

المحور الثاني:

المدرسة الكلاسيكية

للإدارة

تمهيد:

توحي بعض الكتابات الحديثة عن الإدارة الانطباع بأن مؤلفيها يعتبرون الإدارة وليدة لسنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية صحيح، قبل الحرب العالمية الثانية كان الاهتمام بالإدارة ودراساتها تقتصر على مجموعات صغيرة من الباحثون والمختصين في مجال الأعمال، بينما يرجع الاهتمام العام بالإدارة كنظام ومجال للدراسة إلى ما بعد ذلك، لكن الإدارة كممارسة وفي العديد من البلدان المختلفة ترجع إلى ما يقرب قرن من الزمن، وبتحديد منذ إنشاء منظمات الأعمال الأولى، واكتشاف الإنسان أن ليس باستطاعته أن يؤدي بعض الأعمال بجهد فردي وأن التعاون مع الآخرين ضروري لإنجازها.

يرتبط المدخل الكلاسيكي بأول المؤلفين الذين وضعوا في بداية القرن أسس الإدارة، الشيء الذي يتوافق في الواقع مع المتطلبات الجديدة التي ولدها المجتمع الصناعي. وفي القرن العشرين ظهرت عدة أسماء شكلت المفهوم الجديد للإدارة ومن أبرزهم: تايلور، فايول وويبر، أسسوا أول رافد في الفكر الإداري ويشتمل على ثلاث مدارس المدرسة العلمية، المدرسة الوظيفية والمدرسة البيروقراطية.

1- عموميات حول المدرسة الكلاسيكية:

سنحاول في هذا المجال تقديم لمحة وجيزة عن الخلفية النظرية للفكر الكلاسيكي وبدايات ظهوره مع إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها، وكذلك أهم الانتقادات التي وجهت له.

1-1- نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية و التي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن عشر، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لتنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة)¹

تعد الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر وظروف السائدة آنذاك السبب الرئيسي لانبثاق التيار الكلاسيكي حيث برز شكل جديد من العمل وهو العمل في المصانع إذ جلب القطاع الصناعي كم هائل من الأيدي العاملة الزراعية التي كانت غير مهيئة للتكيف مع العمل الإنتاجي، فكان التحدي الرئيسي الذي يواجهه المدير يتمثل في نقطتين أساسيتين:

* كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.

* كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

¹ الشواورة فيصل محمود، ، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم وتطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص20

2-1- مبادئ و افتراضات المدرسة الكلاسيكية:

وبنيت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات التالية¹:

- تنظر هذه النظريات نظرة محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج الآلة، يمكن التحكم به كما يمكن التأثير على كافة نواحي سلوكه عن طريق الدوافع الاقتصادية، كزيادة الأجر والمزايا المادية الأخرى من علاوات ومنافع.
- ترى هذه النظريات أن هناك طريقة مثلى لتأدية العمل تناسب كافة الظروف، وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال ليلتزموا؛ يتركز اهتمامها على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، وعلى الظروف المادية دون التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين.
- تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري، دون أن تفرق بين السلطة كحق قانوني للمدير وبين القيادة كقدرة على التأثير والإقناع لا بد أن تتواجد لدى المدير حتى يكون قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة منه أثناء أداء مهامه في العمل.
- تتمسك هذه النظريات بنمط المركزية الهرمي كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل، والذي على كافة التنظيمات أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية.
- لا تعير هذه النظرية الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم بشكل إجمالي، إذ ترى ضمناً أن التنظيم نظام مغلق يقتصر التفاعل فيه على أعضاء التنظيم الرسميين وبالقنوات المحددة.
- تعتبر هذه النظريات أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.

3-1- عيوب الفكر الكلاسيكي:

- الفكر الكلاسيكي هو فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص وتقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح. لهذا من أبرز انتقادات المدرسة الكلاسيكية ما يمكن إيجازها فيما يلي²:
- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
 - الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الأخرى.

¹ الظاهر إبراهيم نعيم، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 41

² حسين أحمد الطراونة: مرجع سبق ذكره، ص 69.

■ يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية.

■ كما أن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة أما في هذا العصر فبالإضافة إلى هذه الأهداف برزت أهداف مواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة العالمية.

