

تطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية

تطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية

تمهيد:

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة كما أشرنا سابقا، إلا أن الإدارة كعلم له قواعد و أصول و نظريات و مفاهيم يعتبر حديثا مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. حيث أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة و خمسين عاما الأخيرة أي في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين. سنحاول في البداية اعطاء لمحة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدّة مدارس فكرية تنظيمية تتكامل في فروضها.

لقد مرّ الفكر الإداري بمحطات مختلفة من الآراء و الاجتهادات و المدارس، و أن لكل مدرسة نظرياتها و أفكارها، أملت لها الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية. فهذه المدارس التنظيمية ترى بأن المؤسسة يمكن تحليلها على أنها منظمة حيث ترتبط فعاليتها بقوة إرادتها مسيرها، لقد تشكلت هذه المدارس تدريجيا نتيجة المشاكل و الحاجيات الواقعية للمؤسسة، ولهذا نجد أن مؤسسي أغلبية هذه النظريات كانوا من المهندسين و الممارسين و ليس من الباحثين و الجامعيين . و قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام.

مفهوم المدرسة أو المدخل أو المقاربة:

يُستخدم مصطلح المدرسة في أي علم من العلوم ليشير إلى مجموعة المفكرين الذين يشتركون في رؤيتهم و تعريفهم و تفسيرهم لظاهرة معينة وطريقة دراستها و فهمها . و أن الذين ينتمون إلى مدرسة معينة لا يشترط فيهم أن يتواجدون في مكان واحد و أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية واحدة أو يعرف بعضهم بعضا. إن مدارس الفكر الإداري تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية (التسييرية) و تحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم و تحقيق نتائج أفضل.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

تضم هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية (فهي أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري) ثلاثة اتجاهات تتمثل في:

- الإدارة العلمية. (Management scientifique)
- الإدارة التنظيمية (مبادئ التقسيمات أو العمليات الإدارية).
- الإدارة البيروقراطية.

لقد كانت محاولتهم و تجاربهم جميعاً تنصب في إطار واحد ألا و هو زيادة الكفاءة أو الكفاية الإنتاجية (هي العلاقة بين المدخلات وبين المخرجات ، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد أو بمعنى آخر كلما ارتفعت نسبة المخرجات إلى المدخلات). زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.

1) الإدارة العلمية:

من أهم رواد الإدارة العلمية (Frederick Taylor, Frank & Lilian Gilbreth, Henry Gantt)، تطورت أفكار المدرسة العلمية خلال الفترة الممتدة بين (1900/1920) تطورا ملحوظا نتيجة التوسعات في المجالات الاقتصادية و خاصة القطاع الصناعي⁵. و حاولت أن تجيب عن أشكال كبير طُرح في تلك الفترة وهو مشكلة زيادة الإنتاجية، كيف يمكن زيادة انتاجية الفرد العامل؟ و الشيء الذي شغل بال هؤلاء الباحثين هي مشكلة الإنتاجية، طرح سؤال كيف يمكن دفع الافراد لإنتاج عدد أكبر من الوحدات. يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج أو الأسلوب العلمي في العمل من خلال اللجوء إلى الملاحظة و التجربة و المراقبة بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة، أي بمعنى تقوم فلسفة الإدارة العلمية على إتباع الأسلوب العلمي في حالة وجود مشكلة في العمل و ليس على الحدس و التخمين:

- التعرف عن المشكلة.

- التعرف على سبب المشكلة.

⁵ خضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص55.

- وضع الحلول الملائمة لهذه المشكلة.

- اختيار الحل الملائم.

- تطبيق الحل.

و من ثم إيجاد حلول واقعية للمشكلات الإدارية لغرض تحسين أداء العاملين و رفع إنتاجيتهم . مما ينعكس ايجابيا على طرقي العلاقة: رب العمل و العاملين أو بمعنى آخر أن الإدارة أو التسيير العلمي يهدف التوصل إلى طرق و أساليب أكثر فعالية في استعمال الموارد المستخدمة من الآلات و الأفراد بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية⁶.

يعتبر الكثير من المفكرين Frederick Taylor (1856-1915) المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، كان في البداية عاملا عاديا في مصنع، ثم تدرج في السلم الوظيفي خلال ثماني سنوات حتى أصبح مهندسا، إلى أن وصل رتبة كبير المهندسين لإحدى شركات الفولاذ و الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية. و لقد نشر تايلور كتابا بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 و أوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري. فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون و يتكاسلون، و يضيّعون الوقت و لا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة. اشتهر Taylor بالتنظيم العلمي للعمل الذي يقوم على أساس البحث عن أحسن طريقة للعمل (the one best way)، و طوّر ما يعرف لاحقا بنظرية الحركة و الوقت، أي لتأدية أي عمل تحتاج إلى مجموعة من الحركات تأخذ وقتا معينا⁷. و من ثم القيام بتدريب العمال عليها. نظرية الحركة و الوقت:

و هي نظرية بسيطة سنحاول شرحها من خلال المثال التالي: **نسبة المخرجات إلى المدخلات** لدينا مصنع فيه 100 عامل، كل عامل يحتاج إلى 5 دقائق لإنتاج وحدة واحدة، هذه 5 دقائق يحتاج فيها العامل إلى 10 حركات (مثال القلم). ينتج في الساعة 12 وحدة، نفترض أن العامل يعمل 10 ساعات في اليوم، أي ينتج 120 وحدة في اليوم. و أن 100 عامل ينتجون 12000 وحدة في اليوم. يقترح Taylor ما يلي: لو ندرّب **العمال على الحركات الضرورية** فقط، نحاول التركيز على العشر حركات، لو خفضنا في عدد الحركات، نفرض أن دربنا العمال و أصبح يستعمل 5 حركات لإنتاج وحدة واحدة، اذن يصبح

⁶ تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها النسبة ما بين كمية الإنتاج و جودته و سرعته و بين الموارد المستخدمة. بمعنى أنها النسبة بين المخرجات و المدخلات.

⁷ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، 2011، ص73

لانتاج وحدة واحدة تستغرق 2.5 دقيقة أي بمعنى أن العامل ينتج 24 وحدة في الساعة أي ينتج 240 وحدة في اليوم. أي أن 100 عامل ينتج 24000 وحدة. إذن ربحنا في الوقت و ارتفعت الإنتاجية و كما يقال (time is money).

كلما اختصرنا في الوقت كلما زادت انتاجية المصنع و بالتالي زيادة الأرباح.
و بالتالي وضع Taylor مجموعة المبادئ تتمثل في:

✍ البحث عن أحسن طريقة للأداء.

✍ قيام بتجارب الحركة و الزمن لتحديد الطريقة المثلى.

✍ تدريب العمال على الأداء الأحسن.

✍ الرقابة الصارمة على العمال.

✍ التقسيم الدقيق للعمل .

✍ ربط الأجر بالإنتاجية.

✍ تبني المنهج الأبوي (الفرد دائما يحتاج إلى من يوجهه و يراقبه و يحفزّه).

✍ العامل رجل اقتصادي يستجيب للحوافز المادية فقط، الفرد يفكر من منطق حسابي الربح و الخسارة.
و يحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية كما يلي:

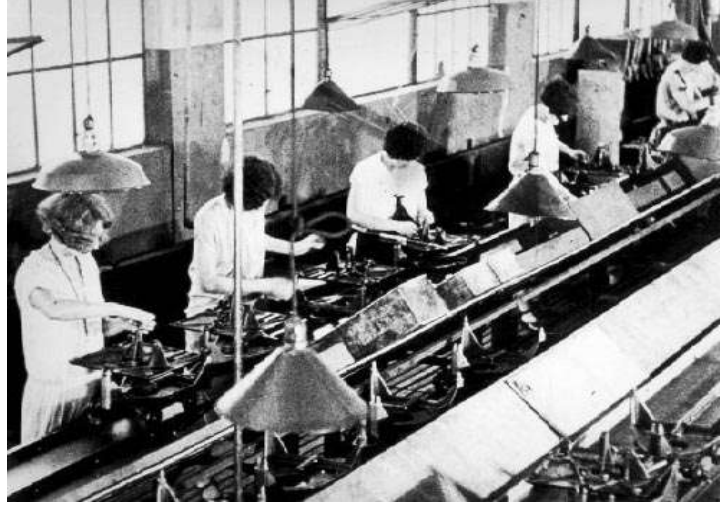
1) إحلال الطرق العلمية المنبثقة عن الأسس و القواعد بدلا من الطرق و الأساليب القديمة القائمة على الخبرة السابقة فقط أو على أسلوب التخمين. و تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا و تقسيمه إلى أجزاء و تخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط فقط في العملية الإنتاجية الكلية لهدف التوصل إلى أفضل طريقة للأداء أي تقسيم العمل عن طريق تجزئة العمليات إلى مهام وحيدة أي العمل الفردي أي لا يوجد عمل جماعي *individualisation des postes*.

2) إتباع الأساليب العلمية في تدريب العاملين لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

3) تقسيم المسؤوليات بين المديرين و العمال، حيث يتحمل المدير مسؤولية التصميم و تنظيم العمل و التخطيط المفصل لكل مهمة، التي تسند إلى العامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ.

4) تعاون الإدارة و العمال وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة، أي أن ناتج العمل يجب أن يعود بالفائدة على كل من الإدارة و العاملين معا.

- (5) ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر ، أي بمعنى ربط الأجر بالإنتاج و الجهد الشخصي .
- (6) إحكام الإشراف و الرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة و المسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي .



و بالرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق الشامل و العام، إلا أن اهتمامه لم يكن مركزا على الإدارة بصفة عامة و لكن على الإدارة في مستوى الورشة.

Lillian Gilbreth(1878-1972) و Frank Gilbreth(1868-1924)

تجانبست أفكار مهندس البناء فرانك و زوجته عالمة النفس ليليان لإكمال ما بدأه تايلور ، و قد اهتما

أساسا بدراسة الوقت و الحركة ، حيث **قسما الأعمال إلى نشاطات يتضمن كل منهما مجموعة من**

الحركات الضرورية و التخلص من الحركات الزائدة الغير ضرورية بما يضمن أداء العمل بأقل ما

يمكن من الوقت و الجهد. و لقد راقب **Gilbreth** باهتمام عمال البناء أثناء تأدية لمهامهم، فلاحظ أن

طريقة العمل تختلف من عامل إلى آخر ، كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت إلى آخر. لذا قام

Gilbreth بتحليل حركات العمال و حاول الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة و أكثرها

قبولا من العامل. و قد اعتمدوا على التصوير الفوتوغرافي في ذلك، بالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف

اليوم بتبسيط العمل و المعيارية.

Henry Gant(1861-1919)

تعددت مساهمات المهندس الميكانيكي هنري جانت الذي تتلمذ على يد تايلور و عمل معه في شركة

Midvale steel خلال المدة (1887-1901) و من أبرز ما أنجزه للفكر الإداري ما يلي:

1) قدّم فكرة المهمة و العلاوة:

إذ طوّر أنظمة المكافآت المحفزة للعاملين حيث يتقاضى العامل أجرا إضافيا إذا أنجز المهمة المكلف بها (كمية الإنتاج المطلوبة) و إذا فشل في تحقيق ذلك، فإنه يتقاضى الحد الأدنى للأجور المقررة لذلك اليوم، و في هذا تأكيد على منح العاملين أجرا يوميا ثابتا مع الاهتمام بمكافئة أولئك الذين يحققون الكمية المطلوبة من الإنتاج أو يتجاوزونها بإعطائهم أجور إضافية، بعكس تايلور الذي دعا إلى دفع الأجر بحسب الكمية المنتجة.

2) بدأ يركز على العنصر البشري و كان متعاطفا معهم و اهتم بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة انتاجيتهم، و نظر للإدارة على أنها لها بعد اجتماعي.

3) ساهم في وضع رسومات بيانية سميت "خرائط جانت" لمتابعة انسيابية العمل و التي توضح نوع العمل و من الذي سيقوم بتنفيذه و الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ و مدى ما تمّ تنفيذه من أعمال. كما توضح الخارطة التداخل بين الفعاليات المتعلقة بإنجاز العاملين حيث تبدأ المرحلة الثانية قبل اكتمال المرحلة الأولى.⁸

4) مثال على خريطة جانت:

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، فخريطة جانت تبدو كما يلي:⁹

يناير	فبراير	مارس	إبريل	
				قطع الأشجار
				نقل الأخشاب
				تقطيع الأخشاب
				صنع الكراسي

⁸ خضير كاضم حمود و موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 60

⁹ ماجد محمد الفراء و آخرون، الإدارة : المفاهيم والممارسات، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002، ص 45.

وهذه تعني أن قطع الأشجار يبدأ من أوّل يناير وينتهي في فبراير ، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير. وقد فصل الخرائط في أربعة أنواع هي :

- (1) خريطة سجل الآلة: التي توضح ساعات تشغيل الآلة وإنتاجيتها وأعطائها وأوقات فراغها.
- (2) خريطة سجل العامل، التي توضح ساعات العمل والراحة للعامل وإنتاجيته والأعطال التي تحدث.
- (3) خريطة التصميم، وهي التي توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقاتها ببعض بغرض متابعتها.
- (4) خريطة تقدم العمل ، وهي التي توضح مركز العمليات جميعاً والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات وذلك حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة (الخريطة).

(II) الإدارة التنظيمية (مبادئ التقسيمات أو العمليات الإدارية).

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملّة للإدارة العلمية، حيث كان الاهتمام يركز على إنتاجية الفرد و زيادتها على مستوى الورشة، في حين يركز هذا الاتجاه على **المنظمة كوحدة واحدة** و يعتبر أول من تبنى نظرية متكاملة في علم الإدارة (نظرية شمولية الإدارة). و برزت توجهات رجل الأعمال الفرنسي "هنري فايول" (Henry Fayol 1841-1925)، فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841 من عائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة 1870م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات. اشتهر بكتاب نشر بعنوان "الإدارة العليا (العامة) و الإدارة الصناعية"¹⁰ عام 1916، لم يعرف كتابه نجاحاً إلا عندما ترجم إلى اللغة الانجليزية في الثلاثينات. و بدأت أفكار فايول تنتشر بسرعة حيث قسّم كتابه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: خصصه للحديث عن وظائف الإدارة.

الجزء الثاني: خصصه لصفات المدير.

الجزء الثالث: خصصه لمبادئ الإدارة.

انحصرت اهتماماته في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة و فهمها، بعيداً عن الاهتمام المرتكز على العاملين. يمكن اعتبار الدراسات التي قاما بها كل من "تايلور" و "فايول"

(2) يتم تفضيل ترجمة "Administration générale et industrielle" من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية بهذا الشكل لكون الكتاب يعالج موضوع الإدارة العليا للمنظمة و الأنشطة الصناعية فيها و ليس كما يترجم في الكتب العربية بعنوان " الإدارة العامة و الصناعية" و التي يفهم منها أن المضمون يخص الإدارة الحكومية و الإدارة الصناعية.

متكاملة، حيث ركّز "تايلور" على إدارة الورشة، أما "فايول" ركز اهتمامه في دراسة المستوى التنظيمي الأعلى. يعتبر "هنري فايول" الرائد الأول لهذا الاتجاه حيث شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "إدارة الأعمال". و وقد حاول البحث عن المبادئ و الأصول التي تحكم العمل الإداري. لعل أبرز أفكار فايول و مساهماته تتجلى في:

1) أنشطة المنظمة الصناعية.

حدد مجموعة من الأنشطة أو الوظائف في منظمات الأعمال (المؤسسات الاقتصادية) التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية كما يلي: لكي نقوم بإنتاج السلع الصناعية لابد أن تتضافر مجموعة من الوظائف حددها فايول كما يلي:

☞ **الوظيفة التقنية (الفنية):** و يتعلق بإنتاج السلع المختلفة (الإنتاج و التصنيع و التحويل).

☞ **الوظيفة التجارية:** و يتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج و بيع المنتجات تامة الصنع) تشمل عمليات الشراء و التبادل و البيع).

☞ **الوظيفة المالية:** و تتعلق بأساليب الحصول على الأموال و تخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة (أي تشمل عمليات البحث عن الأموال و إدارتها).

☞ **الوظيفة الأمنية:** تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد و ممتلكات المنظمة و كذلك إنتاج منتجات سليمة.

☞ **الوظيفة المحاسبية:** و تتضمن هذه الوظيفة توثيق و تسجيل مجمل العمليات المحاسبية و المالية و تهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون و الأرباح و إعداد الميزانية.

☞ **الوظيفة الإدارية:**

2) العمليات الإدارية:

اعتبر فايول الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف و أحفها بعناية كبيرة. لقد أوضح فايول بأن النشاطات الخمسة الأولى خضعت إلى الدراسة و التحليل بينما بقي النشاط السادس (النشاط الإداري) دون دراسة رغم من أنه يعتبر الأهم. فقد قسم مهام و واجبات الإدارة (وظائف المدير) إلى خمس عمليات رئيسية:

☞ **التنبؤ و التخطيط:** و التي من خلالها توضع الخطة لتنفذ مستقبلا.

- ☞ **التنظيم:** لحشد مختلف الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
 - ☞ **القيادة و إصدار الأوامر:** لتقييم العاملين و الحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
 - ☞ **التنسيق:** لمطابقة الجهود مع بعضها لحل المشكلات الإدارية و تحقيق أفضل النتائج.
 - ☞ **الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي موافقا مع الخطة و اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.
- (3) المبادئ الإدارية الأربعة عشر:**

لقد اعتنى فايول كثيرا بنوعية الإدارة و اقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها، و وصفها بطابع الشمولية و العمومية و أشار إلى وجوب مراعاتها من طرف المدير أثناء ممارسته للعملية الإدارية فهي تجعل إدارته أكثر فعالية، و هذه المبادئ هي:

- **تقسيم العمل:** بمعنى أن يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا فيه. أي أن التقسيم يهدف إلى زيادة الإنتاج و افضل طريقة للاستفادة من الافراد.
- **السلطة و المسؤولية:** و هذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي العرصة للمحاسبة عن إساءة استخدام السلطة.
- **النظام أو الانضباط (القواعد المنظمة للعمل):** مجموعة القواعد التي تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة . و تهدف هذه القواعد إلى توفير الطاعة و العمل و النشاط.
- **وحدة الأمر:** إن كل عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- **وحدة الاتجاه:** إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق و تركز بنفس الاتجاه (تركيز جهود جميع العاملين في المنظمة نحو نفس الهدف).
- **خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة:** يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد و مصالح المنظمة، لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- **مكافأة العاملين بعدالة:** يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- **المركزية:** أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة و المهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.

-التدرج الهرمي: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي ، يرى فايول ضرورة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل، فكلما ارتفعنا في سلم الهرم الإداري كلما كانت سلطة المدير أكبر و ذلك يضمن نجاح العمل في المنظمة.

الترتيب: (وضع الشيء المناسب في المكان المناسب)، يرى فايول بأن هناك ضرورة لوضع الترتيب الملائم لكل من الأشياء و الأدوات و الآلات من جهة و للأفراد العاملين من جهة أخرى و ذلك في الأمكنة الملائمة لتنفيذ الأعمال و الأزمنة المناسبة.

-المساواة: يرتبط بتحقيق الرؤساء نوع من العدل و المساواة بين العاملين.

-الاستقرار الوظيفي: و هي المحافظة على العاملين ذوي الخبرة و الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة

طويلة، و إشعارهم بأن نجاح المنظمة مرهون بنجاحهم، و يجب أن يكون دوران العمل أقل.

-المبادرة أو المبادأة: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.

-روح الفريق: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق و على الإدارة أن تدعم ذلك.

III الإدارة البيروقراطية:

تلازم مفهوم البيروقراطية في مجال إدارة الأعمال مع اسم عالم الاجتماع الألماني (Max Weber) (1864-1920) اهتم كثيرا بعلم الاجتماع السياسي، نشر كتابه الأول "الأخلاق البروتستانتية و الروح الرأسمالية" و اشتهر بكتابه الثاني بعنوان "الاقتصاد و المجتمع" الذي طبع بعد موته 1922. اشتهر فيبر بنظرية مشهورة هي نظرية البيروقراطية¹¹. يعود أصل كلمة "بيروقراطية" إلى اللغة الإغريقية (bureaucracy) و هي مكوّنة من كلمتين (bureau) ونقصد بها المكتب و (cracy) و يقصد بها سلطة أو قوة، و الكلمة في شموليتها تعني **قوة أو سلطة المكتب أو الإدارة من وراء المكتب** و يقصد بها الغرفة التي تنجز فيها المهام الإدارية. إن

ماكس فيبر يشير من خلال الإدارة البيروقراطية، أن العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية إنما يقوم على مجموعة من القواعد و القوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل و المهام بين المستويات الإدارية و بين الأفراد الذين يتوجب عليهم التقيد و الالتزام بالقوانين و القواعد المكتوبة. لماذا؟ لأن هذه

⁽¹¹⁾ لا نقصد بالبيروقراطية ظاهرة الجمود و عدم المرونة و الحالة السلبية و الروتين و التأخير في إنجاز المعاملات. و إنما هي صيغة تنظيمية عقلانية و رشيدة قائمة على أساس المنطق و النظام و السلطة الشرعية لانجاز الأعمال و تحقيق الأهداف.

القواعد و القوانين لها صفة الاستمرارية و لا علاقة لها بالأشخاص و ميولاتهم الشخصية بل يمارسون سلطاتهم من خلال المواقع وهذه السلطة مفوضة له بالقانون . و من هنا كان تعبيره الذي أطلقه على كلمة (بيروقراطية) أي جالسون على المكاتب.

و أهتم ماكس فيبر كثيرا بالسلطة: و هي القدرة على إصدار الأوامر و توجيه العاملين و تكون هذه السلطة مرتبطة بمستوى الوظيفة في الهرم التنظيمي. لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ما الذي يعطي صفة الشرعية لسلطة الأمر على المأمور؟ فلما بحث في الموضوع وجد أن هناك ثلاثة أشكال من السلطة¹²:

السلطة البطولية أو الكاريزمية:

يستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها و التي تضعه فوق الآخرين و تجعله يسيطر عليهم، فهو هنا قدوة حسنة أو قائد أو منقذ . المشكلة بهذا الخصوص هو أن التنظيم غالبا ما ينهار نتيجة لموت "البطل".

السلطة التقليدية:

و هي سلطة وراثية يتم فيها توارث السلطة عبر الأجيال من الجدّ إلى الأب إلى الابن تستمد شرعيتها من الأعراف و التقاليد و الدساتير، مثل السلطة الوراثية للملك أو القيصر أو الإقطاعي ، هذه السلطة المستندة إلى الحق المكتسب أو الموروث و يمثل لها الجميع.

السلطة القانونية:

حسب فيبر يطيع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل، و يستمد التنظيم البيروقراطي مشروعيته من هذه السلطة القانونية، و هي تتصف بالرشد لأنها تستخدم طرقا و أساليب دقيقة لتحقيق أهداف واضحة، و لأن القانون يعتمد على إجراءات موضوعية منفصلة عن الأشخاص . و يعتبر فيبر أن السلطة القانونية هي الطريقة الإدارية المثلى لتطبيق البيروقراطية في المنظمة. إن التنظيم البيروقراطي يناسب نوع من السلطة بواسطة القوانين العقلانية، بخلاف السلطة عن طريق المسؤولية التي تعتمد على الميزات الغير عادية للمسئول. و عرض ماكس فيبر أهم صفات العمل البيروقراطي على الشكل التالي:

¹² عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي التنظيم الإاري الحكومي بين التقليد و المعاصرة(1)، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2004، ص 81.

📌 القواعد و الأنظمة:

لا بد من وجود مجموعة من القواعد و الأنظمة التي تبين خطوات العمل اللازمة للتنفيذ للأفراد العاملين، و يجب تثبيت هذه القواعد بشكل خطي للتقيد بها و التدريب على ممارستها.

📌 عدم التحيز (لا تفضل بين أي شخص):

إن وجود قواعد منظمة للعمل و ملزمة للجميع، تفرض البعد عن الأهداف الشخصية للمدراء و عدم التحيز في التعامل مع المرؤوسين.

📌 تقسيم العمل و التخصص:

يرى فيبر بأن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصص العاملين، مما يؤدي بالتالي إلى مهارة و رفع مستوى الأداء.

📌 التدرج الوظيفي حسب الجدارة:

تحديد السلطة و المسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة و متدرجة في حق إصدار الأوامر و تحمل المسؤوليات.

📌 **استمرار الوظيفي و الترقية :** يجب انتقاء و تعيين الأفراد المؤهلين بشكل جيد لتكون هذه المؤهلات سبيلا لبقاء العاملين في وظيفة دائمة لدى المنظمة.

📌 **فصل الإدارة عن الملكية :** لضمان أداء أفضل و تحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين) كان فيبر يركز كثيرا على هذا العنصر، فيقول أن الملاك لا يمكنهم أن يكونوا مدراء لأداء عمل جيد و مثال ذلك المشاكل التي يمكن تواجدها في المؤسسات العائلية).

الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية : من خلال استعراضنا لمضمون المدرسة الكلاسيكية، يمكن إبراز الانتقادات التالية:

- **الآلية :** لقد نظرت إلى العنصر البشري نظرة آلية، فحركاته محسوبة بالزمن ومحددة له مسبقا. و اعتبرت العنصر البشري على أنه أداة لتنفيذ المهام فقط و لم تعتبره عنصرا مختلفا عن عناصر الإنتاج الأخرى.
- **تقسيم العمل** لا يمكن تجاهل فوائده، و لكنه قد يؤدي إلى عدم الإبداع و الملل.

- **السلوك الرشيد للعامل** تفترض أن الفرد داخل المؤسسة إنسان اقتصادي حافزه هو المال و من الطبيعي أن يعمل بجد لتحقيق أقصى المكاسب المادية و ما يجعل سلوكه رشيدا هو خوفه من فقدانه عمله.
 - **إهمال النواحي الإنسانية** حيث اقترحت نظاما للحوافز و الأجور يؤدي تطبيقه إلى استغلال العامل و طاقته و بالتالي إرهاقه دون الاهتمام لحاجاته و رغباته.
 - **المؤسسة نظام مغلق** : تطلب من الفرد أن يفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها أي عدم وجود مؤثرات خارجية، أي بمعنى منع ما يحدث في البيئة من أن يؤثر في المنظمة.
 - **المثالية** : تصف هذه المدرسة ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة.
 - **إهمالها للعلاقات الغير الرسمية** و اعتبرت التنظيمات الغير الرسمية أنها تعمل ضد التنظيم.
 - **اقتصرت دراسات الإدارة العلمية على الورشة الصغيرة** و ذلك باستثناء فايول الذي درس الإدارة على مستوى المديرين، لكن معاصروه لم يتقبلوا أفكاره حيث كانت مفاهيمه متقدمة بأكثر من ثلاثين سنة.
 - **المسئولية و المحاسبة** : هذا ما يؤدي إلى جمود العمل وشعور الفرد بأنه لا مجال لرأيه و اجتهاده.
 - **السلطة و النفوذ** : ضرورة استخدام السلطة و المركزية من أجل إحكام السيطرة وخضوع الرؤوسين للأوامر. احتكار القرار لدى السلطات الإدارية العليا دون إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- بالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية من حيث عدم شموليتها لكافة المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، فإنها تعتبر من أهم النظريات التي وضعت الأساس الفكري و العلمي لعلم الإدارة والتي وفرت القاعدة الجديدة للانطلاق إلى الدراسات الأعمق من قبل أصحاب المدرسة السلوكية.