تطور الفكر الإداري: تابع

1. المدارس التقليدية :

المدرسة العالمية : Universaliste school

وهي مدرسة مبادئ الإدارة وجاءت على أيدي مؤسسيها هنري فايول h , fayol ، لوثثر قوليكluther gulick ، ليندال اورويك lyndal hrwilk و جيمس موني j, mooney و الن رايلي A, relley و هي امتداد للمدرسة العلمية ، غير ان هؤلاء المؤسسين تجاوزوا مستوى الورشة او المصنع الى مستوى المنظمة ومن ثم تحول الاهتمام من ترشيد العلاقة بين العامل و الالة الى علاقات العمل التنظيمية

سعى مؤسسو المدرسة العالمية الى إيجاد مبادئ لترقية العمل الإداري، فخاطبت بذلك المدير وليس العامل

قامت دراسات مؤسسي المدرسة العالمية على افتراض **أساس مفادها** وجود مبادئ عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات على اختلاف الثقافات والحضارات، فاذا راعى المديرون هذه المبادئ وطبقوها في منظماتهم أمكنهم حل المشكلات الإدارية التي تواجههم و أمكنهم الارتقاء بمنظماتهم الى الدرجات العلا ومن هنا جاءت تسمية هذه المدرسة بالمدرسة العالمية

حدد هنري فايولh , Fayol **هذه المبادئ فيما يأتي :**

- ✓ السلطة و المسؤولية وتعني السلطة هنا الحق في اتخاذ القرار و إعطاء الأوامر و انتزاع الطاعة من المرؤوسين، و تعني المسؤولية الزام المرؤوسين بالقيام بواجبات وظائفهم
- ✓ النظام او الانضباط او الالتزام الوظيفي بمعنى اطاعة وتنفيذ الأوامر واحترام أنظمة العمل
- ✓ وحدة الامر بمعنى ان لا يتلقى المرؤوس امرا او تعليمات الا من رئيس واحد حتى لا يكون هناك تضارب بين هذه الأوامر والتعليقات
- ✓ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة بمعنى عدم طغيان مصلحة المرؤسين الخاصة على مصلحة المنظمة

- ✓ مكافاة العنصر البشري
- ✓ مركزية السلطة بمعنى فالظروف والمواقف هي التي تحدد درجة مركزية السلطة
- ✓ الترتيب المنظم للأفراد وللأشياء بحيث يكون هناك هدف محدد ومناسب لكل فرد
- ✓ تدرج السلطة بمعنى الالتزام بخط السلطة كما يوضحه الهيكل التنظيمي
- ✓ الانصاف والعدالة بمعنى العدالة ف تعاملها مع العاملين
- ✓ ثبات الموظف في العمل او استقرار العمل
- ✓ روح الفريق الواحد بمعنى تشجيع روح التعاون بين أعضاء التنظيم
- ✓ وحدة التوجيه بمعنى الجهود او أوجه النشاط ذات الهدف الواحد يجب ان تكون لها رئاسة واحدة و لها خطة واحدة
- ✓ المبادأة بمعنى تعمل الإدارة على إعطاء المرؤوسين الحرية في القيام بواجبات وظائفهم
- ✓ تقسيم العمل بمعنى تحقيق الإفادة القصوى من مهارات العالمين

في حين ذكر موني و ريللي في كتابهما مبادئ التنظيم ان مبادئ الإدارة أربعة و هي :

مبدأ التدرج الهرمي، مبدا المشورة، مبدا التنسيق، المبدأ الوظيفي

كما تبدو اسهامات ليندال ارويك في كتابه عناصر التنظيم انها مزج بين مبادئ الإدارة العلمية لتايلور ووظائف الإدارة ل فايول و مبادئ التنظيم ل موني هي : وحدة الامر ، استخدام الاستشاريين ، السلطة و المسؤولية ، نطاق الاشراف ، ووضع الأشخاص في الوحدات التنظيمية المناسبة

وانطلاقا مما سبق يمكن القول ان أسلوب المدرسة العالمية في التقصي و البحث يختلف عن أسلوب المدرسة العلمية في ان الأولى اعتمدت على الخبرة الناتجة عن الملاحظة فروادها شغلوا وظائف إدارية و قيادية مكنتهم من استنباط عدد من المبادئ راوا فيها صلاحية و إمكانية التطبيق في مختلف المنظمات و المجتمعات

و يبقى اهم انتقاد يوجه للمدرسة العالمية هو عدم واقعية عالمية المبادئ و علميتها فيما بينته من مبادئ ما هو الا فرضيات لا حقائق علمية و لا يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات ، ان

ما يصلح منها في منظمة معينة تقوم بإنتاج سلعة معينة في بيئة معينة قد لا يصلح في منظمة أخرى بإنتاج مختلف