2- أهم نظريات الفكر الكلاسيكي:

بدأ ظهور المدارس الفكرية التي نمذجت طرق عمل و طرق تسيير مختلفة، بدأ أثناءها رواد هذه المدرسة على زيادة الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل، وإنجاز وظائف الإدارة والتي تحقق أفضل النتائج، وينقسم رواد المدرسة الكلاسيكية إلى ثلاث مجموعات نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية.

2-1- نظرية الإدارة العلمية التaylorية: TAYLORISM -

يعد فردريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية، فقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورشات الصناعية، ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة، وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة، واتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف.

أ - أسس نظرية الإدارة العلمية:

اعتمدت النظرية العلمية أساساً على دراسة الوقت والحركة Time and motion study. أي أنه لتأدية عمل ما لابد من مجموعة من الحركات التي تأخذ وقتاً معيناً، وتهدف هذه الدراسة إلى استخدام الأفراد إلى أقصى حد ممكن. وارتكزت دراسته وتحليله للحركة والزمن المستغرق على استخدام طريقة المعاينة العلمية لقياس الوقت وتحليل الحركة، وكذا تفكيك عملية العمل إلى حركات جزئية وبسيطة، كما اعتمد على الفصل بين الحركات الضرورية والحركات الزائدة والعمل على إزالتها.

توصل تايلور إلى عدد من مبادئ الرئيسية اعتبرها الأسس الضرورية لقيام الإدارة العلمية وتسهيل ممارستها في الواقع العملي، ومن أهم هذه المبادئ:¹

➤ اتباع الطريقة العلمية أثناء العمل وتحليلها واستخدام قوانين الحركة بهدف زيادة الإنتاج والرفع من أجور العمال. لقد اهتم تايلور أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، لإعتقاده أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية.

¹ العتيبي ضرار: العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2019، ص 76.

- كما قام بوضع نظام مبني على أسس علمية للإختيار والتعيين عند التوظيف لاختيار أحسن عمال الذين لديهم أعلى إنتاجية والتزام بالعمل كما عمل تدريب وتعليم العمال على استخدام الآلات بهدف زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.
- الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو بالمنظمة يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته، وعدم إلقاء العبء على العمال فقط دون إشراك المستويات الإدارية.
- عمل كفريق واحد بحيث كل عضو بالمنظمة له دور يكمل الآخرين ، وخلق روح المشاركة والتعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال بالطرق العلمية. كما ناد تايلور بتخطيط وجدولة العمل وتحفيز العاملين كدفع الأجور على أساس القطعة بهدف زيادة الإنتاج .
- دراسة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال، فحسب تايلور يجب أن تتناسب المكافأة مع مستوى الأداء، بحيث تتلاقى مصالح الرئيس (الإنتاج بتكاليف منخفضة من أجل تحقيق الربح) وبالنسبة للعمال (كسب أعلى أجر بأقل جهد).
- الفصل بين العمل الفكري واليدوي :الدراسة العلمية للعمل يقوم بها متخصصون ويطبقها العمال.

ب - أعمال وتجارب تايلور: F. Taylor

قام تايلور بعدة تجارب لكي يضع نموذجا علميا لتصميم العمل يتم من خلاله رفع إنتاجية العامل ولأجل ذلك قام بتجارب لإثبات صحة أفكاره.

أولاً: تجربة رفع الكتل المعدنية : أخضع 75 عاملا يقومون برفع الكتل المعدنية على قاطرات، ففي بداية التجربة كان العامل الواحد يتمكن من رفع ما يعادل 5.12 طن في اليوم ومن خلال ملاحظته ودراساته وتحليل الحركة والزمن تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طنا باليوم وفي مدة تقدر حوالي 43% من الوقت أو مدة العمل اليومي والباقي يخصص للراحة واستعادة النشاط . وبالفعل قام "تايلور" بتزويد العمال بالتعليمات والأدوات اللازمة للعمل وحدد الوقت اللازم ، كما أنه استبعد العمال الذين لا يستطيعون القيام بهذا النوع من العمل من الناحية الفيزيولوجية واستبدلهم بأخرين (حوالي 7/8 تم استبعادهم)، فتمكن من إثبات فرضيته واستطاع العمال القيام بالعمل كما خططه لهم وارتفعت إنتاجيتهم مؤكدا على ضرورة اختيار العمال المناسبين للأعمال المختلفة داخل المؤسسة¹.

