جامعة آشور
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
المرحلة الثانية

نظرية المنظمة
اللبنات الأولى في الفكر التنظيمي
(المحاضرة الثالثة)

إعداد
م.م اسراء علي

2023 م 1444 هـ

اولاً: رواد ما قبل المدرسة الكلاسيكية

1- نيقولا ميكافيلي

هو مفكر إيطالي اشتهر بأساليبه الملتوية واقواله الحكيمة التي تعبر عن فلسفته في الحياة والسياسة، من اشهر كتبه كتاب(The Prince) (الأمير)، الذي نشره عام (1530)، الذي يعتبر دليل السياسيين حول استخدام المكر والخديعة بلا رحمة.

ومن اهم الأفكار التي نص عليها:

- يتمثل جوهر (المدخل الميكافيلي) في الفكر التنظيمي بتحديد الاهداف المرغوبة ومن ثم تحديد الوسائل لانجازها وباي طريقة تريدها سعيًا للوصول الى الغاية النهائية حتى ولو تم اللجوء الى العنف والاجبار والاكراه وحتى الى الاستبداد في بعض الأحيان، وهذا كما يعرف بمبدأ (الغاية تبرر الوسيلة) اي ان يستخدم الحاكم كل الوسائل والامكانات للوصول الى اهدافه حتى على حساب العاملين فيها.

- ولو ان الانتقادات كثيرة قد وجهت الى اشارات او افكار ميكافيلي في استخدام القوة من حيث انسجامها مع المبادئ الأخلاقية لوقتنا المعاصر الا انها كانت في حينها نظرية اساسية في التعامل مع حالات الصراع وحل النزاعات ومعالجة الاختلافات، حيث ما تزال تمارسها العديد من المنظمات في المواقف التنظيمية المختلفة.

- طبقا للأفكار المبررة لفكر ميكافيلي على المدراء ما عليهم الا ان يستخدموا القوة والضبط والرقابة بكفاءة، وهذا يعني من وجهة النظر هذه بان الافكار المعاصرة مثل الاتصالات، العلاقات الانسانية واتخاذ القرارات بالمشاركة، ليست هي العناصر الاساسية للإدارة الناجحة مثل عنصر القوة والاجبار والتهديد الذي عده ميكافيلي الاكثر جوهريًا وهو وحده الذي ينجح في ادارة العاملين للوصول الى الغايات النهائية آلتي يبغيها القائد او الحاكم.

2- آدم سمث

وهو عالم اقتصاد أسكتلندي ورمزًا من رموز الفكر التنظيمي لمساهمته القيمة والجادة في وضع بعض المبادئ الاقتصادية والادارية التقليدية، وان اهم ما تناوله في مجال نظرية المنظمة هو ايضاحاته في كتابه (ثروة الأمم) المنشور عام (1776) اذ تناول به موضوعًا بارزًا يتعلق بمنافع تقسيم العمل او التخصص الوظيفي بالنسبة للمنظمة وفقا لما يأتي:

- ان تقسيم العمل يرفع في الانتاجية بحكم كونه يزيد المهارة وينمي الأفكار والابداع لدى الفرد العامل كما يدخر الوقت الضائع بصورة عامة من جراء تغيير المهمات وتشجيع ابتكار الاساليب المبدعة لإدخالها في العمل والمكائن.
- نص ايضاً بتطوير المسلك الانتاجي والتكنولوجيا التي تعتمد في تصنيع اية سلعة الى عدد من المراحل المتعاقبة والمتتالية وتنسيب فرد عامل بشكل ثابت ومحدد لتنفيذ كل مرحلة من هذه المراحل ووصف سمث تقنيات التصنيع فقد كان هو السباق في شرح المفاهيم المتوارثة في مجالات العمل والعاملين في المصانع.

