

المبحث الثالث

الإدارة في العصر الانتقالي (عصر الصناعة والنهضة)

أولاً: الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية (مدرسة الإدارة الصناعية)

إن الفترة الانتقالية هي الفترة الزمنية المحصورة بين (1750م - 1900م) وهي عبارة عن مرحلة انتقال من التخلف أو العشوائية إلى التنظيم، إذ تزامنت مع ظهور الآلة وشهدت ولادة أفكار جديدة ومتطورة في الإدارة، إذ أدى ظهور الثورة الصناعية ونموها واستعمالها للمكانن إلى إيجاد المنشآت الصناعية الحديثة الكبيرة، ومن ثم الحاجة للإدارة ومفاهيمها. ومن أهم عوامل التأثير على الفكر الإداري والتنظيمي هو ظهور كتاب (آدم سميث، 1779) والذي تضمن أفكاراً جديدة عن الإدارة. وعلى الرغم من اقتران آدم سميث بعلم الاقتصاد. يبقى كتابه ثروة الأمم Wealth of Nations يقدم الكثير من الأفكار التي أسهمت في تطور وظائف الإدارة فيما بعد، إذ بدأ بتوضيح فكرة تقسيم العمل والتي طبقها في عملية صنع الدبابيس. وتحقق أفكار آدم سميث التي نادى بها الفوائد الآتية: (الصرن، 2004: 31)

1. بناء المهارة والمقدرة بسبب تكرار أداء العمل الواحد.
 2. توفير الوقت نتيجة تخفيض الانتقال والتغيير من مهمة إلى أخرى.
 3. اختراع الآلات والأدوات بسبب تخصيص الجهود في أعمال محدودة.
- ويرى نقاد آدم سميث أنه كان يقصد من فكرة العمل أن يتخصص العمال على أساس السلعة التي ينتجونها لا الوظيفة التي يؤدونها. ومهما يكن الأمر، فإن سميث قد قدم الكثير من المفاهيم الرئيسية في العملية الإدارية ساعدت في حلول الكثير من مشكلاتها. وإن فكرته في تقسيم العمل إلى مراحل تعد الأساس في تبسيط العمل ودراسة الوقت.

أما العامل الثاني الذي أدى دورًا كبيرًا في التأثير على الفكر الإداري في تلك الحقبة فيتمثل في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر (1750 - 1830) والتي من خلالها استبدال القوة البشرية أو العمالة بالماكينات، الأمر الذي احتاج إلى مهارات إدارية متميزة من أجل التمكن من إدارة المصانع عبر وجود الماكينات. وقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة من خلال المدارس الإدارية التي أسهمت في نشأة الفكر الإداري وتطوره آنذاك.

وورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن حضارة الإسلام، فضلًا عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلور الأفكار الإدارية القديمة وصقلتها، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وتطويره، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته معنيًا بالقيم والأخلاقيات نفسها التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر عنايته بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر الغربي وحضارته بوجه عام. وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دورًا بارزًا في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته.

ويبرز في هذه الفترة روبرت أوين Robert Owen (1771 - 1858) والذي كان يدعى رائد إدارة المورد البشري Human Resource Management Pioneer وأصبح بمثابة المؤيد المبكر لتحسين إدارة الموارد البشرية. إذ اقترح في تحديد ساعات العمل، وتهيئة بيئة مناسبة للعمال، والإصلاح التشريعي في استعمال صغار السن (الأطفال)، وكانت هذه المقترحات بمثابة الحجر الأساس للمدرسة السلوكية فيما بعد. (جامعة الجزيرة الخاصة، 2: 4)

كما استعمل Owen ما أطلق عليه اسم الرقابة الصامتة لتحسين الإنتاجية. وقد ناقش المصنعين الآخرين لتبني طروحاته الفكرية في تحسين أداء العمل. ويقول في ذلك "إن الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تفوق تلك التي في الآلات والتجهيزات". كما اقترح تأسيس قرى التعاون Villages of Cooperation والتي تؤسس على المشاركة الفاعلة

لإنتاج ساكنيها. وقد أسس أول قرية تعاونية في عام 1824 في نيو هارموني في إنديانا. كما أسهمت دراساته لاحقاً في توجيه حركة الاتحاد التجاري البريطاني، وقد عُد بمثابة رائد المدرسة السلوكية بسبب تركيزه على تحقيق الرفاهة البشرية.