ثانيا .تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في عملية الإنتاج :إذ لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية هي نفسها المستخدمة في رفع مواد أخرى كالخشب وهي أدوات يحضرها العمال بأنفسهم، فقرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة العمل مما أدى إلى ارتفاع هائل في الإنتاجية، مؤكدا بذلك تحمل الإدارة مسؤولية تحديد وتوفير الأدوات الضرورية لإنجاز الأعمال.

¹ العتيبي ضرار: مرجع سبق ذكره، ص78.

ثالثا. تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج: لاحظ أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل للآلات، فتمكن من خلال هذا النظام من رفع الإنتاجية وحاز بفضله على براءة اختراع في الصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية حيث أدى ذلك إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى 1/3 من الوقت المستغرق سابقا.

ج . الانتقادات الموجهة للنظرية:

انطلاقا مما سبق، وعلى الرغم من الإيجابيات التي قدمتها أفكار النزعة التaylorية إلا أنه يتضح لدينا أن تايلور بحث عن الطريقة الوحيدة المثالية (The one best Way) من أجل الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، فركز في تحليله للمنظمة على الوظيفة التقنية وأهم كون المؤسسة منظمة إنسانية لابد أن تؤخذ فيها القضايا الاجتماعية والنفسية بعين الاعتبار، إن النظرية العلمية تعرضت لبعض الانتقادات أهمها:¹

- اعتمد تايلور على دراسة الحركة والوقت وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات تخدم أصحاب المصانع.
- التركيز على النواحي العلمية وإهمال الجانب الإنساني المعنوي للعامل وهو أساس العملية الإنتاجية.
- تحديد مقاييس دقيقة للعمل يخلق تخصصات ضيقة يمكن الاستفادة منها من ذوي الاختصاص.
- خلق مجابهات وتصادم بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية.
- التركيز الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المدير للعمال.
- الكثير من مبادئها تتسم بالعمومية مما يجعل تنفيذها والاستفادة منها عمليا شيئا صعبا.
- المبالغة في فكرة الكفاية والرشد في العمل قد تحدث آثارا عكسية تخالف مبدأ الانسجام بين الإدارة والعمال، الذي يمكن أن ينجم من جراء إجبار العمال على التصرف بعقلانية ورشد طوال الوقت.

2-2- نظرية التقسيم الإداري هنري فايول: FAYOLISM -

تعتبر أفكاره مكملية لأفكار "تايلور" الذي أولى اهتمامه لتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، بينما ركز "فايول" على الجانب الإداري وتتمحور أفكاره حول بناء أسس عملية لكافة المجالات الإدارية فجمع أفكاره في كتابه الشهير الذي صدر سنة 1916م "الإدارة الصناعية العامة"، يعرض من خلاله الأسس المكونة للنظرية الإدارية.

أ- أفكار هنري فايول:

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملية للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادته في ورشات الإنتاج، في حين يركز هذا الاتجاه على معاينة نشاط المنظمة كوحدة واحدة، يعتبر المهندس الفرنسي هنري فايول (1841 - 1925) مؤسس اتجاه التقسيم الوظيفي و

¹ ربيعي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 81.

الرائد الأول له. وقد انصب اهتمام فايول على كيفية تنظيم المؤسسات وكذا كيفية التنسيق بها، وقد طور فايول أفكاره عام 1871م مفصلاً ودافع عن التنظيم الهرمي، وتستند نظريته على ثلاث مسلمات:¹

- يمكن تكون السلطة القائمة حاضرة أو ممثلة.
- إن السلطة الإدارية تزداد بالارتفاع في مستوى التسلسل اله رمي.
- من بين الأفراد ذوي قيمة تقنية متساوية، يجب أن يكون التفضيل للشخص الذي يبدو متفوقاً من حيث اللباس والنظام والتنظيم.

