

المدرسة التقليدية في التنظيم

في نهاية هذه المحاضرة يتوقع أن يعرف الطالب:

- ❖ أهم رواد المدرسة التقليدية
- ❖ الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية

جاءت هذه المدرسة في فترة امتازت بسيادة الأفكار الفلسفية السائدة في القرن 19 والتي اهتمت بالآلة وكيفية تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية، رواد هذه المدرسة هم مجموعة من المهندسين والفنيين والمدراء ومن أهمهم:

1- فريدريك تايلر FREDERICK TAYLOR وحركة الإدارة العلمية:

يعتبره الكثير مؤسس حركة الإدارة العلمية من خلال كتابه "أصول الإدارة العلمية"، ركز في التنظيم على تطوير كفاءة المدراء ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمال المنفذين للأعمال. النتائج التي توصل إليها تعتمد استخدام قوانين الحوكمة للوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال كما أوصى بالعمل على تحفيز العمال ووضع نظام لدفع الأجور بالقطعة، لقد اقتنع تايلر أن العامل له سلوك رشيد (عقلاني) تجاه العمل، فإنتاجيته ضعيفة طالما أن أجره ضعيف ومن هذا قدم فكرته في الإدارة التي كانت النواة للإدارة العلمية للعمل فأكد على ضرورة الوصول إلى الرفع من إنتاجية العامل ليحسن من مستوى أجره.

مبادئ تايلر:

- للرفع من الإنتاجية وجب القضاء على كل منابع اللامبالاة ويقدم بذلك أربع مبادئ تدور حولها نظرية التنظيم العلمي للعمل وهي:
- أ- دراسة العمل وطرقه ويجب أن تخضع الطرق العلمية لقياس الوقت والحركات.
 - ب- توظيف وتكوين الأفراد يجب أن يكون حسب الوظائف المراد شغلها.
 - ج- ضرورة توفر تجانس بين تنظيم العمل ومواقف العمال.

- د- إدارة المؤسسة والمنفذين وجب عليهم تقسيم العمل الواجب إنجازه في المنظمة. الانتقادات الموجهة إلى تايلر:
- واصل العديد من المفكرين محاولة تحسين وتطوير ما جاء به تايلر وقد كان لهم عدد من الانتقادات أبرزها ما يلي:
- أ- مضاعفة الإنتاج تؤدي إلى إرهاق العامل من جراء الرفع من وتيرة الإنتاج.
- ب- اعتبر تايلر العامل كمنفذ بسيط مع إهمال مؤهلاته البشرية (الإنسانية).
- ج- تكرر نفس الأعمال والروتين يمثلان منبعاً لعدم الرغبة في العمل.

2- هنري فايول HENRI FAYOL:

- أفكار تايلر اهتمت أكثر بتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية بينما اهتم فايول على الجانب الإداري وعلى تنظيم الفرد المكون للمؤسسة وفي سبيل ذلك وضع أربعة عشر مبدأ وهي:
- مبدأ السلطة: وتعني الحق في إعطاء الأوامر وحق الطاعة وهو ما يعني مسؤولية كل شخص في ميدان عمله، وتنقسم السلطة حسبها إلى سلطة رسمية تتبع من مركز المدير الرسمي وسلطة يستمدّها من قدراته وشخصيته.
- مبدأ وحدة القيادة: في أي نشاط مهما كان فإن أي عامل لا يتلقى الأوامر إلا من طرف رئيس واحد فقط وهو ما يوفر أكثر أمن وسرعة في تنفيذ الأعمال المطالب بها.
- مبدأ وحدة التوجيه: كل مجموعة من الأنشطة يكون لديها هدف واحد مشترك ويكون لها رئيس واحد يوجهها نحو تحقيق ذلك الهدف.
- مبدأ تدرج السلطة: ويعني تسلسل وتدرج وظائف الرئاسة من أعلى مرتبة إلى أدناها مع الالتزام بالتدرج الرئاسي لتسهيل الاتصالات بفاعلية داخل المشروع.
- مبدأ تقسيم العمل: ويعني تخصيص كل فرد في أداء عمل معين لتحسين وتحقيق كفاءة أكبر في إنتاجية العامل.
- مبدأ النظام والانضباط: ويمثل الطاعة في الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب مما يتطلب وجود مشرفين ورؤساء ذوي كفاءات.
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وتعني أولوية المصلحة العامة على المصالح الشخصية ووجوب التوفيق بينهما إن أمكن وإعطاء المثل من قبل الرؤساء والمشرفين.

