

الفصل الثالث

تطور الفكر التنظيمي (المدرسة الكلاسيكية في الإدارة)

أولاً: المفهوم

ثانياً: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية

ثالثاً: نظرية الإدارة العلمية

رابعاً: نظرية المبادئ الإدارية

خامساً: النظرية البيروقراطية

اولا: المفهوم

ظهرت هذه المدرسة في بدايات الثورة الصناعية وكان العالم ادم سميث 1723 - 1790 اول من روج لأفكار هذه المدرسة من خلال كتابه ثروة الامم في سنة 1776, اذ اكد على المزايا التي من الممكن ان تحققها الدول من خلال تقسيم العمل والتخصص, وايضا كانت هنالك اسهامات للعالم روبرت اوين (1771-1858) وهو اول من اهتم بالعنصر البشري, في حين وشارلس بابيج (1792-1871) اذ ركز على الكفاية الانتاجية في كتابه اقتصاد المكنائن والصناعات هنالك علماء غيرهم ايضا مثلا أوصى هنري ميتكالف 1847 المديرين الممارسين بأن يقوموا بتسجيل مذكراتهم الإدارية حتى يمكن أن يستفيد منها أجيال الإدارة المتعاقبة. ورأى أن الإدارة فن وبالتالي يجب نشر التجارب الإدارية الناجحة لإمكانية تعميمها، ركز هنري ميتكالف على وسائل الرقابة على التكاليف والمواد على اعتبار أن تكلفة المواد قد تصل إلي نصف التكلفة الكلية للإنتاج وكذلك أوضح أنه لا بد من تحديد المسؤوليات للعامل تحديداً دقيقاً

ثانيا: المدرسة الكلاسيكية او التقليدية :

تعد المدرسة الكلاسيكية من المدارس الاولى التي تطرقت الى مفهوم الادارة وعمليات الادارة واهم وظائفها وكيف يتم ادارة البشر وفق فلسفة هذه المدرسة وتسمى احيانا المدرسة التقليدية وهنالك مجموعة من الاتجاهات الفكرية لهذه المدرسة وهي :

1- مدرسة الإدارة العلمية Scientific Management

2- مدرسة العملية الإدارية Management Principles Theory

3- نظرية البيروقراطية Bureaucracy

ثالثا: نظرية الإدارة العلمية

من أبرز رواد هذه المدرسة المهندس الأمريكي المشهور فردريك ونسلو تايلور Frederick Taylor الذي عاش ما بين (1856-1915) ويعد من أهم الكتاب والباحثين في علم الادارة ويعود له الفضل في السماح للعاملين في الصناعة من الحصول على اجور الطبقة الوسطى، وهو مهندس ميكانيكي عمل في شركة (Midvale&Bethlehem) في بنسلفانيا، وهنري غانت Henry Gant وفرانك وليميان جيلبرث Frank & Lilian Gilbreth وقد قامت الادارة العلمية على المرتكزات التالية:

1- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية

- 2- البحث العلمي واعتماده في العمل .
 - 3- اعتماد الادارة على القواعد والقوانين بدل التخمين والحدس .
 - 4- تقسيم العمل والتخصص مما يقود ذلك الى تقليل التكاليف وتحقيق ربح اعلى .
- رواد الادارة العلمية

1- فريدريك تايلور Frederick Taylor

يعد تايلر من اهم علماء الادارة العلمية وتجمد ذلك من خلال كتابه ((مبادئ الادارة العلمية)) The Principels of Scientific Management والذي صدر عام 1911، لقد ادت جهوده الى احداث ثورة انتاجية التي سمحت للعاملين في الصناعة الحصول على اجور الطبقة الوسطى ومنزلتهم على الرقم مما ينقصها من مهارة وتعليم ويعد تايلر الذي عاش ما بين 1856-1915 رائد حركة الادارة العلمية و هو مهندس ميكانيكي عمل في شركات متعددة في بنسلفانيا، وقد بدا بتصحيح حلال فشل الاعمال وادائها وخصوصا من خلال تطبيق المنهج العلمي واقع المصنع، وقضى اكثر من عشرون سنة باتباعه مبدأ افضل او احسن طريقة لكل عمل يراد اداؤه، عموما احدث ثورة كبرى بين العاملين والادارة من خلال تحديد التوجهات الواضحة لتحسين الكفاءة الانتاجية، وقد حدد اربع مبادئ اساسية وهي:

1. التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر عمل الفرد اثناء ادائه لعملة أي استخدام الطرق العلمية في الاداء.
 2. الاختيار السليم للعاملين وتعليمهم وتدريبهم وتطويرهم من البداية.
 3. ممارسة السلطة العليا على العاملين لمعرفة الاعمال التي يتم انجازها وفق المبادئ العلمية المتطورة.
 4. تقسيم العمل والمسؤولية والمساواة بين الادارة والعاملين مع الاخذ بنظر الاعتبار ان للإدارة الافضلية على العاملين بسبب زيادة تحملهم المسؤولية الملقاة على عاتق الادارة.
- حيث لخص تايلور، رأيه في كيفية تحسين الكفاءة الانتاجية للعاملين وفق الاتي:
1. دراسة الحركة والوقت وذلك من خلال الاتي.
 - تحديد الوقت الامثل لاداء الحركات القياسية في العمل.
 - تحديد حركات العمل القياسي وتتميطها واتباعها بدقة من قبل العامل.
 - الغاء الحركات غير الضرورية
 - دمج الحركات المتشابهة

• تطوير حركات العمل بطريقة ممنهجة وعلمية.

2. دراسة مواقع العمل المختلفة: دراسة بيئة العمل بكافة ظروفها من أنارة وحرارة وفترات الراحة فضلا عن تسميط الانوات والمعدات المستخدمة التي تتطابق مع كل عملية والاعتماد على عملية ترتيب مكان العمل لتحقيق الانسيابية في العمل وعدم اضاءة الوقت.

3. اختيار العاملين وفقا لإدائهم وربط الاجر بالإنتاجية والعمل على تشجيع العاملين الذي تكون معدلات ادائهم عالي عن طريق منحهم اجور اضافية.

4. ارتكاز مفهوم العمل على ثلاث عوامل رئيسية وهي ((الانتاج بتميز، انتظام الاعمال واستمراريتها، الاجر المناسب مع العمل المنجز))

5. يقع على الادارة العليا مهمات تحديد اساليب الاداء والتقويم والتخطيط. وكان النموذج الذي ركز عليه تايلر على الاتي:

• تحديد العملية من خلال تحديد مهامها وتحديد العمليات المختلفة التي تمر بها العملية.

• تحديد الوقت أي وقت اداء العملية او المهمة وهذا لا بد من تحديده وفق زمن نمطي يلتزم بها العامل.

• تحديد الطريقة أي وصف طريقة العمل التي يستخدمها العامل عند المباشرة بمهام الوظيفة.

وقد حدد تايلر بعض الوظائف الجديدة التي يمارسها المديرين وهي:

1- احلال الطرق العلمية على اساس التجربة محل الحدس والتخمين .

2- الاختيار العلمي للعاملين والعمل على تدريبهم

3- تعاون الادارة والعمال على تحقيق نتائج العمل حسب الطريقة العلمية

4- تقسيم المسؤولية بالتساوي بين المديرين والعاملين وقيام المديرين بالتخطيط وتنظيم العمل

2- هنري غانت

ولد غانت عام 1866 في ولاية ميرلاند الأمريكية وقد عاصر تايلور اتفق هنري مع تايلور بالكثير من نظرياته العلمية الا انه اختلف معه في نظريته الانسانية تجاه العمال. فقد اهتم بزيادة الكفاية الانتاجية على مستوى المصنع الصغير الا انه كان اكثر عطفًا

على العمال وتفهمها لهم ، وتخرج من جامعة جونز هوبكنز ودرس الهندسة في معهد ستيفنسون، وأسهم في وضع جداول ورسوم بيانية باللوغاريتمات واهتم بالأجور وطرق تحديدها ووضع خطة للأجور المرتبطة بالعلاوات إستناداً إلى مبدأ الأجر الثابت للفترة الزمنية المحدودة مع زيادة العلاوات والمكافآت كلما ازداد الانتاج في فترات زمنية محددة بأوقات قياسية لقد صمم غانت عدد من الخرائط منها ما يتعلق بالآلة وحركتها وعمرها وإنتاجها وطرائق حياتها وتشغيلها، ومنها ما يتعلق بالعامل وإنتاجيته، وقد أطلق على هذه الخرائط اسم خرائط غانت Gantt's Charts وتهدف للقيام بعملية الرقابة ووضع الجداول لمعرفة الإنتاج وتكلفته.

