

نظريات التنظيم - النظريات الكلاسيكية

I. نظرية الإدارة العلمية

يركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم، كما تعتمد الإدارة العلمية على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة. ومن أشهر رواد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور الذي لعب دوراً أساسياً في تطويرها، ثم جاء من بعده كل من: فرانك جيلبرث وليليان جيلبرث وهنري جانيت وهارينجتون إيمرسون.

1. تعريف فريدريك تايلور

يعتبر تايلور من رجال الإدارة والإنتاج، وأول من أسس الإدارة العلمية حيث يلقب بأب الإدارة العلمية، فالمتتبع لحياة تايلور العملية نجد أنه قد بدأ من أبسط الوظائف، حيث عمل منذ مطلع حياته كمساعد صناعي في ورشة صغيرة، ثم أصبح عاملاً بشركة ميدفيل للحديد والصلب، وتدرج من عامل بسيط إلى رئيس جماعة إلى ملاحظ عمال ثم دخل سلك المهندسين بعد تربيته من مساعد المهندسين إلى أن أصبح كبير المهندسين بالشركة.

وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما أخذ بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد، حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط، مع وجود الأنانية والكسل في القيام بالواجبات، والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكبر من العمال المنفذين.

وقد ركز تايلور اهتمامه على إعطاء العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورش الصناعية. لقد أدى التطور لظهور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية، وقد بدأت هذه الحركة في البداية، وعرفت بإدارة المهمة، وقد عرفت أيضاً بنظام تايلور، وعرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية.

2. تعريف الإدارة العلمية

الإدارة العلمية علم يحوي قوانين ومبادئ إذا تم اتباعها، فإنها تؤدي لتحقيق مطالب جميع الأطراف المستفيدة

كما أنها فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية. ويمكن تحديد معنى الإدارة العلمية كما أورده تايلور في نظريته في النقاط التالية:

أ. تختلف الإدارة العلمية عن التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة.

ب. إن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاحية لأطراف العمل.

ج . تعتمد الإدارة العلمية على جمع المعلومات وتحليلها، واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل في أداء عمله ومهامه.

3. المبادئ التي تقوم عليها نظرية الإدارة العلمية

لقد توصل تايلور إلى عدد من المبادئ الرئيسية التي اعتبرها الأسس الضرورية للإدارة العلمية و من هذه المبادئ ما يلي:

- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس و التقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، و اختبار أفضل طرق الأداء، و أهم الشروط للعمل من حيث المستوى، و المدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.
- إحلال الأسلوب العلمي في اختيار و تدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين من أجل تحقيق الأهداف.
- تحديد المسؤولية بين المديرين و العمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط و التنظيم، و يتولى العمال التنفيذ
- ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية
- إحكام الإشراف و الرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي
- تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين و العمال بحيث يقول المديرون بوظيفة التخطيط والتنظيم و يقوم العمال بوظيفة التنفيذ.
- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل “بدلا من الأوامر التعسفية”.
- الاختيار العلمي و التطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الذي هو كفؤ.

4. تقييم نظرية الإدارة العلمية

لقد فتحت نظرية تايلور (الإدارة العلمية) الباب واسعا أمام الاجتهاد في ميدان الإدارة والتنظيم، كما وضعت بعض الأسس المهمة لزيادة إنتاجية العمال وتحقيق فعالية المنظمة، ورغم ما قدمه تايلور من خلال دراساته إلا أن هذه الأخيرة تعرضت لانتقادات كثيرة منها:

- اعتبر تايلور الإنسان في مجتمع المصنع كآلة بيولوجية موجهة بدافع الخوف من الجوع والسعي من أجل الربح
- كان هم تايلور الوحيد هو زيادة الإنتاج واستخدام كل الوسائل المتاحة ليقوم العامل بأداء أفضل في العمل، مع الاستبعاد الكامل للحوافز المعنوية، فالعامل حسب تايلور يجب أن يحدد له ما يجب عمله والوقت اللازم له، فلا وقت للتفكير في عمله أو الإبداع فيه.
- من بين الهفوات التي وقع فيها تايلور حينما جعل أقصى حد للإنتاج وأغفل الفروق الفردية الموجودة بين العمال فطريقته تلزم العمال بالقيام بحركات معينة وهي الطريقة المثلى، دون مراعاة الاختلافات في تكوينهم النفسي والجسمي وقدرتهم على التعلم.