- مبدأ المكافأة: وتكمن أهمية المكافآت في إرضاء العامل وصاحب العمل في نفس الوقت.
- مبدأ المركزية: ويحددها ما يطرأ على المشروع ومتطلباته.
- مبدأ الترتيب: وتعني به وجود ترتيب مكاني لكل شخص ولكل شيء داخل المؤسسة.
- مبدأ المساواة: إن توفر العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين ضروري لرفع معنوياتهم.
- مبدأ استقرار العاملين: ويعني أن استقرار العاملين مفيد ومهم للمشروع.
- مبدأ المبادرة: للمبادرة والابتكار أهميتها عن طريق إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة والشعور بالرضى في أداء أعمالهم.
- مبدأ التعاون أو روح الفريق: ويهدف إلى تنمية روح الفريق عن طريق التعاون بين العاملين وتقوية جهودهم من طرف الإدارة للوصول إلى النتائج المستهدفة من طرف المنظمة.

3- ماكس فيبر MAX WEBER ونظرية البيروقراطية في التنظيم:

- يولي فيبر للمجموعات التي تشكل التنظيم أهمية كبرى وكذا لكيفية إقرار السلطة والمسؤولية. ويعتبر نموذج فيبر والمسمى بالبيروقراطية حيث يعتبر صاحب السبق في تحديد الجهاز الإداري وملاحظة مدى تأثير عناصر الجهاز على السلوك التنظيمي. والبيروقراطية حسب فيبر هي الوصف الذي يمكن أن يتصف به النموذج المثالي للتنظيم وذلك وفق المبادئ التالية:
- التخصص: ويعني تقسيم العمل في كل نشاط إلى مجموعة أنشطة فرعية تعتمد التخصص وتحديد الوظائف في صورة رسمية حسب ما يتطلبه التنظيم البيروقراطي.
 - التدرج الهرمي للسلطة: وهو ترتيب الوظائف من أعلى إلى أسفل لضمان الإشراف والسيطرة.
 - قواعد ممارسة الوظائف: يظهر ذلك من خلال تحديد كفاءة كل وظيفة وتحديد السلطة اللازمة للقيام بالواجبات.
 - التدريب الرسمي: هو شرط أساسي للحصول على الوظيفة حتى يؤدي الموظف عمله وفق قواعد محددة ويؤدي الواجبات المكلف بها.
 - اللاشخصية: ويكمن ذلك في فصل ملكية المنظمة عن إدارتها من خلال الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج وإدارة المنظمة حتى يمكن محاسبة المدراء عن أعمالهم وأن لا تكون الوظيفة ملكا لشاغلها.

- نظام الإجراءات: عملية التوثيق والاحتفاظ بالمستندات لها أهميتها في المنظمة وهو ما يعني تسجيل كل التصرفات والإجراءات بصورة رسمية.
- ولكن بالرغم مما جاء به هذا النموذج من إيجابيات إلا أنه يظل محل انتقادات من الكثير من المدارس الأخرى لعل من أهمها:
- إهماله للجانب المعنوي والانفعالي للإنسان بتركيزه على النظرة الآلية في الإنسان.
- النظرة المثالية في احترام الإنسان للقواعد والإجراءات التي يفرضها النموذج البيروقراطي لأن الواقع يظهر صعوبة تغيير سلوكيات الأفراد بهذه النظرة.
- إهماله لتأثير البيئة على المنظمة واعتبارها تعيش منعزلة.
- ظهور التنظيمات غير الرسمية في المنظمات تفند زعم فيبر في أن التنظيم الرسمي هو الوحيد الذي يؤثر في المنظمة.
- أهم إسهامات النظرية التقليدية في التنظيم:
- إن أهم ما جاءت به النظرية التقليدية في التنظيم هي أنها كانت السبابة لتحديد مفهوم التنظيم في الإدارة وهي التي وضعته ضمن إطاره العلمي وكانت البداية التي أسست للمدارس اللاحقة للتعلم والإسهام أكثر في تحديد قواعد التنظيم العلمي في مختلف المنظمات.
- ولعل أهم ما جاءت به المدرسة التقليدية كقواعد عامة ينبنى عليها أي تنظيم هي:
- التخصص وتقسيم العمل.
- التدرج الرئاسي للسلطة.
- تحديد نطاق الإشراف.
- إعطاء مفهوم العلاقة بين وحدات التنظيم ووحدات المشورة.
- كما أن هذه المدرسة تميزت بمجموعة من الخصائص تمثلت في:
- إخفاء الطابع الرسمي على العلاقات بين مختلف الوظائف والتنظيمات داخل المنظمة.
- استبعاد الجانب العاطفي في معالجة مشاكل المنظمة.
- اعتماد الكفاءة في الأعمال.
- أهمية المركزية في إيجاد أكثر تنسيق لما يسمى وحدة المسؤولية.
- التوازن بين السلطة والمسؤولية.