نظر غانت إلى الإدارة كوظيفة اجتماعية يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة عن طريق التنمية ورفع مستوى الانتاجية. كما اهتم بالنواحي النفسية للعاملين كوسيلة لزيادة انتاجيتهم وبالحوافز المالية والمعنوية وأوضح أثرها في زيادة الانتاج لقد وضع غانت مجموعة من الخرائط التي ساهمت في دراسة الإدارة وتدعيمها ومنها:

1. خارطة سجل الآلة machine record chart: توضح هذه الخارطة كمية العمل الذي تؤديه كل من الآلات في المصنع، كما أنها تبين الوقت الضائع بدون استخدام.
2. خارطة سجل العامل Man record chart: وتوضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي يحققه خلال هذا الوقت. وما يحزره من تقدم وبالتالي تبين إذا ما كان كل عامل يؤدي عمله في يومه أم لا.
3. خارطة التصميم والترتيب الداخلي Layout chart: وتوضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها، بفرض متابعة العمليات التي تتأخر عن موعدها المقرر حتى لا يتأخر إنجاز العمليات أو المراحل الأخرى التي تترتب عليها.
4. خارطة التحميل Load chart: وتبين كمية العمل المطلوب وفقاً للوحدات أو الساعات المستغرقة في ادائه بالنسبة لكل جزء من أجزاء المصنع أو بالنسبة للمصنع ككل.
5. خارطة تقدم العمل Progress chart: وهي عبارة عن لوحة توضح مركز العمليات جميعها، والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات، حيث يتعرف المدير على مركز العمليات بمجرد النظر إلى اللوحة. وبالتالي تساعد في سهولة تتبع الأعمال وتحديد مناطق الاختناق وعلاجها.

3 - فرانك وليليان جلبرث

فرانك جلبرث (١٨٦٨-١٩٢٤) Frank Gilbreth وليليان جلبرث (١٨٧٨-١٩٧٢) Lillian Gilbreth لقد كونا فريق عمل متعاون من زوج وزوجة على نحو غير معتاد ، وقدا مساهمات ذات دلالة عظيمة لحركة الإدارة العلمية. فلقد أدت الدراسات التي قام بها فرانك للحركة Studies N Motion إلى المزيد من أساليب في زيادة الإنتاجية. أما ليليان والتي كانت طبيبة نفسية فقد أصبحت مشهورة من خلال البحث الذي قدمته عن التعب والإرهاق Fatigue وعن ضغوط العمل على العمال عام (١٩١٢).

لقد ركز فرانك على الآتي:

- دراسة حركة العمل التي بدأها تايلور ، وكان يستخدم الصور لدراسة وتحليل هيكل المهام ككل وظيفية يقوم بأدائها العمال وذلك بهدف الوصول إلى أكثر الطرق كفاءة لأداء العمل.

- استبعاد الحركات غير الضرورية والتركيز فقط على الحركات اللازمة لأداء العمل
- كما ساهم فرانك في وضع خطة الوضع الثلاثي الأبعاد للترقية Three-Position Plan والذي يريد استخدامها كبرنامج لتنمية الموظف خطة الترقية ذات الأبعاد الثلاثية لفرانك جلبرث فإن العامل يمكن أن (يؤدي وظيفته الحالية ، ومستعد للترقي لوظيفة أعلى ، ويقوم بتدريب من سوف يخلفه فيما بعد وذلك كله في نفس الوقت).
- كل عامل يمكن أن يعمل ويتعلم ويعلم ، وينظر باستمرار للأمام لفرض مستقبلية جديدة. ومن ناحية أخرى فبينما كان زوجها مشغولاً بدراسات الحركة فإن ليليان كانت تهتم بدراسة الأفراد وأدائهم في العمل وكيفية تحسين ظروف العمل المحيطة. ولقد كان من بين الآثار التطبيقية للدراسات التي قامت بها تخصيص فترات الراحة للعمال أثناء العمل ، وفترة لتناول الغذاء

أهداف الإدارة العلمية:

- زيادة الإنتاج و تخفيض التكلفة و زيادة فعالية العاملين.
- رفع مستوى طرق العمل خلال المعدات و المواد المستخدمة و تدريب العاملين
- تغيير و تطوير و تعديل الأنظمة و القوانين بما يتناسب مع العمل
- التأكيد على تقسيم العمل و توزيع المسؤوليات بين الإدارة و الأفراد و العاملين

تقييم الإدارة العلمية:

لاقت أفكار تايلور الكثير من الانتقادات و ذلك للأسباب التالية