



# المحاضرة الرابعة

## مدارس الفكر الإداري (2)

## المدرسة الكلاسيكية:

### ③ نظرية الإدارة البيروقراطية:

**ماهية الإدارة البيروقراطية:** يعود الفضل في إرساء قواعد نظرية الإدارة البيروقراطية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر. وقد هدف فيبر من وراء هذه النظرية إلى وضع مجموعة من الأسس والمبادئ الإدارية التي تمكن من خلق تنظيم إداري قوي يمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة في المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم البيروقراطية من وجهة نظر ماكس فيبر يختلف تماماً عن المفهوم الشائع لها حالياً، ففي عصرنا الراهن يقصد بالبيروقراطية التعقيد أو الروتين أو ما يسمى صراحة بحكم المكاتب، أما البيروقراطية عند فيبر فتعني ذلك التنظيم الإداري القوي الذي يقوم على أساس التخصص العلمي الدقيق والابتعاد عن العوامل الشخصية والعاطفية.

### خصائص التنظيم البيروقراطي:

- ✓ **التخصص الوظيفي:** يجب أن يقوم التنظيم البيروقراطي على أساس التخصص وتقسيم العمل بحيث تخصص كل وظيفة أو إدارة بأداء مهام محددة وثابتة منعاً للازدواج في الأعمال أو التضارب فيما بينها.
- ✓ **توزيع العمل بناءً على التخصص:** يجب على الإدارة أن توزع الأعمال على العاملين بالشكل الذي يتناسب مع تخصصاتهم ومؤهلاتهم، أي وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب لمؤهلاته وتخصصه حتى يتمكن كل فرد من إنجاز المهام الموكلة إليه وتحقيق الإبداع فيها.
- ✓ **تسلسل السلطة الرئاسي:** يجب أن يقوم التنظيم البيروقراطي على أساس التدرج الوظيفي الذي يوضح العلاقات بين كافة المستويات الإدارية من أعلاها إلى أدناها.
- ✓ **اختيار الموظفين وفق معايير واضحة وموضوعية:** يجب اختيار الموظفين بعد القيام بإعداد وصف كامل لكل وظيفة وللمهارات والقدرات المطلوبة من المرشح لها، على أن يتم الاختيار عن طريق المسابقة لضمان تكافؤ الفرص، مع تحديد معايير موضوعية للترقية.
- ✓ **تحديد طرق الأداء وضوابطه:** يجب أن يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية وتنظيمية محددة مسبقاً يجب على الجميع الالتزام بها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ✓ **التدوين الكتابي:** ويقصد بذلك إصدار جميع الأوامر والتعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل وتوزيع المهام والصلاحيات بشكل كتابي، والاحتفاظ بها في ديوان خاص للرجوع إليها عند الحاجة.
- ✓ **الاحتراف الوظيفي وتدعيم كفاءة الموظفين:** يؤكد فيبر على ضرورة شغل المراكز الوظيفية في التنظيم البيروقراطي بفئة مهنية محترفة للعمل الإداري، وتمتاز بالخبرة والكفاءة العالية، وذلك لضمان سلامة عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق أهداف التنظيم البيروقراطي. كما طالب بضرورة تدعيم عملية الاحتراف الوظيفي من خلال اتباع الأساليب النوعية والتدريب الملائمة للطرق الإنتاجية المستخدمة، وأكد على أهمية تأمين الاستقرار الوظيفي للعاملين الأمر الذي يزيد من ولاء الموظف لمنظّمته وعمله ويدفعه للإخلاص والتفاني في سبيل تحقيق أهدافها.

### ◀ الجوانب الإيجابية للإدارة البيروقراطية: أهم هذه الجوانب:

تركيزها على القيم الإنسانية: يقوم هذا التنظيم وفق نموذج ماكس فيبر على إرساء مبدأ العدالة، وتكافؤ الفرص، سواء للرجل فيما يتعلق باختيار العاملين وأسلوب التعامل معهم أو فيما يتعلق بالسلوك تجاه المتعاملين مع التنظيم البيروقراطي.

**الموضوعية في علاقات العمل:** تقوم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس في التنظيم البيروقراطي النموذجي على عدد من القواعد الثابتة التي تتصف بالموضوعية والابتعاد عن العنصر الشخصي. وهي محددة بأدق التفاصيل لتشكل التزاماً متبادلاً بين الطرفين.

**تحقيقها للأمان الوظيفي:** يضمن التنظيم البيروقراطي من خلال الأنظمة والقوانين النافذة في مجال العمل للموظف الاستقرار في عمله مادام يقوم بواجباته المفروضة عليه من دون خلل أو انحراف، مما يولد للعاملين نوعاً من الارتياح النفسي يدفعهم لزيادة إنتاجيتهم.

**الحصانة الوظيفية:** يتمتع العاملون في التنظيم البيروقراطي النموذجي بالحصانة الوظيفية، الأمر الذي يساعد العاملين على القيام بمهامهم على الوجه الأكمل من دون التعرض لأيّة ضغوط سياسية أو أية ضغوط أخرى.

**الجوانب السلبية للإدارة البيروقراطية: إن أهم الجوانب السلبية هي:**

أن اعتماد التنظيم البيروقراطي على القواعد واللوائح المكتوبة وضرورة اتباعها وتطبيقها بحرفيتها يؤدي إلى:  
- إضعاف روح المبادرة الفردية والاستسلام للواقع الراهن.  
- الجمود والروتين وانعدام المرونة في العمل الأمر الذي يجعل المنشأة غير قادرة على مواجهة المشكلات الطارئة أو غير المتوقعة.

