقسيم.

1.4 هنري فايول (1841 – 1925) "Henry Fayol"

قام المهندس الفرنسي فايول بتأليف كتابه الذي نشره سنة 1916 تحت مسمى " الادارة الصناعية العامة"، حيث ركز في أبحاثه على تلك الوظائف التي يقوم بها المديرون في المستويات العليا من التنظيم الهيكلي.

ويرى فايول بأن كل مؤسسة تقوم بستة نشاطات أساسية، وقد ركز في كتابه على النشاطات الادارية، حيث اعتبرها النشاط الأساسي الذي تدور حولة النشاطات الأخرى في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

1.1.4 النوعية الادارية: يرى فايول أن الفرد الاداري لا بد أن يتمتع بخصائص وقدرات جسدية تمكنه من القيام بمهامه في أحسن صورة، إضافة إلى تمتعه بسمات أخلاقية، ومعارف عامة ومخصصة، خاصة ما تعلق بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها النشاطات الخمسة السابقة.

2.1.4 مبادئ الادارة عند فايول: اقترح فايول 14 قاعدة مرنة يمكن أن تتطور بحسب متطلبات مختلف المؤسسات، ومن أهم هذه المبادئ : تقسيم العمل، الصلاحيات والمسؤوليات، النظام، وحدة إصدار الأمر،.....

3.1.4 العناصر الادارية: يقوم المدير حسب فايول بالعديد من الوظائف التي تتصل بمختلف المستويات الادارية.

- **التخطيط " Planning "** : حيث يتم وضع خطط قابلة للتنفيذ عبر مراحل، وباستخدام العديد من الوسائل المادية والمالية الكفيلة بتحقيق الأهداف المستقبلية، وبالتالي فالتخطيط يهتم بالمستقبل من خلال التنبؤ بمختلف المتغيرات وحركتها.

- **التنظيم " Organizing "** : يتم استغلال جميع العناصر المساعدة على تحقيق الأهداف بشكل جيد من مواد أولية، راس المال، وأفراد.

- **إصدار الأوامر " Ordering "** : يعتبر المدير قائدا يقوم باصدار الوامر، وحتى يكون المدير قائدا لا بد وان تتوفر فيه العديد من صفات القيادة:

- المعرفة الواسعة بشؤون مرووسيه، وكل ما تعلق بالادارة، إضافة إلى اعتباره القدوة الحسنة لهم.
- التقويم الذاتي لأعماله من خلال استخدام الأساليب الكمية في الادارة، إضافة إلى عقده الاجتماعات الدورية مع أعضاء مجلس الادارة، والاستماع للأراء والحلول المقترحة للمشاكل المطروحة.
- **التنسيق " Coordination "** : يساهم التنسيق في نجاح المؤسسة، على الرغم من صعوبة إيجاد حدود فاصلة بينه وبين العناصر السابقة.

- **الرقابة " Control "** : حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وتحديد الانحرافات المسجلة والعمل على تصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف المرسومة مسبقا.

2.4 جيمس موني (1861 – 1921) " Jemes Mooney ":

وإلى جانبه كان " آلان رايلي " Alan Reily "، حي يعتبران من رجال الأعمال في الولايات المتحدة الذين بحثوا في مجال التنظيم ليس فقط في مجال إدارة الأعمال، وإنما كذلك في المجالات الأخرى، سواء مدنية أو عسكرية، وقد وصلا إلى مجموعة من المبادئ سيتم تلخيصها فيمايلي: مبدأ التنسيق، مبدأ التدرج الهرمي، المبدأ الوظيفي، المبدأ الاستشاري، مبدأ التنفيذ.

وفي نفس إطار شمولية الادارة، نجد العديد من المفكرين الذين أولوا أهمية لفكرة التقسيمات الادارية، حيث نجد:

- **أوليفر شيلدون " Oliver Sheldon "**، حيث نشر كتابه " فلسفة الادارة " سنة 1933.
- **ليندول أرويك " Lyndall Urwick "**، حيث نشر كتابا يحمل عنوان " عناصر الادارة"، حيث ركز على بالخصوص على مسألة التنبؤ والتنسيق في الوصول إلى الأهداف المنشودة.
- **لور غوليك (1892 – 1993) " Luther Gulick "**، حيث اعتبر 7 وظائف إدارية رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، التقرير، التمويل.