الفصل الثاني (٢) المحاضرة الرابعة

تطور نظرية التنظيم

شستر برنارد و الأنظمة التعاونية :

يعود الفضل لبرنارد في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر و لا على التهديد بتوقيع العقاب . فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير تعتمد على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته و التعاون معه . ومن هنا جاء التأكيد على التنظيمات غير الرسمية بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي على أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص على تسهيل عملية الاتصالات و تحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق . حيث ركز على فكرة التوازن التنظيمي (عطاءه للمنظمة مقابل حوافز عادلة) وأي خلل في هذا التوازن يعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل . حيث قدم برنارد خلاصة تجربته و خبرته في كتاب (وظائف المدير) .

نظرية دوجلاس ماكر يجور :

مهدت كتابات كل من التون مايو و شستر برنارد الطريق لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية و السلوكية مجال الإدارة ، حيث ركزت الكتابات على العلاقات الإنسانية و الحوافز المعنوية باعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاج . وقد حدد دوجلاس نمطين للافتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدها افتراضات سلبية رمز لها (x) وافتراضات إيجابية رمز لها ب (y) . يتمثل الشق الأول من نظرية (x) بافتراضات سلبية أهمها :

١- يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل و مراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامة بالعمل .
٢- يكره العاملون تحمل المسئولية و يفضلون أن يتم توجيههم مباشرة .
٣- يعطى العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي و للحوافز المادية و يظهرون مستوى متدني من الطموح

أما الشق الثاني من نظرية (Y) فيستند الى افتراضات إيجابية مغايرة للافتراضات السابقة أهمها :

١- يجب العاملون ممارسة الرقابة و الضبط الذاتي و يلتزمون بتحقيق الأهداف .
٢- تتوافر لدى العمال القدرة و الرغبة على تحمل المسئولية .
٣- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقة و لا تقتصر هذه القدرات على المديرين

وبناء على الافتراضات الايجابية لمكر يجور حول الأنسان فهو يرى أنه من الافضل أن يستند سلوك المديرين و نمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان .

وارن بينس وأفول البيروقراطية :

يمثل رأيه أوج الاهتمام بالحركة الإنسانية حيث يرى أن التنظيمات البيروقراطية وفق نمط ماكس فايبر بما تتصف به من رسمية وروتين وتوثيق و تقسيم العمل على أساس التخصص الدقيق لم تعد صالحة للعصر و تطوراته ورأى أن هناك ضرورة لإيجاد تنظيمات أكثر إنسانية وديموقراطية ولا مركزية وتعتمد على وجود جماعات العمل وروح الفريق وسمي هذه التنظيمات بالتنظيمات الادهوقراطية و التي ستتناولها لاحق في مقررنا إن شاء الله .

نظريات المرحلة الثالثة (الموقفية) :

هربرت سايمون :

يعتبر هربرت من الناقدين لافتراضات المدرسة الكلاسيكية فهو يرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي ، لأن للعقلانية متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها فهي تتطلب أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاده وبكافة البدائل لحل هذه المشكلة ومن ثم القدرة على تحليل كل مزايا و مخاطر البدائل المختلفة و اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا و يتجنب أغلب المخاطر . وهذه نظرية مثالية في عالم الإدارة إذ قد لا يتوفر لا الوقت و لا المال ولا المعلومات لكل لذلك . وأفضل ما يمكن للمدير فعلة هو القدرة على أتخاذ القرار المقبول وليس القرار المثالي .

كاتز وكهان :

كاتز وكهان من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي ، الذين أكدوا على ضرورة النظر للتنظيم كنظام مفتوح .

جوان وود ورد وتشارلز بيرو :

حيث أكد كل من جوان وود ورد وتشارلز بيرو وغيرهم من علماء معهد تا فستوك البريطاني أهمية عوامل مثل التكنولوجيا ، حجم التنظيم كعوامل تؤثر على نمط التصميم التنظيمي المناسب لكل حالة لتأثير هذه العوامل على نمط التنظيم ودرجة الرسمية .