3- روبرت اوين

وهو صناعي ومصلح بريطاني عاش بين المدة (١٧٧١-١٨٥٨) وهو احد المدراء الذين ادركوا اهمية الموارد البشرية في المنظمة فاشترى مصنعه الاول عام (١٧٨٩) وكان عمره 18 عاما، وتعد اسهاماته مهمه جدا في بناء تأريخ الفكر التنظيمي بحكم كونه من الاوائل الذين ادركوا كيفية انشاء النظام المصنعي بالاعتماد على سلوكيات العاملين وتصرفاتهم من خلال الاتي:

- اصبح اوين مصلحا بحق بعد ان واجه الممارسات القاسية التي شاهدها في المصانع مثل عمل الاطفال تحت سن العاشرة والعمل اليومي ل ١٢ ساعه متواصلة والظروف المصنعية القاسية حتى بلغ الامر ذروته ان مالكي المصانع اخذوا يعاملون الآلات بشكل افضل في معاملاتهم للبشر ورفض اوين هذه التصرفات فحقق ظروف عمل جيده ووضع قوانين عمل للأطفال وحدد وجبات الطعام في اثناء العمل وقبل ساعات الدوام.
- افترض اوين بان اعطاء الاهتمام أكبر للعاملين يعد أفضل الاستثمارات التي يمكن للمدراء عملها، وكان مثال زمانه لمدة مائة سنة تقريبا وتعد افكاره هذه طورت لاحقًا في وضع تصورات ومنظورات السلوك التنظيمي التي جاء بها رواد المدرسة الانسانية امثال التون مايو وما تبعه من بعده الباحثين الكبار من عام ١٩٢٤ وما بعده حتى مطلع عام (١٩٥٠) تقريباً.

ثانياً: نظرية البيروقراطية لماكس فيبر

1- نشأة البيروقراطية في الفكر التنظيمي الكلاسيكي

عند نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين جاء عصر الكلاسيكية في نظرية المنظمة والذي امتد ما بين (١٩٩٠ وحتى نهاية الثلاثينات) وبرزت خلالها نظريات الفكر التنظيمي الاولى التي وصفت بالمدرسة الكلاسيكية لقدمها والتي بدأها كل من (ماكس فيبر فردريك تايلور هنري فايول) والذين كان لهم السبق في وضع اسس ممارسات علم الادارة بشكل عام وتطبيقات نظرية المنظمة المعاصرة بشكل خاص ولقد اعتمدت نظريات هذه المدرسة على التبرير الاقتصادي للعمل والذي يفترض ان الافراد مدفوعين للحصول على العوائد المادية وتبعا لذلك فانهم لابد ان يطيعوا اوامر مدراءهم ويخضعوا لتعليمات المنظمة ونظامها.

يعود تأسيس البيروقراطية الى عالم الاجتماع الالماني (ماكس فيبر) الذي عاش بين (١٨٦٤-١٩٢٠) فقد وضع نموذجا حدد فيه مفهوما مثاليا لإدارة المنظمات اسماه البيروقراطية وكان يتفق مع التوجهات الفكرية التي كانت سأئده في عصره ولقد أصبح هذا النظام الاداري من أكثر الانظمة الشائعة بعد الثورة الصناعية كونه يستطيع التعامل مع التوسع الهائل في الانتاج الصناعي وما نجم عنه من تضخم في المنظمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية والثقافية.

قام ماكس فيبر بتأليف العديد من الكتب العلمية مثل (علم الاجتماع الريفي، الاخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية، الاسس العقلية للموسيقى وعلم الاجتماع السياسي) والتي ترجمت لاحقا من الالمانية الى الانكليزية عند مطلع القرن العشرين، وعلى الرغم من ان فيبر انتج نظريته في نفس الفترة التي ظهر فيها فايول وتايلور بين الاعوام (١٩١٠_١٩٢٠) الا ان هذا الاسم لم يكن معروفا في العالم الناطق بالإنكليزية حتى تمت ترجمته عند نهاية الاربعينات وهذا ما يفسر عدم انتشار النظرية البيروقراطية الا ما بعد الحرب العالمية الثانية.