كما كان لنظرية أندريه يوري **Andrew Ure** (1778 - 1857) وشارلز دوبن **Charles Dupin** (1784 - 1873) والذان أطلق عليهما اسم رائدي الثقافة أو التعليم الإدارية **Management Education Pioneers** وهما المقترحان الأوائل لدراسة الإدارة، إذ كان يوري من المملكة المتحدة، ودوبن من فرنسا. وقد تعلم يوري في Glasgow ونشر كتاب تضمن مبادئ التصنيع ومفاهيم متنوعة فيه. ويعد بمثابة المسؤول عن تثقيف العديد من المديرين في أيامه. ويقول يوري "إن نظام المصنع سيحقق فوائد متعددة للمجتمع، كما أنه يتخلص من مشكلات كثيرة أيضاً". ومن ناحية أخرى، كان دوبن مهندساً فرنسياً انطبع بعمل يوري، وقد تعرف على ذلك عندما قام بزيارة المملكة المتحدة في عام 1816 وقد عُد بمثابة أستاذ في باريس، ولا تزال كتاباته ومناهجه منتشرة في فرنسا، ويمكن القول بأن **Henry Fayol** قد تأثر بأفكار دوبن خلال مسيرته وتطويره للفكر الإداري.

أما باباج **Babbage** (1791-1871) فكان من السباقين إلى ميدان الإدارة، إذ قدم عام 1830 كتابه الشهير "اقتصاد الآلات والصناعات" الذي تضمن بشكل عام وظائف عمليات المنظمة الإدارية الرئيسية (الإنتاج والتسويق والتمويل). ويرى (Charles, 1999) أن باباج أكد على ضرورة التركيز على الوقت الضائع باستعمال الساعة، وهذا الأسلوب الذي اعتمد فيما بعد في دراسة الوقت نسبةً إلى الحركة، ويرى البعض أن **Babbage** من رواد الفترة الانتقالية التي اعتمدت الفترة الحديثة على أفكاره، إذ ركز على ضرورة الفصل ما بين العمل الإداري والتنفيذي وأوضح بأن العمل الإداري يمثل وظيفة مستقلة يجب على شاغلها أن يتمتع بقدرات ومؤهلات يكون قادراً من خلالها على إدارة المشروع الاقتصادي بنجاح.

كما ركز باباج على العنصر البشري لأهميته الكبيرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية وطالب بإنصاف العاملين من ناحية المعاملة والأجور المصروفة لهم والتي يجب أن تتسج وجهودهم ومستويات أدائهم، فهو بذلك من الذين أرسوا دعائم النظريات الحديثة لعلم الإدارة. ولكن إذا كان باباج أول من أثار موضوعات في الإدارة على جانب كبير من الأهمية، إلا إنه لم يتعرض لها بشكل واسع، ولم يضع لها قواعد ومبادئ علمية متكاملة وعلى الرغم من ذلك فإن دراساته لا تزال تشكل حتى الآن مرجعية مهمة في علم الإدارة.

ومن العلماء الذين برزوا في الحقبة الانتقالية هو هنري تاون Henry Towne (1844 - 1924) مهندس ميكانيكي كان رئيسًا لشركة Yale and Towne الصناعية. قدم أفكاره من خلال بحثه الذي ألقاه أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين بعنوان "المهندس كإقتصادي The Engineer as an Economist" عام 1886 وقد جاء فيه "إن الإدارة عمل متميز عن فنون التصرف الأخرى المعتمدة في الصناعة" أي إنها تختلف عن تشغيل الآلات والتجهيزات لأنها تتعلق باستثمار الموارد البشرية بشكل أفضل، وقد اعتبرت هذه المقولة بمثابة نقطة الانطلاقة لحركة الإدارة العلمية التي نسبت لتايلور.