ج /المدرسة البيروقراطية: Max weber (1920/1864)

ظهرت هذه النظرية في بدايات العشرين ، حيث تهدف الى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات و كيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي

طرح **ماكس فيبر** انموذجه المثالي "البيروقراطية" وهي كأول محاولة لتقديم او طرح رؤية واقعية تطبيقية للبيروقراطية على مستوى المنظمة،

ولقى هذا الانموذج البيروقراطي تأييدا كبيرا من مجتمع أرباب الاعمال لقدرته على طرح تصور علمي من شأنه أن يساعدهم في حل مشكلات منظماتهم، و قد أثار هذا الانموذج اهتمام المعنيين بالإدارة و حفزهم على دراسة نتائجه في الواقع الميداني

وطرح **فيبر** انموذجه المثالي بعد دراسة قام بها على المنظمات الكبيرة و المعقدة كالكنيسة و الجيش ، و توصل من خلال دراسته الى مجموعة من النتائج منها انه كما زاد حجم المنظمة زادت حاجتها الى التنظيم الرسمي و الى إيجاد قواعد تحكم سلوك العاملين ، و قد استخدم **فيبر** مصطلح البيروقراطية ليشير الى تمركز السلطة في المكتب و الوظيفة .

لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس و مقومات نموذج مثالي للتنظيم ،فقد اعتبر ان تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي ، أي ان المكتب الأدنى يخضع لسيطرة و رقابة المكتب الأعلى ، وفي نفس الوقت فان لكل مكتب نطاق عمل واضح و مسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية و الفنية

حيث اكد فيبر على ان تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة ، ولا وفقا لرغبة المسيرين ، و انما مرتبط بالتكوين المناسب ، و الموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير القائمة على اعتبارات شخصية وانما حسب الشهادة .

كذلك يرى ' حتمية تقسيم نشاطات العمل الى وظائف يشغلها افراد على مستوى عال من الخبرة و الكفاءة العلمية وضرورة ان تندرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد ، وان يتم

تقسيم العمل تبعا للخبرة و متطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات بما يؤدي الى عمل الجهاز الإداري بكفاءة و فعالية

يتضح من هذا النموذج ان ان البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري حيث يتم تحديد المسؤوليات و السلطات اللازمة لها تم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لانجاز الاعمال على احسن وجه ، اذ انه بدون تحديد المسؤوليات و السلطات و العلاقات بين الافراد و الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة و متعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف (بن دريدي منير ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية)

حدد فيبر خصائص الانموذج المثالي للبيروقراطية كمايلي :

- ✓ تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي
- ✓ توزيع الأنشطة والاعمال اللازمة لتسيير التنظيم على العاملين كواجبات رسمية
- ✓ توزيع السلطة لتوجيه الاعمال وتنفيذ الواجبات بشكل رسمي، وفقا لقوانين واضحة و محددة
- ✓ تعيين العاملين في المنظمة استنادا الى مؤهلاتهم وخبراتهم التي تضمن حسن قيامهم بواجبات ومسؤوليات وظائفهم
- ✓ التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية بما يضمن اشراف المستوى الإداري الاعلى على الأدنى
- ✓ التوثيق بما يسهل الفصل بين نشاط الموظف الخاص ونشاطه الرسمي، فالعمل الرسمي له أولوية على العمل الخاص و لا يجوز تأخيره لإنجاز أعمال خاصة
- ✓ العمل وفقا لقواعد وتعليمات مفهومة وشاملة وثابتة نسبيا

فهذه النظرية جاءت لتؤكد الجانب التنافسي وصولا الى قاعدة الجدارة و الاستحقاق في اشغال الوظيفة و لتؤكد أهمية وجود قواعد و إجراءات تحكم العمل و مبدأ التخصص في العمل ، و لتؤكد كذلك ان الوظيفة في التنظيم هي مهنة يشغلها شخص لا بد ان تتوافر فيه مستويات معينة من التدريب و الخبرة ، و يعين الموظف من قبل سلطة عليا و يحتفظ بوظيفته مدى الحياة و

يتقاضى راتبا محددا و يتدرج في السلم الوظيفي ، كما يحصل على راتب ثابت عند التقاعد وهو بذلك يتمتع باحترام و هيبة و قيمة اجتماعية

غير ان هذه النظرية لم تقم وزنا لأهمية اشباع الحاجات المعنوية للعاملين، فقد اغفلت الطبيعة النفسية و الاجتماعية لهم و نظرت الى المنظمة ككيان فني متميز عن البيئة التي يعمل فيها، كما ان في اعتمادها أساس الاقدمية في الترقية قادت الى اضعاف كفاءة المنظمة ، و ان التشدد في الرقابة كما طرحته النظرية يزيد من احتمالات الالتفاف على القواعد و التعليمات