مفهوم البيروقراطية وتعريفها

تتكون البيروقراطية (Bureaucracy) كمفهوم من مقطعين الأول (bureau) وتعني مكتب والثاني(cracy) وتمثل سلطة، فيصبح المعنى اللغوي للبيروقراطية هو (سلطة المكتب) وما يرافقه من قوة وحكم ونفوذ وهيب، ويمكن تعريف البيروقراطية بأنها "نظام عقلاني اداري يستحدث نسق افقي ونسق عمودي في العلاقات، فالنسق العمودي يتمثل بالضبط والسيطرة، اما الافقي يتمثل بتوزيع المهام والمسؤوليات"، وهي "ذلك الهيكل التنظيمي الذي تنجز فيه مهمات تشغيلية عالية الروتين من خلال التخصص والرسمية العالية والقواعد القانونية واقسام وظيفية تدار عن طريق السلطة المركزية ونطاق ضيق للرقابة والاشراف وسلسلة اوامر عمودية من الاعلى الى الاسفل عند اتخاذ القرار".

وطبقا لفيبر فأن سمة الرسمية تبرز كخطوة اولى في تطبيق النموذج البيروقراطي للمنظمة وبخاصة عندما تكون كبيرة الحجم من حيث حجم ونطاق اعمالها وبالتالي ضخامة حجمها فالهيكل التنظيمي للمنظمات البيروقراطية يتسم بالتحديد القاطع للسلطات والمسؤوليات والعلاقات بينها، وكذلك تصبح المراكز الوظيفية منفصلة تماما عن الطابع الشخصي لشاغليها ويصبح بالتالي من الممكن وضع هيكل رسمي للمنظمة في صورة خريطة تنظيمية وفي هي هذه الحالة عندما يصبح التنظيم رسميا فانه يرتكز على اللوائح والقواعد والاجراءات المرتبة والمنسقة للعمل والتحديد الواضح والدقيق للأعمال والتخصص في الاداء وممارسة انشطة الاشراف الضيق والرقابة المحكمة على جميع العامين وسلوكياتهم في المنظمة.

طور فيبر نظرية الحكم ووصف نشاط المنظمات وفعاليتها بانه يعتمد على علاقات السلطة وكان اول من توجه الى نظرية المنظمة من منظور هيكلي، اذ حدد النموذج المثالي للمنظمة والذي اسماه بالبيروقراطية والذي يتميز كنظام بتقسيم العمل وذو تسلسل هرمي محدد بوضوح وقوانين وانظمة منفصلة وعلاقات لا شخصية وتوثيق رسمي.

ثالثاً: حركة الإدارة العلمية لفردريك تايلور

هو عالم امريكي يعتبر من كبار رواد ومؤسسي علم الإدارة ونظرية المنظمة، اذ قاد جهود السيطرة على مشكلات إدارة المنظمات الحديثة، وهو يعد رائد حركة الإدارة العلمية، وهو مهندس ميكانيكي عمل في مجموعة شركات (Midvale& Bethlehem Steel)، ببنسلفانيا الامريكية وقد بدا بتصحيح حالات قصور اداء العمل فيها بتطبيق المنهج العلمي على ارضية المصنع.

قضى اكثر من عقدين متبعاً مبدأ احسن طريقة لكل عمل يراد أدائه، وتبلورت تجاربه الإدارية ومحاولاته التنظيمية بأصدار كتابه مبادئ الإدارة كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام(1911).

1- جوهر حركة الإدارة العلمية ومبادئها الاساسية

ان ما حفز تايلور على اتخاذ قرار تحسين الطريقة التي تؤدي بها الاعمال، ولم تكن آنذاك أي مفاهيم إدارة فاعلة، فكان العمل بطيئاً بفعل آراء العاملين، وكانت قرارا الإدارة ذا طبيعة مركزية تعتمد على الحدس والبديهية والافتراضات العفوية والتلقائية، كما ان تعيين الافراد لم يتم على أساس مطابقة قدراتهم واستعداداتهم للمهمات المطلوبة منهم، والأكثر أهمية من ذلك بأن العاملين والإدارة صاروا يواجهون حالة صراع مستمرة وخلافات شديدة حول أجور العاملين والربح للمالكين، الذي يكون ربح طرف مقابل خسارة الاخر، بدلا من التعاون لأجل تحقيق المنافع

المشتركة، اذ احدث "فردريك تايلور" ثورة إنتاجية كبرى بين العاملين والإدارة من خلال تحديد التوجهات الواضحة لتحسين كفاءة الإنتاج.

حدد " تايلور" اربع مبادئ أساسية هي:

أ- التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر عمل العاملين، وبالاستناد لقياسات واضحة ودقيقة بعيداً عن الارتجالية والعشوائية.

ب- الاختيار السليم للعاملين، ومن ثم تعليمهم وتدريبهم وتطويرهم، وبموجب ممارسات صحيحة تستند الى أنشطة محددة وموحدة.

ج- استخدام السلطة العليا القوة والنفوذ السليمين على العاملين للتأكد من ان كافة الاعمال، قد تم إنجازها على وفق المبادئ العلمية المتطورة.

د- تقسيم العمل وتحديد المسؤولية وتطبيق المساواة بين الادارة والعاملين، مع الاخذ بالاعتبار ان للإدارة افضلية على العاملين، بسبب تحملها المسؤولية الكبرى الملقاة على عاتقها.

أكد تايلور ان تطبيق وممارسة هذه المبادئ ينتج عنه ازدهار الإدارة ورفاهية العاملين، بحيث يجوز العاملين الاجر الأعلى، وتكسب الإدارة الأرباح الأكثر، وقد حقق في زمنه تحسينات مهمة في الإنتاجية بلغت(200%) او اكثر، كما شدد مراراً على دور المدراء في التخطيط والإدارة والتوجيه ، ودور العاملين في الأداء على وفق التعليمات والتوجيهات المركزية التي تصدر من المدراء، كما أكد ايضاً على ضرورة جمع الحقائق وتحليلها واجراء البحوث الميدانية واتخاذ القرارات في ضوء نتائجها وتقديم توصيات لأجل التوصل الى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، حيث ركز على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب كحافز لرفع إنتاجية العمل، منذ عام (1898) تحدياً، ورسخها عام(1911) في كتابه مبادئ الإدارة العلمية.

رابعاً: النظرية الإدارية لهنري فايول

هو صناعي فرنسي من اشهر رواد النظرية الإدارية، فقد قسم العملية الإدارية الى خمسة أنشطة وهي التخطيط، التنظيم، الامر، التنسيق والرقابة، ووصف ممارسات الإدارة بأنها شيء مميز في المحاسبة، المالية، الإنتاج والتوزيع ووظائف الاعمال الأخرى، والتي من بينها تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، الصلاحية والمسؤولية، وحدة الهدف المركزية، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، واصدر عام(1916) كتابه الإدارة العامة والصناعية، والذي حدد فيه الوظائف الي يؤديها للمدراء بالتفصيل، والممارسات التي تشكل ممارسات الإدارة السليمة.

1- أنشطة المنظمة الصناعية

تسمى نظرية (فيول) كذلك ب"نظرية المبادئ الإدارية" أو "حركة وظائف الإدارة" أو "مدرسة التقسيمات الإدارية" فهي تتبنى تحديد المهمات التي ينبغي ان يتولاها كل اداري ويكرس كل وقته وجهده لها وان تمارس بتطبيق مبادئ واصول وقواعد مهنية في العمل التنظيمي، ويرى (فايول) ان الأنشطة التي تمارسها المنظمات ذات الطابع الصناعي يمكن تصنف الى ستة مجموعات أساسية هي :-

أ- النشاط الفني: يتعلق بالإنتاج والأنشطة التشغيلية الفرعية المرتبطة بها النشاط التجاري.

ب. النشاط التجاري: تهتم بالشراء والبيع والعاملات او الصفقات التجارية.

ج. النشاط المالي: يتناول العامل مع المويل وكيفية الحصول على الأموال والتصرف بها.

د. نشاط الأمان: يتضمن حماية الافراد والأموال والمصانع والمنظمة.

ه. النشاط المحاسبي والاحصائي: يكرس لدراسات الكلف والموازنات والإحصاءات والبيانات والكشوف المحاسبية المختلفة.

و.النشاط الإداري: يتمثل بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.