

الفصل الثاني (١) محاضرة الثالثة

تطور نظرية التنظيم

مقدمة :

يعكس التطور في نظريات التنظيم نمطا تراكميا في المعرفة تم الوصول إليها من خلال الدراسات و التجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل. كما يتميز الفكر التنظيمي بأنه فكر غربي لأن العالم الغربي يتعامل مع المشاكل الإدارية بمنهجية علمية و يخضعها للتحليل و البحث العلمي ، ويتم تجريب الوسائل و البدائل المختلفة للتعامل معها و على ضوء نتائج هذه التجارب يتم الوصول الى تفنين المبادئ و النظريات و تصبح في متناول المديرين. ورغم صعوبة التصدي لمهمة تصنيف نظريات التنظيم في إطار محدد واضح إلا أنه لا بد من وضع إطار مرجعي رغم أنه لن يكون إطارا جامعها لا من حيث الترتيب التاريخي لظهور النظريات ولا من حيث التداخل بين الأفكار الأساسية فيها . مع أخذ كل هذه الأمور في الاعتبار يمكن تتبع التطور في نظريات التنظيم من منظورين أساسيين هما : المنظور النظمي و المنظور الهدي .

المنظور النظمي :

تبنى هذه النظرية على مفهوم أن التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون بدورة من عدة أنظمة فرعية ، ويتفرع هذا المنظور بدورة الى منظور يرى التنظيم نظاما مغلقا معزولا عن البيئة المحيطة ، وأن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات و عمليات تشغيل و مخرجات .

أما المنظور الأخر فهو منظور النظام المفتوح الذي يرى التنظيم كيانا عضويا يتفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية . وبالتالي يتفاعل مع مكونات البيئة الخارجية ويستفيد من التغذية العكسية ليعدل النظام وفقا لما يستجد من متغيرات .

المنظور الهدي :

يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف يتم إنشاؤه بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة . و يتفرع هذا الرأي الى اتجاهين . الأول يؤكد على أن التنظيم يهدف الى تحقيق الأهداف المحددة له بشكل عقلائي و موضوعي بما يحقق المصلحة التنظيمية . أما الرأي الثاني فيرى أن الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها ليست بالضرورة الأهداف الموضوعية بل الأهداف الشخصية التي ستقرر على ضوء الصراعات و المصالح لذوي النفوذ في التنظيم ، حيث تأخذ أهداف هذه الجهات الأولوية على الأهداف الرسمية للتنظيم .

تطور نظرية التنظيم : فيما يلي جدول يوضح تتبع التطور في نظرية التنظيم وفق المنظور النظمي و الهدي :

الفترة الزمنية المنظور	1900-1930 المرحلة الأولى	1930-1960 المرحلة الثانية	1960-1975 المرحلة الثالثة	1975 المرحلة الرابعة
منظور النظم	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
منظور الهدي	التنظيم يسعى للعقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين	التنظيم يهتم بتحقيق العقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الاهداف الاجتماعية للعاملين
الافتراضات و القيم الأساسية	التنظيم عبارة عن آلة تهتم بتحقيق الكفاية	التنظيم عبارة عن كفاية اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية	الاهتمام بتفهم العوامل الموقفية وأهمية التصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ و المصالح الإنسانية

مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي :

قبل تناول النظريات التنظيمية المختلفة لابد من الإشارة الى مساهمات بعض المفكرين السابقين لعصرهم وكان لأفكارهم تأثير على الفكر الإداري بشكل مباشر أو غير مباشر وهم :

- نيقولا ميكافيللي : يرتبط أسمة بمفهوم الانتهازية و المقولة الشهيرة (الغاية تبرر الوسيلة) ولكنه رغم هذا كان له إسهام إداري كبير في موضوع القيادة وكان سباقا الى التفريق بين مفهومي السلطة القيادة .
- آدم سميث : ويرتبط أسمة بشكل رئيسي بعلم الاقتصاد أكثر من ارتباطه بالإدارة لكنة أيضا كان سباقا في تحديد آليات زيادة الإنتاج وقد توصل الى مبدأ تقسيم العمل و التخصص في التنظيم باعتبارهما شرطان ضروريان لتحقيق هدف زيادة الإنتاج .

أهم النظريات الإدارية من منظور تاريخي :

نظريات المدرسة الكلاسيكية في الادارة :

يؤرخ لهذه النظريات بأنها ظهرت في القرن الماضي وتعرف في الادارة باعتبارها بدايات إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة حيث تم التعامل مع موضوع الإدارة كعلم . وتشمل هذه المدرسة نظريات فرعية تشترك في الافتراضات الأساسية وتختلف في المنهجية المتبعة . سنتناول النظريات التالية :

نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور : حيث يحتل هذا العالم مكانا مهما في تاريخ علم الإدارة رغم كونه بدأ عاملا ثم مهندسا وليس إداريا . إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة و البحث بمنهجية علمية تجريبية وأهم التجارب التي قام بها :

تجربة رفع الكتل المعدنية ، تجربة ملاعمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج ، تجربة تغذية الآلات . وعلى ضوء هذه التجارب نشر كتابه الشهير (مبادئ الادارة العلمية) الذي حدد فيه مبادئ الأساسية التي يجب على المديرين العمل بها وهي :

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل و القائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل .
- ضرورة تحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال .
- تعاون الإدارة و العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة و العاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط و الإشراف و العمال بالتنفيذ .