نظريات المرحلة الرابعة :

مثلت النظريات في هذه المرحلة إضافة نوعية ، إذ تم التأكيد على ضرورة النظر إليها باعتبارها مسرحا سياسيا تلعب فيه القوى و المصالح دورا كبيرا في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي . إذ يلعب المديرون و أصحاب المصالح دورا كبيرا في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية وفي اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية و التي ليست بالضرورة مصلحة التنظيم . مما يعني أن تصميم الهيكل التنظيمي يمثل في نهاية الأمر تسوية يتم التوصل إليها بين كافة الأطراف المؤثرة . و يعتبر جيمس مارس وهر برت سايمون وجفري ففر أهم رواد هذه النظريات في تأكيدهم على ضرورة تفهم المصالح و الاولويات الخاصة بأصحاب التأثير السياسي حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود .

النظريات الإدارية من منظور هدفي :

يقدم رتشارد سكوت إطارا تصنيفيا مختلفا للتنظيمات يضم ثلاثة فئات وضمن فترات تاريخية مختلفة وذلك على النحو التالي :

١- التنظيمات باعتبارها أنظمة رشيدة .
٢- التنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية .
٣- التنظيمات باعتبارها أنظمة مفتوحة عقلانية و عضوية .

التطور في نظرية التنظيم من المنظور هدفي :

فيما يلي جدول يوضح تلك النظرة لكل التنظيمات المذكورة :

1900-1930 التنظيمات ككيانات عقلانية	1930-1960 التنظيمات كأنظمة طبيعية	1960-1970 عقلانية	1970- عضوية
نظرية الإدارة العلمية (تايلور)	نظرية العلاقات الانسانية (مايو)	عقلانية محدودة (مارس وسايمون)	أنظمة التكنولوجيا الاجتماعية (ميلر ورايس)
نظرية اتخاذ القرارات (سايمون)		النظرية الموقفية (لورانس و لر تش)	أنظمة قادرة على الصمود
النظرية البيروقراطية (فايبر)	النظم التعاونية (برنارد)	هياكل متنوعة (وود ورد و بلاو)	
نظرية المبادئ الإدارية (فايول)			

النظريات الإدارية من منظور هدفي :

التنظيمات باعتبارها أنظمة عقلانية : ينظر لها من هذا المنظور على أنها آليات تهدف الى تحقيق أقصى درجة من العقلانية التنظيمية المتمثلة في الوصول لتحقيق الأهداف المحددة لها بأقل تكلفة ممكنة .

التنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية : تؤكد هذه النظرة على أن التنظيمات كيانات طبيعية حية وقائمة بذاتها ودورها لا يقتصر فق على تحقيق الأهداف الرسمية بل يتعداه ليشمل تحقيق أهداف العاملين فيها من أفراد و جماعات وتبين أهمية الجماعات غير الرسمية .

التنظيمات باعتبارها أنظمة مفتوحة : حيث أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة وهي كيانات معقدة تشتمل على العديد من الأنظمة الفرعية ومكوناتها من أفراد و جماعات و العلاقات بينهم و المصالح و الأهداف الخاصة بهم .

الملخص :

اعتمدت نظرية التنظيم الحديثة على أعمال المفكرين الأوائل من أنصار المدرسة الكلاسيكية الذين حاولوا الوصول الى مبادئ عملية صالحة للتطبيق في جميع الظروف سعيا للوصول الى تنظيمات عقلانية آلية و مبسطة معتمدين في ذلك على التجارب العلمية من ناحية وعلى الادارة التقليدية نحو إدارة أكثر إنسانية بفعل تغير الظروف . وما لبثت أن بينت النظريات الموقفية صعوبة الوصول لمبادئ إدارية بمعزل عن الظروف المحيطة بالتنظيم مما استلزم البحث عن أنماط تنظيمية مختلفة . أما المرحلة الحديثة فترى أن صراع القوى السياسية لها دور في تحديد النمط التنظيمي نتيجة لصراع أصحاب النفوذ .

أسئلة للمناقشة :

١- تتبع المراحل التي مرت بها نظرية التنظيم مبينا أهم المساهمين فيها ؟
٢- كيف ترى مساهمة كل من آدم سميث ونقولا ميكافيللي ؟
٣- يرى بعض الكتاب أن اتجاه تجارب مصنع هو ثورن نحو تفحص أثر العوامل الإنسانية و الاجتماعية في الانتاج جاء بمحض الصدفة علق على ذلك .
٤- بماذا تميزت المرحلة الأخيرة عن المرحلة الثالثة في تطور الفكر التنظيمي ؟