ومن البحوث الأخرى التي قدمها تاون في مجال الإدارة: اقتسام الكسب عام 1899 أوضح فيه أن تقسيم الأرباح لا يعد تسوية منصفة أو حلًا سليمًا لمشكلة اقتصادية فإن الكسب الذي يستطيع قطاع (قسم) معين في الشركة أن يحققه ببذل المزيد من الجهد يمكن أن يضيع في قطاع (قسم) آخر. لذلك يجب أن يكون ما يكسبه العاملون في قطاع ما يمكن أن يعود عليهم وفقًا لجدارتهم. (Bartol and David, 1994: 39) كما قارن تاون في بحثه "نشوء الإدارة الصناعية" بين وضع الإدارة العلمية عام 1889 ووضعها عام 1921 وملاحظة ضرورة إنشاء برامج الإدارة الصناعية في الكليات الفنية والجامعات التي أعاد فيها الفضل إلى تايلور. ومهما يكن فإن تاون أعد المناخ الملائم لتطبيق الطرائق العلمية وهياها لمن لحقوه.

أما هنري ميتكالف Henry Matcalfe فهو الآخر نادي بأن الأساليب والطرائق الكلاسيكية للإدارة عديمة الجدوى، ووضع نظامه في الإدارة والذي يعتمد على نظام للرقابة ظل العمل به حتى بعد رحيله. وقد اعترف Taylor بأنه مدين لهنري ميتكالف ببعض أفكاره. وقد أعلنت جمعية الإدارة الأمريكية أن أفكار ميتكالف ونظامه يتسم بسمة عملية تجعله قابلاً للعمل به حتى يومنا هذا.

إن نظرية ميتكالف تقوم على أساس النظام والرقابة، إذ يرى أن المسؤولية يجب أن تتبع من مصدر واحد، مع تدفق المعلومات إلى هذا المصدر كتغذية عكسية. وتتعلق غالباً بالمصروفات والإنجازات. وظل ميتكالف يجري تجاربه لتحسين أساليب الرقابة الإدارية واختتم حياته العملية مدرساً في كلية وست پوينت. كما عُني بخطط الإدارة والتنظيم وتقسيم العمل بين الأفراد. والتي تعد خطوات إدارة المصنع التي وجدت قبل الإدارة العلمية لتايلور.

بناءً على ما تقدم فإن الإدارة ظهرت بوصفها علماً له أصوله ومبادئه ونظرياته في نهاية القرون الثامن والتاسع عشر وأوائل القرن العشرين، إذ وضع العلماء نظرياتهم وآرائهم وأفكارهم، ومن الأسباب التي أدت إلى تطور علم الإدارة في المرحلة الانتقالية، هي ظهور:

1. التكنولوجيا: إذ كانت بداية التطور التكنولوجي في الصنع والإنتاج.
2. الثورة الصناعية: إذ كانت معظم محاولات منظمات الصناعة الأمريكية والأوروبية تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، إذ نجد أن لكبار المستشارين في المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد لتلك الوسائل التي تعد النواة للإدارة.
3. اتساع سوق العمل: زيادة مجال النشاطات البشرية واتساع تداولاتها.
4. التخصص في العمل: إذ ازداد الاتجاه نحو التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

ويمكن تلخيص إسهامات الحضارات السابقة (القديمة والوسطى) وصولاً إلى الفترة الانتقالية وعصر النهضة، في تطور علم الإدارة كما صنفها (جوزيف ماسي) في الآتي:

جدول (I): مساهمات العصور القديمة والوسطى والفترة الانتقالية في علم الإدارة، بتصرف

الحضارة	الأفكار	المتطلبات	المساهمة في تطور علم الإدارة
العراقية	الكتابة والتدوين والقوانين والمسؤولية	تكوين التجارة والحقوق والواجبات	معلومات مدونة مهمة للتنظيمات والتنظيم والسيطرة على الأفراد
المصرية	التخطيط والتنظيم والرقابة	عمال كثيرون لبناء الأهرامات	الخطط وتسلسل السلطة لتحقيق الأهداف
الصينية	الأنظمة التفاعلية	التجارة وإجراءات العمل	النمطية والتعاون في عمل المجموعة
الإغريقية	التخصص والعلم	الطريقة العلمية للعمل	التخصص والتفكير العلمي للتطور
الإسلامية	تشريع وسياسة وعلوم	تنظيم مجالات الحياة	السلطات والعلاقات والعدالة الاجتماعية
الانتقالية	الاستعمال العلمي للقوة والسلطة	القيادة والوضوح والكفاءة	القيادة والإرشادات وقبول السلطة
آدم سميث	تقسيم العمل	المنافسة والتخصص	الربحية والتخصص وتقسيم العمل
أوين	إدارة الموارد البشرية	التحسين والإصلاح والرقابة والتعاون	تحسين الإنتاجية وأداء العمل
باباج	المبادئ العامة للتنظيم والعلاقات الانسانية	تحليل عمليات الإنتاج الصناعي وتكاليفها	تقديم حلول للمشكلات الفنية والإدارية والتميز بينهما
ميتكالف	إعادة النظر في العمليات الإنتاجية	تطبيق أساليب وطرائق عمل حديثة	التركيز على الأنظمة والرقابة والمعلومات والمسؤولية وإدارة المصنع

المصدر: محمد، موفى حديد. (2001). "الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف". الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفصل الثاني

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) ونظرياتها

أهداف الفصل التعليمية: بعد قراءتك لهذا الفصل ستكون قادرًا على:

- التعرف على ركائز المدرسة الكلاسيكية وفروضها في علم الإدارة.
- تحديد إسهامات المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة.
- تفسير أبرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية.
- التعرف على أبرز نظريات المدرسة الكلاسيكية.
- تعلل سبب ظهور نظريات المدرسة الكلاسيكية.
- تعريف رواد المدرسة الكلاسيكية ومنظريها.
- تحديد إسهامات كل عالم في إثراء علم الإدارة.
- تحليل أثر المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة.

موضوعات الفصل

المبحث الأول: مدخل عام إلى المدرسة الكلاسيكية

المبحث الثاني: نظرية الإدارة العلمية.

المبحث الثالث: نظرية التقسيمات الإدارية.

المبحث الرابع: النظرية البيروقراطية.



المبحث الأول

مدخل عام إلى المدرسة الكلاسيكية

تقدم موضوعات هذا المبحث المدرسة الكلاسيكية بشكلها العام من حيث فروضها في علم الإدارة ومركزاتها وأهم إسهاماتها، فضلاً عن الانتقادات الموجهة إليها.

أولاً: مدخل إلى المدرسة الكلاسيكية

ظهرت هذه المدرسة في نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها أو لتخلفها، وإنما لنمطية الفكر الذي قامت على أساسه وأصالتها، فضلاً عن أهميتها التاريخية، إذ ركزت في مجملها على العمل واصفةً الفرد بأنه (آلة أو ماكينة) وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا عليها (إنموذج الآلة).

لم تصل الإدارة إلى ما هي عليه الآن من أهمية بوصفها علماً قائماً بذاته، له نظريات وأسس ومبادئ، إلا في هذه المرحلة، إذ بذلت جهود فكرية لإرساء مبادئ الإدارة والتنظيم وعلى مختلف المستويات، وعلى الرغم من التطور الكبير في ميادين العلوم الإدارية والاقتصادية إلا إن نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين يمثلان التحول الكبير في عصر الإدارة والانتقال بها من التخمين والحدس والتقدير إلى علم له مبادئ وقواعد ونظريات تحكم مسيرته العلاقات القائمة بين الأنشطة والفعاليات المختلفة.

إن قواعد الإدارة ومبادئها ونظرياتها أسهم في وضعها رواد هذه المدرسة وكانت محاولاتهم وتجاربهم تنصب جميعها في إطار واحد ألا وهو زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق

الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه، الأمر الذي يتيح فرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال استعمال الإمكانيات الإنتاجية نفسها.

ثانيًا: فرضيات المدرسة الكلاسيكية

تركز نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) بمجملها على الجانب الفني من العمل مثل التخصص، وتقسيم العمل، وتنسيقه وتوزيعه، والتسلسل السلطوي، من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة ممكنتين. ومن أهم فرضيات هذه المدرسة بحسب الأدبيات الفكرية في الإدارة، الآتي:

1. إن الإنسان كائن اقتصادي بطبعه.
2. أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.
3. اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية دون غيرها للحكم على نجاح المديرين والمنظمات.
4. هناك أسلوبًا أفضل (أمثل) لأداء العمل يمكن تطبيقه في الظروف كلها.
5. المنظمة تعمل كنظام مغلق، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها، كما أن بيئتها مستقرة نوعًا ما.
6. عدت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة في شيء.

ثالثًا: ركائز المدرسة الكلاسيكية

ركزت المدرسة الكلاسيكية في نظرياتها على إيجاد علاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها، وعلى أساس استعمال الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات، فهي ترى أنه لا بد من التعرف على المشكلة وسببها لتضع الحلول المناسبة مع تطبيقها، لذلك قامت على الركائز الآتية:

1. تحقيق الكفاءة والإنتاجية: أي الحصول على أفضل النتائج من حسن استثمار العناصر الإنتاجية.

2. تحقيق الإيرادات المالية: لاستيفاء التكاليف والحصول على أفضل الأرباح من المنتج.
3. تقسيم العمل والتخصيص: لتحديد أدق أبعاد النشاط الذي يقوم به العامل ويتخصص فيه، ما يرفع كفاءته الإنتاجية ويخفض التكلفة، الأمر الذي شجع على التخصص في الأعمال، ليس للعمال فحسب بل للمديرين أيضًا وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.
4. تطبيق البحوث العلمية: أي تطبيق أسلوب علمي رصين في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته والابتعاد عن التخمين والتقديرية الشخصية.
5. الطريقة العلمية لاختيار الأفراد: سواء أكانوا من المديرين أو العاملين أي اعتماد التدريب لزيادة كفاءتهم العملية والتركيز على أهمية التوجيه والتقييد به والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة العلاقات خارج هذا الإطار لأنها ليست ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمي المعتمد.
6. المسؤولية المشتركة في العمل: أي التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال، إذ وجود مسؤولية مشتركة في العمل تقع على عاتق العمال والإدارة معًا.

رابعًا: إسهامات المدرسة الكلاسيكية وأهم الانتقادات الموجهة إليها

ويمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة والتنظيم، بالآتي:

1. أبرزت أهمية العلوم الإدارية في تقدم المجتمعات وتطورها، عن طريق المنظمات. إذ أمدتنا بأساليب عمل إدارية لا تزال تعمل إلى الآن.
2. أكدت على أن الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى، وبينت أنها مهنة لها أصول وأسس وقواعد ونظريات ...
3. حددت العناصر الرئيسية للعملية الإدارية، وبادرت بدراسة الوظائف والمهام والأنشطة ...
4. أكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم، وأبرزت أهمية تعويضهم تبعًا للأداء.

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فتتلخص في ⁽¹⁾ تركيزها الكبير على الجانب الغني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية. فضلاً عن التركيز على الحوافز المادية وإهمال حاجات الإنسان الأخرى ووافقهم.

إن المدرسة التقليدية نشأت لتلاءم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة. فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة ومن الظلم الحك عليها من المنظور الحالي لأن المنظمات الآن تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة وتعيش منافسة شديدة.

وطالما كانت الإنتاجية ومحدداتها وسبل تطويرها وزيادتها هي الشغل الشاغل لمنظري علم الإدارة والمنظمة والمعنيين فيهما في المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)، وحتى قبل الإدارة التقليدية، إذ كان الجهد منصباً على كيفية تطوير العملية الإدارية وتحسين الإنتاجية مقاساً بنسبة المخرجات التي تقدمها المنظمة. (المعزي وآخرون، 2009: 21)

ولقد اعتنى رواد علم الإدارة الأوائل أمثال تايلور، وإميرسون، وجلبرت، وفايول.. ومن سبقهم بمسألة الرشد في استعمال الموارد، وتقديم أكثر ما يمكن من المخرجات بأقل نسبة من المدخلات. لذلك كانت الكفاءة هي شغلهم الشاغل في سعيهم نحو تطوير العمل الإداري والتنظيمية، ولم يدر في خلدكم بأن الكفاءة ما هي إلا جزء من الغاية النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإن النجاح والتفوق لا يمكن أن يتحقق بالكفاءة فحسب، وإ سيما في ظل التقلبات البيئية العالية، الأمر الذي حدى بآخرين إلى البحث بشكل أعمق لتحقيق نجاح المنظمات، ومن ثم تطوير المدرسة الكلاسيكية.