- تطبيق الطريقة العلمية فقط لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة يعتبر نقطة ضعف لوجود مشكلات أخرى يتطلب حلها التقدير الشخصي.

II. نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول

1. تعريف هنري فايول

يُعد هنري فايول رجل الأعمال الفرنسي مؤسس هذه المدرسة وهو معاصر لفردريك تايلور ، عاش خلال المدة (1841 – 1925) ، ويسميه العديد من كتاب الادارة الأب الحقيقي للإدارة الحديثة ، فقد جاء بمفهوم العملية الادارية ومبادئ التنظيم لدراسة طبيعة الادارة . وكانت توجهات فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا، ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم ، وقد نشر كتابه (الادارة العلمية والصناعية) سنة 1916 ، ويعود له الفضل في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة وهي أنشطة المنظمة، وظائف الإدارة، مبادئ الإدارة. ومن أهم الإنجازات التي قدمها "فايول" قسم نشاطات المؤسسات الصناعية إلى ستة (06) مجموعات وهي :

1. نشاطات فنية (إنتاجية) وتشمل عمليات الإنتاج، التصميم والتحويل

2. نشاطات تجارية (الشراء، البيع، المبادلة).

3. نشاطات مالية (الحصول على رأس المال واستخدامه استخداما أمثل).

4. نشاطات تأمينية (حماية الأفراد والممتلكات).

5. نشاطات محاسبية.

6. نشاطات إدارية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).

واعتبر أن النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وكل نشاط إداري يتكون من خمس مجموعات من العمليات والتي يطلق عليها عادة وظائف الإدارة وهي:

✓ التنظيم : يتمثل في بناء هيكل تنظيمي مع تحديد واضح للمسؤوليات والسلطات.

✓ التخطيط والتنبؤ : يشمل وضع خطط عمل تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق

الأهداف المسطرة، ويتضمن التخطيط إمكانية التهيؤ للمستقبل والاستمرار في العمل وفق أساليب مرنة وقابلة للتنفيذ.

✓ إصدار الأوامر (القيادة) :ركز فايول على أهمية إصدار الأوامر لغرض تنفيذ الأهداف في المنظمة

والإشراف على المرووسين، فالقيادة تضمن السير الحسن لعمل المنظمة.

✓ التنسيق : عملية أساسية لتحقيق نجاح المؤسسة، تتضمن الربط بين كافة الأنشطة والجهود والمهام، بحيث يتحقق منها

التكامل والتوافق والانسجام لبلوغ الأهداف.

✓ الرقابة : تعني عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة ،

ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها.

إضافة إلى هذه التقسيمات في الوظائف الإدارية يضيف "هانري فايول" أربعة عشر (14) مبدأ لاعتقاده بأن الإدارة

هي تفكير واعتقادات وهذه المبادئ هي:

2. مبادئ الإدارة عند فايول

1. مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

يتوقف عليه إتقان العمل والزيادة في الإنتاج بسبب اكتساب الخبرة والكفاءة وحسن الاستفادة من جهود الأفراد والجماعات، وفصل الوظائف والسلطات وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

2. مبدأ السلطة والمسؤولية:

تعتبر السلطة بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم إداري وأن حق إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة مستمدة من السلطة، ولا بد من التفريق بين السلطة الرسمية التي يحصل عليها المدير نتيجة لوظيفة إدارية والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والتجربة والقدرة على القيادة. والسلطة لا يمكن فصلها عن المسؤولية ((يجب أن تتساوى السلطة مع المسؤولية ،كلما زادت المسؤولية يجب أن تزداد السلطة، لا يمكن محاسبة شخص على مسؤولية دون منحه السلطة المناسبة).

