

رابعاً : المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

عرف العالم خلال القرنين التاسع عشر و العشرين تغيرات كثيرة وكبيرة في شتى مجالات الحياة ، ولعل هذه التغيرات ما كانت لتحدث لولا التغيرات الكبيرة التي عرفها عالم الشغل والصناعة ، على وجه التحديد خاصة في الدول المصنعة في أوربا أولاً ثم الولايات المتحدة الأمريكية ، ومست هذه التغيرات جوانب كثيرة منها : الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، فمنذ الثورة الصناعية الأولى عام 1780 واكتشاف الفحم كطاقة جديدة ، وما صاحب ذلك من اختراعات منها : الآلات البخارية ، ثم الثورة الصناعية الثانية عام 1880 بعد اكتشاف مصدر طاقة جديد تمثل في الكهرباء ، واكتشاف موارد جديدة أهمها الحديد ، واخترع وسائل نقل سريعة وعملية منها النقل بالسكك الحديدية ، تطورت المصانع وزادت حاجاتها لتسيير الموارد البشرية والمادية لتحقيق فعالية أكبر والاستجابة للطلب المتزايد على السلع

غير أن هذا النمو والتطور خلق مجموعة من المشاكل التي كان على أصحاب هذه المصانع حلها ، فظهرت محاولات فكرية وتقنية لترشيد هذه الموارد ، والتوفيق بين مطالب أرباب العمل والعمال من جهة ، والعرض والطلب على السلع من جهة أخرى ويمكن أن نعطي أمثلة على هذه المحاولات متمثلة في المساهمات الفكرية للمدارس

1- المدخل الكلاسيكي (المدرسة الكلاسيكية) :

لقد جاءت المساهمة في تطور الفكر الإداري بداية من ثلاثة مجاميع من العلماء ، جابه كل منهم مشكلة رئيسية وبعدها معينا للتنظيم فشكّلوا ما يمكن أن نعتبرهم رواد المدارس التقليدية أو الكلاسيكية؟، فقد اهتم " فريدريك تايلور " وأتباع مدرسة الإدارة العلمية بعمل العامل البسيط للمساعدة في تحديد مؤهلاته ، والمهام التي يقوم بها ، وكيف يقوم بها ، وكم ينتج ، وبالتالي كم يستحق من أجور ، وكيف يتم حفزه ...

واهتم " هنري فايول " بالمهام التي يجب أن يتفرغ لها كل إداري ، وكيفية تنفيذها ...

أما " ماكس فيبر " والذي ساهم في تنمية المدرسة البيروقراطية فقد اهتم بمصدر شرعية المالكين ، والإدارات وكيف يمكنهم جعل الأعداد الكبيرة من العاملين تلتزم بما يطلبه المالكون ، وبذات

الوقت يقيمون تنظيمًا كفؤًا ، ورأى بأن ذلك يتحقق إذا تم تضمين كل ما هو مطلوب عمله في أنظمة وتعليمات رسمية مدروسة يطيعها الجميع ...

وبالرغم من أن ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص معينين ، إلا أن تلك المداخل تشرك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة ، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو " أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي " ، وبمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل عند التحاقه بالمنظمة ، واستمراره بها

أ- مدخل (مدرسة) الإدارة العلمية:

يعد "فريدريك تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية ، وقد بدأ "تايلور" حياته عاملاً في شركة "ميدفيل" " Midvale " للصلب في ولاية بنسلفانيا الأمريكية ، وتدرج في العمل حتى أصبح رئيساً للمهندسين ...

اقترح "فريدريك تايلور" مدخل الإدارة العلمية في كتابه المعنون " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 ، وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك ، والتي تميزت بنمو حجمها ، وزيادة حجم إنتاجها ، مع ظهور الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات .

وقد استهدف "تايلور" من دراسته تحويل " المصالح المتعارضة" بين العاملين وأصحاب العمل إلى "مصالح مشتركة" ، وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل ، وقد دعا "تايلور" إلى استخدام الأسلوب العلمي بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ

وبصفة عامة فقد حدد "تايلور" أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية هي :

المبدأ الأول : دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال ، وتسمى هذه الطريقة باسم "طريقة الأداء المثلى"

المبدأ الثاني : اختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

المبدأ الثالث : تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم

المبدأ الرابع : تخطيط الوظائف بما يؤدي على تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر .

وقد تزامنت دراسات كل من : "فرانك جليبرث" وزوجته "ليليان جليبرث" مع أبحاث ودراسات " تايلور" ، حيث قاما بالتركيز على كفاءة العامل وإنتاجيته ، وأكدوا أن تدريب العاملين وتحفيزهم له أثر كبير على الكفاءة والإنتاجية ، كما توسعا في دراسة الزمن والحركة التي تناولتها دراسات " تايلور" ، إذ قاما بتقسيم كل عمل إلى نشاطات ، وكل نشاط إلى حركات لازمة لتأدية النشاط ، وتمكنا من تحديد الزمن المعياري لأداء كل نشاط .

وظهر في نفس الفترة عالم آخر هو "هنري جانت" ، والذي اختلف مع "تايلور" في حساب الأجور والحوافز ، حيث اقترح ضرورة دفع أجر محدد للعامل له حياة كريمة بغض النظر عن عدد الوحدات التي ينتجها ، وإذا زاد حجم إنتاج أي عامل عما هو محدد ، يدفع له أجر أكبر عن كل وحدة تزيد عن ذلك الحد ، وقد وضع "جانت" الخرائط التي تعرف باسمه (خرائط جانت) ، والتي تستخدم في جدولة الإنتاج والرقابة عليه ، وتبين الزمن المتوقع لبداية ونهاية كل نشاط أو مشروع ، وتقارنه بالوقت الفعلي لبداية ونهاية النشاط أو المشروع.

بالرغم من الإسهامات الايجابية لمدرسة الإدارة العلمية إلا أن هناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت لها ، منها :

1- إهمالها للنواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية ، وتركيزها على النواحي الفنية في العمل .

2- الاهتمام بالحوافز المادية فقط ، وعدم الاهتمام بالحوافز المعنوية .

3- إهمال تأثيرات البيئة الخارجية على العامل .

4- التعامل مع العاملين ، وكأنهم آلات لا يمكنهم الإبداع والابتكار نتيجة الالتزام الحرفي بالإجراءات ، ودراسات الزمن والحركة

ب- مدرسة العمليات الإدارية :

يرى أصحاب هذه المدرسة أن الإدارة هي ما يتولاه المدير من تخطيط ، وتنظيم واتخاذ القرارات وتنسيق ورقابة ، وبصرف النظر عن مستواه الإداري ، وبصرف النظر عن نشاط المنظمة التي يعمل فيها .

ورغم أن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا بدراساتهم في تفسير وتوضيح أفكار هذه المدرسة من أمثال: "لوثر جوليك وليندال إرويك وجيمس موني و أوليفر شيلدون" إلا أن المهتمين بالحقل الإداري يتفقون على أن الفضل بالدرجة الأولى في ظهور هذه المدرسة يعود إلى العالم الفرنسي " هنري فايول " .

يوضح عمل " هنري فايول " المدخل الكلاسيكي في الإدارة ...وكان " فايول " مديرا لأحد شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 30 عاما قبل أن يكتب مؤلفه " الإدارة العامة والصناعة " ، وقد أشار "فايول" في هذا الكتاب إلى أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، إصدار القرارات ، التنسيق ، الرقابة ... ويعتبر "فايول" أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة ، وركز في ذلك على ثلاثة نقاط أساسية هي :

- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسات:

باعتبار أن المؤسسة تشكل نظاما قائما بذاته ، وتقسيم العمل داخل المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية مميزة هي : الوظيفة المالية(البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها) ، الوظيفة التقنية (إنتاج ، تحويل) ،الوظيفة المحاسبية (إعداد الميزانية ، حساب أسعار التكلفة) ، الوظيفة التجارية (شراء ،بيع ،تبادل) ،الوظيفة الإدارية (التنبؤ ، التنظيم ، إصدار القرارات ، التنسيق ، الرقابة) ، وظيفه الأمن (ضمان حماية الموظفين والممتلكات) ، واعتبر أن الوظيفة الإدارية من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسة ، ومن أكثرها استحوادا على الاهتمام في تدريب الأفراد .

- تقسيم الإدارة :

تقسم الإدارة إلى خمسة أنشطة مستقلة ، وهي ما يطلق عليها اليوم اسم وظائف الإدارة وهي :
التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة) .

- أوصى بالمبادئ الإدارية الأربعة عشر :

أوصى " فايول " بالمبادئ الأربعة عشر من أجل تحقيق فعالية الإدارة ، وهي :

(تقسيم العمل ، السلطة ، الانضباط ، وحدة الرئاسة ، وحدة التوجيه ، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، المكافأة (التعويض) ، المركزية ، تدرج السلطة ، الترتيب ، المساواة ، استقرار العمالة ، الابتكار ، التعاون) ، حيث يرى " فايول " أن التطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها المؤسسات .

- الانتقادات الموجهة لهنري فايول :

من أهم الانتقادات التي وجهت لأفكار " فايول " ما يلي

- المبادئ التي صاغها لا يمكن اعتبارها حقائق ذات قبول عام ، لأن العديد من الكتاب أشاروا إلى أن هذه الأفكار مناسبة في الماضي أكثر من الحاضر بفعل تغير البيئة ، وبالتالي أصبحت بعض المبادئ غير قابلة للتطبيق في الوقت الراهن مثلا (مبدأ وحدة الرئاسة قد يتعارض مع مبدأ التخصص) حيث يتطلب الأمر في وظائف معينة الرجوع إلى عدة مستويات إدارية ، وليس إلى المستوى الأعلى فقط ، وقد يتلقى الفرد أوامره من أكثر من شخص ...

- الاعتماد على بعض الفروض فيما يتعلق بالسلوك المطلوب أدائه داخل المؤسسات مع إهمال الجوانب السلوكية المؤثرة في هذا السلوك ...

- إهمال النواحي الإنسانية ...

- ليس هناك طريقة مثلى للعمل بمعزل عن طبيعة العمل ، وتباين الأفراد ، إذ أن الطريقة الأسهل و الأحسن للفرد هي بمثابة الطريقة المثلى ، والتي توافق قدراته .

- إن الإجهاد البدني ليس هو المحدد الوحيد لإنتاجية الفرد ، بل هناك الإجهاد النفسي الذي غاب عن رواد هذه النظرية .

- لا يمكن تجاهل تقسيم العمل ، لكنه قد يؤدي إلى عدم الإبداع ، والملل عند الإمعان في التخصص الدقيق .

- الفرق بين أفكار "تاييلور" وأفكار "فايول" :

وتكمن أهم الاختلافات في ما يلي :

- اهتم "تاييلور" بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ ، أما " فايول " فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل ، وتعتبر أفكارهما مكملتان لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.

- اهتم "تاييلور" بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (اهتم بالعاملين) ، في حين اهتم " فايول " بالمستوى الأعلى ، وكان اهتمامه منصباً على المدير.

- أكد "تاييلور" على ترميم مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى " فايول " أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة .

ج- مدرسة البيروقراطية :

وتسند هذه المدرسة إلى العالم الألماني " ماكس فيبر Max Weber " (1864 - 1920) ، وكان "فيبر" عالماً اجتماعياً ، له أبحاث في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها ، ولم يكن مديراً أو مهندساً مثل (فايول أو تاييلور) ، لقد كان مهتماً بكيفية الانتقال بألمانيا من التخلف والتفكك واللاحق بالدول الصناعية التي كانت تشهد تقدماً اقتصادياً وصناعياً حديثاً ، فقام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية دراسة معمقة ، لاستقراء التاريخ واستخلاص الدروس

و مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين : الأولى (Bureau)

وتعني مكتبا ، وبالتحديد مكتبا عاما أو حكوميا ، والثانية(Cracy) وهي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي (Kрати) ، والتي تعني قوة أو حكم ، وعليه فان المعنى اللفظي لمصطلح البيروقراطية يعني : قوة أو حكم المكتب أي السلطة المستمدة من المكتب .

ويتفق العلماء والمهتمين بالبحث في الحقل الإداري على أن أصل استعمال مصطلح البيروقراطية لا يرجع إلى "ماكس فيبر" ، بل ورد لأول مرة في كتابات الاقتصادي الفرنسي "فانسان دوغورناي Vincent Degournay " سنة 1754 ، ف"دوغورناي" أول من قام بدراسة المكاتب العامة على أنها أداة حكومية ، وتحدث عن هذا المصطلح مستعملا اسم "بيروقراطيين Bureaucrates " والتي تعني نخبة العاملين في المكاتب الإدارية

اهتم "ماكس فيبر " بموضوع شغل المعنيين بإقامة وإدارة المنظمات الجديدة ، وهو ما يتعلق بمشروعية السلطة ، وحق من يديرون تلك المنظمات بالأمر ، وكيف يجعلون العاملين يلتزمون بما يطلبون ، ويخططون لهم ، ويجعلون ذلك شرعيا .

ابتدع "ماكس فيبر" تسمية البيروقراطية باعتبارها منظمة تخضع كليا لحكم القانون والأنظمة الرسمية ، وساهمت أفكاره في مساعدة المنظمات الكبرى في وضع القوانين والأنظمة وإجراءات العمل ، بالإضافة إلى وضع أسس إقامة الأجهزة الحكومية الجديدة وفق أسس كفؤة ، خاصة بعد أن توسعت وأصبحت بحاجة ماسة إلى منهجية لإدارتها ، وقد انصب اهتمامه على موضوع السلطة ومصادر شرعيتها ، بمعنى : لماذا يطيع شخص ما شخصا آخر ؟...

اهتم "فيبر" - كما سبقت الإشارة إليه- بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة ، والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية ، وحظي موضوع هيكلية السلطة باهتمامه ، وقد ميز بين القوة والسلطة ، فاعتبر القوة (Power) هي المقدره على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة ، وأما السلطة (Authority) فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر ، وفي إطار السلطة يرى الشخص التابع (المرؤوس) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدراء) أمر مشروع ، وفي دراسته وتحليله ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة (مبررات مشروعية السلطة) :

- **السلطة التقليدية** : وتستند هذه السلطة إلى التقاليد والأعراف والمكانة والمركز والحسب والنسب ، ولا تعتمد على أي معايير ذات علاقة بالأداء أو الكفاءة أو القدرات .

- **السلطة الشخصية** : وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد ، ويقصد ب(Charisma) أي خاصية أو سمة في شخصية الإنسان يتفرد بها عن غيره ، تجعله شخصية جذابة ينقاد لها الآخرون .

- **السلطة القانونية العقلانية** : وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية تسري على جميع العاملين في المنظمة ، وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوسين لقواعد هذه السلطة لتحقيق العقلانية (Rationality) في المنظمات بما يسهم في تقدم المجتمع .

البيروقراطية هي نوع من تصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل ، وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقياتهم ، وقد اعتبر "فيبر" أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفاءة وعقلانية ، فهو يحقق الدقة ، والسرعة والوضوح ، والاستمرارية ، والوحدة ، والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين ، واقترح "فيبر" السمات/الملامح الآتية للنموذج البيروقراطي :

- تقسيم العمل والتخصص

- تنظيم المكاتب /الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة ، مما ينتج تسلسل الأوامر

- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية

- الموظفون يعينون ولا ينتخبون

- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة ، وهم مهنيون (Professionals)

- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها، ويستمد سلطته من وظيفته .

- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأديته لعمله ، وهذه الضوابط لا شخصية ، وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات .

- الانتقادات التي واجهت النموذج البيروقراطي:

أهم هذه الانتقادات هي :

- 1- أهمل التنظيم غير الرسمي
- 2- ركز اهتمامه على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة ، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدرا من الحرية والتصرف ، أو المبادرة للإبداع ، ويصيب الجهاز بطابع من الجمود ، ويدعوا العاملين إلى التركيز على إتباع الإجراءات وتفادي العقاب ويحولهم عن بلوغ الأهداف .
- 3- إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية .
- 4- إن التنظيم البيروقراطي قد يشجع المديرين على تحقيق الحد الأدنى من الإنتاجية مع حماية وتوسيع سلطاتهم .
- 5- بطء اتخاذ القرارات ، وذلك للالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات الروتينية .
- 6- عدم التواءم مع التغير التكنولوجي ، والذي يؤدي إلى تغير المهام والإجراءات الإدارية بطريقة مستمرة .
- 7- التناقض في بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي ، وتعارض بعضها البعض ، فقد يتعارض مبدأ الكفاءة مع مبدأ الترقية بالاقدمية ، وكذلك مبدأ التدرج الهرمي مع مبدأ اتخاذ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين .
- 8- إن القواعد واللوائح لا تحدد للفرد ما هو مرغوب فيه فقط ، بل تحدد ما هو مطلوب منه كحد أدنى ، ومع مرور الوقت يرتبط الأفراد بالحد الأدنى دون محاولة لزيادة كمية العمل .

د- تقييم المدرسة الكلاسيكية :

من أهم ما أسهمت به المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر ما يلي :

1- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها ، وتوضح أهمية وحيوية هذا الدور في عصرنا الحاضر .

2- التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى ، له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها في الجامعات والكليات .

3- اعتبار الإدارة مهنة مثل المهن الأخرى ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول .

4- تحديد عناصر/وظائف العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) .

5- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حاليا (مثل تحليل الوقت والحركة وتبسيط العمل ، ونظم الحوافز ، وجدولة الإنتاج ، وتحليل الوظائف ، وتعيين واختيار العاملين ، وغيرها) هي مستمدة أساسا من المدرسة التقليدية.

ومن الأفكار والمفاهيم الأخرى التي أسهمت بها المدرسة التقليدية:

1- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتمادا على الأداء

2- بادرت بدراسة المهام والوظائف

3- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية مايلي :

1- الإنسان ليس آلة (الإنسان كائن اجتماعي)

2- الحافز المادي لا يغني عن الحافز المعنوي

3- لا يوجد نموذج أمثل للإدارة

4- التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع

5- البيئة الخارجية لها تأثير على أداء المنظمات