هنري فايول و المبادئ التنظيمية :

يختلف هنري عن تايلور في الخلفية العلمية فهو كان مديرا لأحد الشركات في بلدة فرنسا وتعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل ورأى إمكانية تطبيق هذه لمبادئ في كافة المجالات و على كل المستويات . أهم مبادئ فايول لزيادة الإنتاج هي :

تقسيم العمل على أساس التخصص ، توازن السلطات مع المسؤوليات ، الانضباط و الالتزام ، وحدة الأوامر ، أولوية مصلحة العمل على المصالح الفردية ، ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين ، إتباع درجة مناسبة من المركزية و اللامركزية ، التسلسل الرئاسي ، التمسك بالنظام كأساس للعمل و التعامل مع الناس ، ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة ، تشجيع المبادرة الفردية ، تشجيع روح الفريق .

النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فايبر : أستاذ الاجتماع الماني الجنسية حيث تزامن دراساته مع تجارب تايلور ، حيث كان يبحث عن تفسير سبي تخلف بلاده في بداية القرن العشرين هن بقية الدول الأوروبية و أمريكا ومن خلال دراسات توصل الى تصور أ، نظرية حول تطور المجتمعات ، حيث قسم مراحل المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها الى ثلاثة مراحل :

مرحلة السلطة التقليدية : حيث تتسم المجتمعات في هذه المرحلة بأن شرعية القادة السياسيين الاداريين تنبع من أصول تقليدية مثل الوراثة و الجاه و النسب، أما أداء الإدارة فيكون بدانيا و غير كفاء .

مرحلة السلطة الكارزمية : تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة مما يؤدي الى وجود إدارة جيدة نوع ما . لكن المشكلة الرئيسية للمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسية . إذ أنه وما يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة الى التذني .

مرحلة السلطة القانونية : يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم مؤهلات و الشروط المحددة في القوانين و تمتاز الإدارة في هذه المرحلة (البيروقراطية) بالكفاءة و الإنجاز و الدقة في العمل فحسب ماكس فايبر كما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا . وقد حدد فايبر خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي :

- تقسيم العمل و التخصيص
- التسلسل الرئاسي
- وضوح خطوط السلطة
- اتباع نظام الجدارة في التعيين
- اعتبار الادارة مهنة تحتاج للتأهيل و التدريب
- وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل
- الاهتمام بالتوثيق و تنظيم السجلات
- الرسمية في علاقات العمل داخليا و خارجيا
- الاهتمام بدفع أجور و تعويضات عادلة للعاملين

يلاحظ من النظريات السابقة تركيزها على أهميه الوصول الى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم و علاقات العمل كآلية لتحقيق الكفاية الانتاجية و تنحصر اهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم . ويمكن تفسير ذلك بالظروف التي صاحبت ظهورها حيث كانت الاولوية لزيادة الانتاج و كان العمال يفتقرون للتدريب و الحوافز الاقتصادية تحتل أهمية كبيرة . وقد تغير هذا الواقع لاحقا مما استدعى أن تأخذ النظريات اللاحقة بعين الاعتبار . فقد كانت الأمور التنظيمية الهيكلية و الالتزام بها أساس زيادة الإنتاج و تركزت النظرة للتنظيم على اعتباره نظاما مغلقا .

أهم النظريات في المرحلة الثانية :

تحولت النظرة التنظيمية في هذه المرحلة من كونها كيانات ميكانيكية الى كيانات اجتماعية عضوية . حيث دخل على الخط علماء النفس و الاجتماع و العلوم السلوكية المختلفة . ويمكن القول أن العنوان الرئيس في هذه المرحلة هو مدرسة العلاقات الانسانية التي ترى في التنظيمات أنها كيانات انسانية تتكون من مهام و بشر وليس الآت جامدة يثبت فيها البشر ويمكن استبدالهم كقطع غيار. أهم الجهود البحثية في هذه المرحلة هي تجارب مصنع هوثورن و سميث بهذا الاسم لأنها أجريت في مصنع هوثورن في شركة وسترن إلكتروك في ولاية إلينوي بأمريكا في الفترة ١٩٢٤-١٩٢٧ على مرحلتين الاولى و الثانية .

التجارب في المرحلة الأولى :

حيث تعتبر هذه التجارب امتدادا لتجارب تايلور حيث ركزت في البداية على العوامل المادية و الطبيعية التي يتعلق بالاجتهاد و الاجور و الظروف المحيطة بمكان العمل و أثارها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية و الاجتماعية التي تم تناولها لاحقا ومن تلك التجارب :

- تجربة الإضاءة
- تجربة جدولة العمل
- تجربة الأجور و الحوافز

لم تأتي التجارب الثلاثة السابقة بنتيجة تتفق و الافتراضيات التي وضعها فريق البحث مما جعلهم يوجهوا اهتمامهم الى وجهة جديدة و هي التوجه مباشرة الى العاملين للتعرف على سر تلك النتائج . وهذا ما يقودنا الى المرحلة الثانية من التجارب .

التجارب في المرحلة الثانية :

انضم الى هذه المرحلة التون مايو وهو أستاذ في جامعه هارفارد بعد تعيينه استشاريا في شركة ويسترن إلكتروك حيث ترأس فريق البحث واستمرت الجهود من ١٩٢٧ - ١٩٣٢ تم خلالها إجراء عدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون فيه ومن هذه التجارب:

- تجربة المقابلات .
- تجربة ملاحظة السلوك الجماعي .

وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها :

- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف و العلاقات الطيبة على الإنتاجية .
- التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية .

شكلت هذه التجارب تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم و لفتت أنظار الباحثين إلى أثر القيم و الاتجاهات و نمط العلاقات على الإنتاجية و أصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح مطلوبا من المديرين و المشرفين أن يعطوها مزيدا من الاهتمام