3. مبدأ النظام.

- يقصد به توفير الطاعة واحترام ما يضعه القادة من قوانين وإجراءات أساسية للعمل، ويقر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود قيادة على درجة عالية من الكفاءة على جميع المستويات.

4. مبدأ وحدة السلطة الأمرة أو القيادة: الهدف من هذا هو الحرص على إعطاء التعليمات إلى كل عامل من رئيس واحد حتى لا تحدث اضطرابات في العمل، لأن وجود سلطة مزدوجة يؤدي إلى تردد العامل وتخوفه من غضب الرئيس الثاني، لأن تعدد المسؤولين يؤدي إلى تضارب الآراء.

5. مبدأ وحدة التوجيه

أي ضرورة وجود رئيس واحد وخطة موحدة لمجموعة من النشاطات ذات الهدف الواحد، وكذلك وحدة السلطة الأمر الذي يعني ضرورة الأوامر للموظف الواحد من رئيس واحد فقط وأن وحدة التوجيه يقصد بها رئيس واحد وخطة واحدة.

6. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

وذلك يعني النجاح للعمل بالتوازن في خدمة مصالح الأعضاء من مصلحة المؤسسة التي ينتمون إليها على ألا تطغى المصالح الفردية على المصالح العامة

7. مبدأ الأجر العادل أو مبدأ المكافأة والتعويض

أن يكون الأجر يتماشى والخدمات المقدمة، وكذلك المكافآت وتقديم الحوافز دوراً محفزاً، أي تعويض الأفراد تعويضاً عادلاً عن أجورهم أو باستخدام المكافآت أو في تقسيم الأرباح مما يحقق الرضا لكل الأطراف.

8. مبدأ المركزية أو تفويض السلطة:

يقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب مقتضيات الظروف (يمكن تفويض مساعدين للمساعدة لكن التحكم يكون للمسؤول الرئيسي).

9. مبدأ تدرج السلطة:

أن تتسلسل السلطة من أعلى إلى أدنى بحيث يكون حجم السلطة أكبر كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم الإداري، وهذا ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في التنظيم.

10. مبدأ الترتيب: يقصد بالترتيب أن يكون لكل شخص مكان محدد ومرتب ترتيباً جيداً

11. مبدأ المساواة: يجب أن يكون هناك مساواة بين العاملين من قبل المدير

12. استقرار العمالة: المحافظة على العاملين من خلال منع تسربهم إلى منظمات أخرى

13. المبادأة: يقصد بها التفكير بالخطوة وتنفيذها وتشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم

14. مبدأ التعاون: تشجيع روح العمل كفريق واحد بين الرئيس والمرؤوسين.

3. تقييم نظرية المبادئ الإدارية

لقد قدمت نظرية المبادئ الإدارية لهنري فيول جملة من الحلول لمشاكل الإدارة والتي سنوضحها فيما يلي:

إيجابيات النظرية

- وضعت نظام للقيادة بسيط وواضح
 - عالجت مشاكل التداخل في المسؤوليات بفاعلية
 - وضحت العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم
 - أكملت نقائص نظرية الإدارة العلمية من خلال التركيز على الجوانب الإدارية
- رغم إيجابيات النظرية إلا أنها لم تخلو من الانتقادات

سلبات النظرية

- جمود التسلسل الهرمي وضعف القدرة على مواجهة الظروف الطارئة
- إمكانية ضعف التنسيق داخل المنظمات كبيرة الحجم بسبب التقسيم إلى أجزاء مختلفة
- غياب التفاعل بين الأفراد بسبب تداول المعلومات بشكل عمودي فقط
- أهملت التغيرات والمحددات التي تواجه الإدارة مثل المتغيرات التكنولوجية والعوامل النفسية للأفراد.

III. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

كان عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر أول من درس البيروقراطية رسمياً وأدت أعماله إلى تعميم هذا المصطلح؛ وفي مقالته البيروقراطية في عام 1922 ، التي نشرت في كتابه العظيم الاقتصاد والمجتمع، وصف فيبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال.

1. تعريف ماكس فيبر (1864-1920) :

شخصية ألمانية درس القانون وتعمق في الفلسفة والاقتصاد وعلم الاجتماع، نشر كتابه الأول عن الرأسمالية والبروتستانتية، واشتهر بكتابه الثاني نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي الذي نشر بعد وفاته يعتبر ماكس فيبر من أحد الكتاب الألمان الذين ساهموا في تطوير الإدارة وفعاليتها، حيث افترض إمكانية زيادة الإنتاجية من خلال استخدام المديرين للهياكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية كبيرة الحجم.

2. تعريف البيروقراطية: البيروقراطية بمفهوم فيبر ليست بالمفهوم الشائع للبيروقراطية حيث التعقيد والروتين والإجراءات البطيئة والمطولة وعدم الكفاءة في التنظيم، وإنما يقصد بها العكس تماماً فهي شكل معين من التنظيم يتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة العالية في الإنجاز، ويستند إلى مبادئ المنطق والنظام والسلطة الشرعية.

إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية الكاريزماتية Charismatic authority

النوع الثاني: السلطة التقليدية Traditional authority

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة Rational legal authority

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم

واحد، كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية، أما فيما يتعلق بالنوع الثاني

فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة، أما النوع الثالث فتكون

ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم (ويعتمد الحاكم في إدارته هنا على أساس السلطة المفوضة له بالقانون والتي تلزم الأتباع بطاعتها بحكم القانون وليس بحكم الصفات الشخصية والاحترام الموروث).

وهناك مجموعة من المبادئ عند فيبر التي تنطبق على التنظيم البيروقراطي وهي:

1. تقسيم واضح للعمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.

2. هيكلية واضحة للسلطة: إن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.

3. قواعد وإجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.

4. اللاشخصية في التعامل: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.

5. التدرج الوظيفي حسب الكفاءة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وأدائهم.

6. فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين

تقييم النظرية البيروقراطية

الاجابات

- الدقة والوضوح والسرعة في إنجاز الأعمال
- تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء.
- وجود هيكل واضح من علاقات السلطة والمسؤولية.
- سلوك المنظمة سلوك رشيد لا تحكمه الأهواء أو الأحكام الشخصية.
- الكفاءة في استغلال الموارد والمعرفة الواضحة بالوظائف والمستندات

الانتقادات

- إهمال الجانب الإنساني في التعامل مع الموظفين.
- تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد قلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا
- النموذج البيروقراطي لا يعترف بتأثير المجتمع على التنظيم، وينظر إليه على أنه نظام مغلق.
- عزل الموظف عن حياته الخاصة، وعدم السماح بالتداخل بين العمل والحياة الشخصية.
- الالتزام الشديد بالبيروقراطية قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة تناقض الكفاءة المفترضة، وقد ينتج عنه جمود وإحلال الوسائل محل الأهداف.

- رعد الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام، 2020-2021.
- عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، جامعة شمس، 2009.
- رضا قجة، يوسف جغلوي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد السابع – مارس 2017.
- د. حكيمة جاب الله، مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم، كلية علوم الاعلام و الاتصال قسم الاتصال، السنة الثالثة ليسانس، الجامعية 2019 / 2020.
- وحدة نظريات التنظيم- للسنة الأولى ماستر علم الاجتماع العمل و التنظيم "الجزء الأول" للموسم الجامعي 2021/2022 متاح على
- تغريد سعيد حسن، مبادئ إدارة الفنادق، (المدارس الفكرية للإدارة، المدرسة الكلاسيكية)، متاح على https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/14/14_2020_06_27!08_33_36_PM.pdf
- لعشاش عبد الحليم، مطبوعة في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال موجهة لطلبة قسم التسيير، سنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة..