

الجامعة السورية الخاصة  
كلية إدارة الأعمال

# مقرر مبادئ الإدارة

الفصل الثاني : تطور الفكر الإداري (مدارس الإدارة الكلاسيكية)

الدكتور عصام حيدر

# مقدمة

ظهرت الحاجة للإدارة منذ وجود الإنسان وازدادت أهميتها منذ أدرك الإنسان أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطته. و لكن لم تظهر الإدارة كعلم وفكر ومفاهيم ومبادئ ونظريات إلا في أواخر القرن التاسع عشر.

# النظرية الكلاسيكية

- تعتبر أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري.
- قامت على افتراض أساسي: الإدارة تسعى دائما لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.
- أهم روادها: تايلور، فايول، فرانك وليليان جيلبرت، جوليك، إيروبك وماكس ويبر.

# تاييلور

- نهج تاييلور أسلوبا يقوم على التجربة والمشاهدة وتسجيل الأحداث وتحليلها والتوصل إلى نتائج بناء على هذا التحليل.
- ركز تاييلور ومساعدوه على الجانب الفني للعمل حتى لتعرف هذه المدرسة أحيانا بدراسة وتحليل طرق العمل. و الأولوية الأساسية بنظره كانت وقتها قضية الإنتاجية وطرق زيادتها.
- ركز اهتمامه على دراسة الجانب الفني للعمل ولم يدرس دراسة علمية كافية دور وأهمية العنصر البشري في الإدارة رغم إدراكه لأهميته ولكنه لم يعطه الاهتمام الواجب من حيث البحث والتحليل.
- الفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية هي أنه يمكن زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدة حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائها.

# تاييلور

- يتم تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه
- تقرر الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.
- يرى تاييلور أنه يمكن التوصل إلى الطريقة المثلى للعمل والتي توضع على أساس طبيعة العمل وجزئياته ومتطلباته. و بحيث تضمن التشغيل الاقتصادي للأدوات المتاحة والاستغلال الأمثل لمجهودات العامل. و بذلك يستطيع اتباعها كل العاملين الذين يؤدون هذا العمل. فإذا زادت الإنتاجية أمكن لكل من الإدارة والعاملين أن يجنوا فوائدها.

# تاييلور

■ بنى تاييلور نظريته لدوافع الإدارة والعاملين على أساس مادي بحت. وهو أن كليهما يطمح في الحصول على عائد أكبر. و لذلك فقد نادى بأن يشترك الطرفان في زيادة هذا العائد عن طريق زيادة الإنتاجية بناء على المبادئ التالية:

1. استخدام الطريقة العلمية بدلا من الاعتماد على الخبرة والتخمين.
2. فصل وظيفتي التخطيط والتنظيم بحيث يتفرغ كل طرف للمجهود الذي يتقنه فيبرز فيه.
3. الاختيار السليم للعاملين على أسس علمية وموضوعية وتدريبهم بالشكل الذي يضمن إتقانهم لوظائفهم.
4. تلافي الفردية والنزاع وإحلالها بالتعاون والرغبة الصادقة بين طرفي الإنتاج (العاملين و الإدارة) لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.
5. استخدام طريقة دراسة وتحليل الحركة والزمن لتحديد أمثل طريقة لأداء العمل وتقرير معايير الأداء والأجور المترتبة عليها.
6. ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والآلات والمعدات المستخدمة وعدد العاملين وتحديد الظروف الملائمة المحيطة بالعمل.

# تايلور

■ ساهمت مدرسة الإدارة العلمية مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة والخطأ، وتركيز اهتمامهم على زيادة الإنتاجية والتي هي مقياس التقدم والفعالية.

■ أهمل تايلور الجانب الإنساني. فقد أهمل في تركيزه على الطريقة المثلى للعمل الفروق الفردية بين العاملين (ذهنية، فسيولوجية و نفسية ...) كما أهمل تأثير جماعات العمل على أداء الفرد و رغبته و دوافعه و من ثم إنتاجيته. كما غاب عند تايلور الاهتمام بتأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية... على أفكار العاملين وطموحهم وسلوكهم ومستويات أدائهم. كذلك فإن تايلور ركز على الجانب المادي للدوافع وأغفل الجوانب الاجتماعية والنفسية والروحية التي لها الأثر البالغ الأهمية في التحفيز والرضا.

# فرانك و ليليان جيبيرت

- الهدف الأساسي: اكتشاف أفضل الطرق لإنجاز العمل.
- الأسلوب المتبع من أجل الوصول للهدف هو دراسة الحركة. الدراسة التي استهدفت:
  1. استبعاد الحركات الغير ضرورية في إنجاز العمل.
  2. من واقع استبعاد الحركات الغير ضرورية يمكن وضع مستويات للأداء وتقليل الحركات الغير ضرورية أثناء تأدية الأعمال.



# هنري جانت

■ الهدف: الاهتمام برفع كفاءة العامل.

■ حاول تحسين نظم الإنتاج من خلال الأسلوبين الآتيين:

1. جدولة الإنتاج: المعروف بخرائط جانت والتي توضح نوع العمل، النشاط المطلوب تنفيذه، من الذي سيقوم بتنفيذه والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ، ومدى ما تم تنفيذه من أعمال.

2. منح حوافز إضافية للأفراد المتميزين بخلاف الأجر.

# هنري فايول

■ بعكس تايلور الذي نهج أسلوبا تجريبيا وبدأ اتباعه من قُاعدة الهرم التنظيمي (العامل) حيث أجرى تجاربه على طرق العمل و أداء العاملين ثم خرج بنظرية الإدارة العلمية، فإن فايول بدأ من القمة و نظر إلى الإدارة بوصفها عملية أو نشاط يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية و في كافة المجالات الصناعية و التجارية و الخدمات الحكومية و الخاصة.

■ قسم الوظائف التي يمارسها المشروع إلى ست مجموعات: الوظائف الفنية (الإنتاج)، التجارية (البيع و الشراء)، المالية (التمويل و الإنفاق)، المحاسبية و الإحصاء، الصيانة و أخيرا الوظائف الإدارية و هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

# فايول

## ■ وضع فايول المبادئ الأربعة عشرة المشهورة:

1. مبدأ تقسيم العمل.
2. مبدأ السلطة و المسؤولية.
3. مبدأ الانضباط.
4. مبدأ وحدة القيادة.
5. مبدأ وحدة التوجيه.
6. مبدأ خضوع الصالح الفردي للصالح العام.
7. مبدأ التعويض المادي للمستخدمين.
8. مبدأ المركزية.
9. مبدأ تسلسل المناصب.
10. مبدأ النظام.
11. مبدأ المساواة.
12. مبدأ ثبات المستخدمين.
13. مبدأ المبادأة.
14. مبدأ روح الفريق.

# فايول

■ أهمية خاصة في الفكر الإداري:

1. التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري.

2. الإيمان بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها بالإضافة إلى ضرورة تدريس هذه المبادئ.

من استعراض كل من تايلور وفايول يمكن الاستنتاج بأن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام للإدارة دون الدخول في التفاصيل.

# ماكس ويبر والبيروقراطية

- نموذج البيروقراطية الأكفأ والأجدر (حسب تعبير ويبر):  
البيروقراطية هي منظمات رسمية تدار فيها الأعمال بقصد تحقيق أهداف محددة. و اعتبر ويبر النموذج الذي قدمه أفضل وأكفأ نماذج التنظيم الذي يكفل أداء الأعمال حسب الخطة المحددة.

# خصائص نموذج ويبر

- توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة.
- تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته عريفا دقيقا وتوزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذا المركز.
- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة محددة مسبقا.
- تدريب الموظفين تدريبا دقيقا على أعباء وظائفهم.
- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره في مهنته وصعود السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة.
- اتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية.
- وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته.
- قيام العلاقات بين العاملين وبينهم وبين الجمهور على أساس موضوعي و لا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء.

# عيوب نموذج ويبر

- إهمال تأثير التنظيم غير الرسمي.
- التركيز الشديد على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة، الأمر الذي لا يتيح للعامل قدر من حرية التصرف والمبادرة أو الإبداع.
- إهمال الأبعاد الاجتماعية والنفسية والسلوكية للعنصر البشري.

بالنهاية يمكن القول بأن مديري اليوم لا يزالون يستخدمون الأفكار والمبادئ التي روج لها رواد النظرية الكلاسيكية كما يعزى أيضا لهؤلاء الرواد الفضل في النظر إلى الإدارة باعتبارها علما.