تعتمد مساهمة فايول أساساً على التنظيم الإداري للمنظمة بينما كان تايلور أكثر اهتماماً بالجانب التقني، إن التنظيم الإداري للعمل (OAT: organisation administrative du travail) يعني التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة (POCCC) وتلخص هذه العناصر في الواقع، الوظيفة الرئيسية للإدارة العامة للمنظمة وقد اعتبر هنري فايول هذه العمليات الخمس العناصر التي تشكل النشاط الإداري بحيث يمثل:

- **التخطيط:** عملية إعداد برامج العمل التي تأخذ في الاعتبار توافق الأهداف وتساو التوقعات على المدى الطويل والقصر والقدرة على التكيف والدقة.
- **التنظيم:** يتجسد من خلال وجود هيكل ووحدة قيادة ونظام الإجراءات الداخلي.
- **القيادة:** اعتبرها فايول فن يقوم على الصفات الشخصية للقائد واحترام المبادئ الإدارية العامة.
- **التنسيق:** يهدف لتحقيق الانسجام بين جميع أعمال العملية الإدارية للمنظمة.
- **الرقابة:** وهب عملية التحقق من المطابقة والامتثال لجميع الإجراءات مع البرنامج المسطر والأهداف المحددة، أي من أجل التأكد من أن التنفيذ العمليات يتم وفقاً لما خطط له.
- **ب- مبادئ هنري فايول:** بالإضافة إلى العمليات الإدارية الخمس، اقترح فايول ستة وحدات أو وظائف إدارية من شأنها ضمان حسن سير المنظمة.

- **الوظيفة الفنية أو التقنية:** تهتم بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتصنيع.
- **الوظيفة التجارية:** تتم فيها عملية الشراء والبيع والتبادل.
- **الوظيفة المالية:** تتلخص مهامها في البحث وإدارة رأس المال الاستثماري.
- **وظيفة الأمن:** ضمان حماية الأشخاص والممتلكات.
- **وظيفة المحاسبة:** يتم من خلالها إعداد الميزانية، إعداد الحسابات، الجرد وغيرها.
- **الوظيفة الإدارية:** تتضمن المهام والأنشطة الإدارية فهي التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر،

¹ أبو عريش وسيم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار خالد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 ص 68.

التنسيق والمراقبة. واعتبرها أهم الوظائف لأنها هي التي تقوم بتنسيق الجهود وتنظيمها لرفع الإنتاجية في المؤسسة. مقسمة بدورها إلى خمس عمليات تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة (POCCC)، وتقوم الوظيفة الإدارية حسب فايول على أساس المبادئ الأربعة عشر التالية وهي:

- 1- تقسيم العمل. 2- السلطة والمسؤولية. 3- النظام والانضباط. 4- وحدة القيادة. 5- وحدة الإدارة ووحدة التوجيه. 6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة. 7- الأجر ومنح المكافآت. 8- المركزية واللامركزية. 9- التسلسل الهرمي والتدرج الرتبي في السلطة. 10- الترتيب والنظام. 11- العدل والمساواة. 12- الاستقرار الوظيفي أو استقرار العمالة. 13- الابتكار والمبادرة - 14- وحدة العمال وروح الفريق.

ج- أهم الانتقادات الموجهة للنظرية:

- لقد ركز فايول على نقطة عظيمة الأهمية هي المبادئ الأساسية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في جميع النشاطات الاجتماعية من أبسط الأعمال الفردية وانتهاء بعمل أكبر المؤسسات أو الشركات، إذ أنها تدعو جميعها إلى أفضل سبل التعاون المشترك كما أنها تنص على نشر العدالة بين العمال داخل المؤسسة، إلا أن نظرية فايول تعرضت لعدة انتقادات حيث¹:
- ✓ إن تعارض بعض المبادئ الإدارية مع البعض الآخر لأنها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ التقليل من عدد المستويات التنظيمية والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق.
 - ✓ النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها.
 - ✓ أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد.
 - ✓ عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ إذ لم يوضح فايول ما الذي يقصده بالمبدأ بالتحديد.
 - ✓ يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحياتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها.

3-2- النظرية البيروقراطية MAX WEBER:

يرى ماكس ويبر أن الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة جمع أفكاره في كتاب صدر سنة 1922 عنوانه "الاقتصاد والمجتمع".

أ- خصائص التنظيم البيروقراطي:

بحيث اعتقد أن الفكر البيروقراطي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن

¹ أبو عريش وسيم: مرجع سبق ذكره، ص73

القيادة البيروقراطية في إدارة الأفراد التي يتطلّحها المجتمع المعاصر. اعتمد فيبر عدة عناصر ميّز بواسطتها التنظيم البيروقراطي عن غيره، و نلخصها فيما يلي¹:

✓ التحديد القاطع للواجبات والمراكز: حيث تنفصل الأعمال تماما عن شاغلها، وبهذا يكتسب التنظيم حرية كبيرة في الاعتماد على أي فرد مهما كانت قدراته، فالمهم بالنسبة إليه تحقيق الرشد.

✓ العلاقات الوظيفية بين المراكز لا بين شاغلها، وهو ما يجنب الإدارة الأهواء والأمزجة ، وبالتالي التركيز على العوائد الإقتصادية لا على العلاقات الإنسانية.

✓ الاعتماد على معايير محددة في الأداء: حيث يتفق فيها كل الأفراد وفق قواعد مكتوبة و محددة تحديدا قاطعا، و تطبق بصفة ثابتة و منتظمة على الجميع.

✓ التخصص الوظيفي: بحيث يتم تولي المراكز والتعيين فيها وفق التخصصات الدقيقة للأفراد وكفاءاتهم ، ويتم إعطاء الأولوية للتكوين والتدريب المستمر.

✓ البناء الهرمي للسلطة: حيث يتم توزيع السلطات بشكل رسمي يضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا بطريقة سلمية (هرمية).

✓ شغل الوظائف يتم بالتعيين : و ذلك ضمانا لتوفير المؤهلات المناسبة لأداء الأعمال.

✓ الاعتماد على السجلات الرسمية : بحيث تأخذ جميع عمليات الإتصال وجميع قواعد و إجراءات العمل في المنظمة البيروقراطية شكلا رسميا مكتوبا، ضمن وثائق ومستندات.

✓ الفصل بين الإدارة و الملكية : ذلك أن من يملك وسائل العمل و الإنتاج هو رب العمل، بينما من يديرها ويسيرها هو المدير أو الموظف.

ب- تقييم النظرية البيروقراطية:

من أهم مزايا النظرية البيروقراطية: السرعة، الدقة، الوضوح، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد، المعرفة الكاملة بالمستندات، الاستمرار والوحدة، فتجدر الإشارة إلى أن هذا الاتجاه أسهم بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة الذي بدأ استحداثه في كليات القانون في أول الأمر ثم أصبح تخصصا قائما بذاته.

فقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في انجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطى البيروقراطية توجهها لخيارات يوظّر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادرا على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف.

¹ ربيعي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص92.

ومما يعاب على التنظيم البيروقراطي أنه أهمل الفرد واعتبره كآلة بإغفاله لطبيعته النفسية والاجتماعية مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، التناقض بين فكرة التدرج الهرمي للسلطة وفكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار العمال، وكذا عدم الأخذ بعين الاعتبار للعوامل والظروف الخارجية في نجاح وفاعلية العملية الإدارية.

ج- مظاهر السلطة حسب فيبر:

لقد ميز ويبر بين ثلاث وسائل لتحقيق شرعية السلطة وهي¹:

- السلطة الكارزمية (البطولية): وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها الفرد عن الآخرين، وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين له فهي نوع من الإلهام.
- السلطة التقليدية: وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي، والتمسك بنفس النهج الذي انتهجه والترويج لنفس القيم والمبادئ التي روج لها ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهونا بهذا الالتزام.

- السلطة القانونية: وتستند على أسس موضوعية ورشيدة، والفرد الذي يحوز عليها يمارسها انطلاقا من المركز الوظيفي الذي يشغله في المنظمة ويسمى هذا النوع من السلطة رشيدا لأن الوسائل فيه مصممة ويعبر عنها بطريقة واضحة ولهدف واضح.

د- أهم الانتقادات الموجهة للنظرية:

من أهم الانتقادات نذكر ما يلي:

- يتمثل هدف "فيبر" في القضاء على التعسف في السلطة من خلال الممارسة للوظيفة الإدارية لكنه أهمل التنظيم الرسمي وتأثيره على سلطة المؤسسة.
- اعتبر الإنسان آلة تنفذ الأوامر ويكون بذلك قتل من خلال نموذج روح المبادرة والإبداع لدى العامل، فأصبح نموذج من بعد مثالا للمماثلة والتعسف في سن القوانين وتطبيقها.
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي.

¹ أبو عريش وسيم: مرجع سبق ذكره، ص 94.