### مدرسة العلاقات الإنسانية

أسباب نشوء مدرسة العلاقات الإنسانية:

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية على أثر التجارب والدراسات التي قام بها ألتون مايو ومجموعة من زملائه في الفترة الممتدة ما بين 1927-1932 في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترون الكترينك.

وقد كان الهدف المبدئي لهذه التجارب تحديد أثر عدد من العوامل المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة التي تعطى للعاملين في أثناء العمل على إنتاجية العمال غير أن هذه التجارب والدراسات قد خرجت في النهاية بنتائج كان لها دور كبير في لفت الانتباه إلى أهمية العنصر البشري ودور العلاقات الإنسانية والعوامل النفسية في زيادة إنتاجية العمال أكثر من تغيير ظروف العمل المادية.

رواد مدرسة العلاقات الإنسانية:

#### ألتون مايو: ①

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالدراسات والتجارب التي أجراها (ألتون مايو) في مصانع الهاوثورن بأمریکا، والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها من خلال هذه التجارب والتي استمرت عدة سنوات، وشكلت نقطة تحول مهمة في مجال الإدارة، وهي:

✓ إن الإنسان هو أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، وبالتالي فإن شعور الإنسان العامل بالرضا والراحة النفسية وتمتعته بروح معنوية عالية، يعد العامل الأساسي لزيادة إنتاجيته.

- ✓ لا يجوز للإدارة أن تنظر إلى العاملين على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت المدرسة الكلاسيكية، بل يجب أن تنظر إليهم بوصفهم أعضاء في جماعات لها عادات وتقاليد وأعراف تؤدي إلى تحريك سلوكهم وتوجيهه في اتجاه من دون آخر، وهذا ما يطلق عليه اسم التنظيمات غير الرسمية.
- ✓ لا تتم إثارة دافعية الأفراد بواسطة الحوافز المادية فقط؛ بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضاً، وهي الأهم، لأن الإنسان ليس كائناً اقتصادياً فحسب، بل هو كائن اجتماعي بطبعه.
- ✓ يجب على الإدارة أن تمنح العاملين قدراً معيناً من حرية التصرف في أثناء العمل، لأن الإنسان بطبعه يحب الحرية ويكره التسلط، لهذا فإن الإدارة الناجحة هي التي تقوم بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي ستوجه إليهم، لأن ذلك يجعلها أكثر تقبلاً من جانبهم.
- ✓ يحتاج مدراء المنشآت إلى مهارات اجتماعية وإنسانية بقدر حاجتهم إلى المهارات الفنية المتخصصة.

### ماري باركر فوليت: ②

أسهمت أعمال السيدة الأمريكية (ماري باركر فوليت) في إرساء قواعد مدرسة العلاقات الإنسانية وترسيخها، منذ بدء عملها الاجتماعي والتعليمي عام 1891 وحتى وفاتها عام 1933 أن تنشئ فلسفة إدارية تقوم على أساس أن مجتمعاتنا إنتاجياً لا بد من أن يقوم على أساس الاعتراف بالرغبات الحافزة والمحركة لطاقات الفرد والجماعة.

ويمكن تلخيص أهم الأفكار التي توصلت إليها:

1. **الابتعاد عن مركزية السلطة:** ترى فوليت أن العامل يجب ألا يشعر بقوة رئيسه عليه، لأن الإنسان بطبيعته يحب الحرية ويكره التسلط، لهذا يجب على الإدارة الناجحة أن تبتعد عن المركزية والتسلط، لأنهما يؤديان إلى خلق ردود أفعال سيئة لدى الأفراد، وتجعلهم في النهاية يظهرون العداء للرؤساء أصحاب السلطة والنفوذ، فالإدارة الجيدة يجب أن تعمل على كسب ثقة العاملين لديها عن طريق الإقناع والمعاملة الجيدة.
2. **جماعية المسؤولية:** ترى فوليت أيضاً أن المسؤولية ليست فردية، بل هي جماعية لأن عدداً كبيراً من الأفراد يشتركون معاً في أعمال متناسقة ومتكاملة ولا يمكن فصلها ولهذا لا يجوز أن يكون شخص مسؤول أمام شخص آخر يمارس عليه سلطة أو يوجه إليه أوامر، بل يجب على الإدارة أن تهتم بالأعمال التي يقوم بها الجميع على اعتبار أن مسؤولية الجميع عن هذه الأعمال مشتركة. كما أن محاسبة الأفراد المقصرين يجب أن تتم عن طريق التنبيه إلى التقصير الفردي بطريقة ليس لها تأثير نفسي سلبي على الأفراد.
3. **استخدام السلطة:** ترى فوليت أن لكل مركز من المركز الوظيفية داخل المنظمة قدراً معيناً من السلطة يجب أن يتناسب مع طبيعة العمل المسند إليه، ولهذا فإن شاغل الوظيفة يجب أن يستمد سلطاته من الوظيفة التي يشغلها وليس من المستويات الإدارية العليا.

والجدير بالذكر أنه بالإضافة إلى هؤلاء الرواد يوجد رواد آخرون كان لأبحاثهم ودراساتهم أثر واضح في إرساء القواعد النظرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من أبرزهم:

- ✓ فريتز روثلز برجر ✓ هيوغو فستربرج ✓ والتر ديل سكوت ✓

للاطلاع