

# المحور الثاني:

## نظريات تطور التنظيم

المحاضرة الأولى: نظريات التقليدية

المحاضرة الثانية: النظريات الحديثة

لقد مر الفكر التنظيمي بمحطات مختلفة من الآراء والاجتهادات والمدارس، فأصبح لكل نظرية مدارسها وأفكارها أملت الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئة. هذا ما ولد تناقض، هذا التناقض الذي أدى إلى تطور المفاهيم حول التنظيم وهياكله، ويمكن تلخيص هذا التطور في مجموعتين من النظريات وهي:

- النظريات الكلاسيكية؛
- النظريات الحديثة.

## المحاضرة الأولى: النظريات الكلاسيكية

تشمل النظريات الكلاسيكية أو التقليدية كما يسميها البعض على عدد من الأفكار والمدارس التي تشكل في مجموعها الفكر الكلاسيكي، وأهم ما ميز هذا الفكر أنه اعتبر المنظمة تعمل في نظام مغلق لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة، و ذلك باعتباره أن البيئة دائما مستقرة، ويمكن تقسيم نظريات الفكر الكلاسيكي إلى مجموعتين من المدارس والنظريات.

## أولا: المجموعة الأولى

وتشمل المدارس والأفكار التي اعتبرت أن التنظيم في المنظمة يكون رسميا فقط. حيث لا يأخذ بعين الاعتبار الأفراد ومشاركتهم في المنظمة وذلك باعتبارهم كآلات فقط، وتتمثل أهم الأفكار والمدارس في:

المدرسة العلمية: يقترن اسم هذه المدرسة بالمهندس فريدريك تايلور (Frederik Taylo) حيث أدى تواجده في عدة مناصب التي شغلها إلى اكتشاف عدة مشاكل إدارية و تنظيمية و التي تتمثل في غياب السلطة والمسؤولية لدى المديرين و العمال و هذا بدوره ما أدى إلى تفشي ظاهرة الإهمال والتبذير، كما أنه و نتيجة لعدم تناسب الوظيفة والفرد أدت إلى انعكاسات سيئة على مستوى الأداء و الإنتاجية. وللقضاء على المشاكل اقترح تايلور أسلوب التنظيم العلمي للعمل OST والذي يقوم على المبادئ التالية:

- تقسيم وتخصيص العمل، حيث كلما زاد التقسيم والتخصص فيه زادت المهارة في الأداء،
- وقلت الأخطاء، وبالتالي قلت التكلفة وارتفعت الإنتاجية؛
- إتباع الطريقة المثلى الوحيدة لضبط الوقت، one best way؛
- وضع نظام الحوافز، وذلك حسب الكميات المنتجة؛
- وضع نظام للمتابعة والمراقبة؛
- الاختيار العلمي السليم للأفراد وتدريبهم؛
- وضع نظام وظيفي ليشمل كل النشاطات؛
- التعاون هام بين المشرف ومرؤوسيه.

ولقد كان تايلور أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف والذي أشار إليه في كتابة إدارة الورشات (work Shop Management) وقد شرع هذا الأخير في إظهار أهمية هذا الهيكل من خلال تجربته عندما كان يعمل رئيسا في إحدى المنظمات الأمريكية، حيث

لاحظ بان الأعباء الوظيفية تتطلب جهودا كبيرة ووقتا أطول في الإنجاز من خلال الهيكل التنفيذي ، ولذلك اقترح الهيكل الوظيفي بدلا من الهيكل التنفيذي. ولقد ساهم في تدعيم أفكار تايلور مفكرون آخرون، نذكر من بينهم فرانك و ليليان جليبرث ( Frank )، Lilian Gilbreth بحيث قاما بإدخال تحسينات على تحليل تايلور للعمل من خلال مساهمتهما في دراسة الحركة والوقت والتي تعتمد على الخطوات التالية: تفتيت و تحليل الوظائف إلى مكونات فرعية من مهام وأنشطة وتصرفات؛ التوصل إلى أفضل طريقة لكل تصرف؛ إعادة تجميع التصرفات بشكل يؤدي إلى زيادة كفاءة النشاط ككل وذلك يؤدي إلى تقليص الوقت والجهد، وخفض التكلفة. ومن خلال دراستنا للمدرسة العلمية، نجدها قد اهتمت بالجانب العملي للمنظمة.

-مدرسة التقسيم الإداري: تهدف هذه المدرسة إلى اكتشاف المبادئ والأسس التي تمكن المدير من تكوين هيكل رسمي للمنظمة، الأمر الذي يساعده في إدارة المنظمة بحكمة ورشد، و قد افترض رواد هذه المدرسة بأنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئاتها، إلا أنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية، ولذلك بدأ هؤلاء الرواد في وضع مبادئ للتنظيم، ومن أهم من ساهموا في ترسيخ أفكار هذه المدرسة:

أ- هنري فايول (Henry Fayol): ( يعتبر الرائد الأول لهذه المدرسة وهو فرنسي الأصل، عاصر تايلور الذي كان في الولايات المتحدة الأمريكية، غير أن اهتماماته كانت بالجانب الإداري في المنظمة، حيث قام بتقسيم عمل المنظمة إلى أنشطة والتي تمثل في النشاطات الفنية، التجارية، المحاسبية، المالية، الأمنية والإدارية، كما قام بتقسيم الإدارة إلى وظائف والتي تمثلت في: التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، ومن هنا كان ظهور الوظيفة التنظيمية بشكل رسمي في المنظمة، ومن إسهاماته كذلك أنه كان أول من وضع أسس ومبادئ التي يقوم عليها التنظيم والإدارة والتي حصرها في أربعة عشر) ( مبدأ والمتمثلة في:

- تقسيم العمل والتخصص؛
- السلطة والمسؤولية؛
- الانضباط؛
- وحدة الأمر؛
- وحدة الهدف؛
- العدالة؛
- تقسيم العمل والتخصص؛
- السلطة والمسؤولية؛

- وحدة الأمر؛
- وحدة الهدف؛
- العدالة؛
- التسلسل الرئاسي؛
- المركزية؛
- تدرج السلطة؛
- ترتيب الأفراد (الفرد المناسب في المكان المناسب)؛
- الاستقرار؛
- المبادأة (حرية التصرف والابتكار)؛
- التعاون؛
- أولوية المصالح العامة على المصالح الخاصة.

ب- **جيمس موني وآلن رايلي** (James Mooney et Alein Reily): ( قام كل من موني ورايلي بأول محاولة منهجية لدراسة التنظيم والوقوف على مبادئه، ومن خلال الدراسة التي قاما بها توصلا إلى أن كل تنظيم لابد أن يقوم على المبادئ التالية:

ب- **مبدأ التدرج الهرمي**: هو نظام العلاقات الذي يقوم بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات الوظيفية.

ب- **المبدأ الوظيفي**: وهو يتعلق بالتخصص الوظيفي، حيث يرى Mooney أن الفرق بين المديرين في نفس المستوى يعود إلى الاختلاف في طبيعة مهام كل منهم، أي الاختلافات في تخصصاتهم.

ب- **مبدأ التنسيق**: والذي يعتبر أهم مبدأ في التنظيم، حيث أنه ترتيب منظم لجهود الأفراد من أجل تحقيق عمل المشترك أو هدف عام.

ب- **مبدأ (المشورة - التنفيذ)**: حيث أن الجهة الاستشارية تقدم النصيحة والتوصية في أمور مختلفة، إلا أنها لا تملك حق التقرير وإصدار الأوامر، أما الجهة التنفيذية فهي لها حق اتخاذ القرارات، وهي المعنية برقابة الآخرين والإشراف عليهم في تنفيذها ومعاقيبتهم إذا فشلوا في ذلك.

ج- **لوثر كولييك** (Luther Gulick): ( لقد أجاز Gulick مبادئ التنظيم فيما يلي: الاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى، وتقليص عدد الرؤساء والمرؤوسين في الهياكل التنظيمية؛ تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل يساعد في تحقيق أهدافها؛ الاعتماد على أسس

علمية في تقسيم العمل (تجميع الوظائف المتماثلة والتخصص الوظيفي)؛ الاعتماد على وحدة السلطة الأمره لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها؛ تكافؤ السلطة والمسؤولية؛ ضرورة العمل على تفويض السلطة.

د- ليندال ايرويك (Lyndell Urwick): ( أكد هذا الأخير على ضرورة إتباع أسس واضحة ومحددة في أداء وظيفة التنظيم .

-المدرسة البيروقراطية :كان ماكس ويبر (Max Weber) (أول من تحدث عن البيروقراطية\*، والذي عرفها على أنها "نظام رسمي للتنظيم والإدارة لضمان الكفاءة والفعالية." وقد اعتبر ويبر أن التنظيم البيروقراطي هو التنظيم الأمثل على الإطلاق بغض النظر عن الاختلافات الموقفية، و هو يعتمد على المبادئ التالية:

- التدرج الهرمي للسلطة يكون من الأعلى إلى الأسفل مما يؤدي إلى تحديد واضح للسلطة لكل مركز وظيفي، ويحقق رقابة المستويات الإدارية السفلى؛
- تحديد قاطع للواجبات اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم؛
- التخصص الوظيفي، وتقسيم العمل، واختيار وتعيين الأفراد طبقاً للتخصص في العمل ؛
- اللوائح والإجراءات يجب أن تكون محددة وواضحة، ويلتزم بها الجميع في كل الظروف، وليس من حق الموظف أن يخالفها، وإلا يتعرض للعقاب؛
- المستندات والسجلات الرسمية ضرورية، حيث يعتمد العمل والاتصال في التنظيم الرسمي على المعلومات المكتوبة والموثقة رسمياً في هذه السجلات والمستندات؛
- إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية، حيث يخضع العاملون في التنظيم البيروقراطي للأوامر والتعليمات الموضوعية والمجردة من الذاتية؛
- عنصر الكفاءة والذي يمثل الصفة المميزة للموظف البيروقراطي؛
- الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله.

ومن خلال دراستنا لأفكار المجموعة الأولى من النظريات الكلاسيكية نجدها تشترك في عدة نقاط أهمها:

- تقسيم العمل والتخصص فيه؛
- تسلسل السلطة؛

- التنظيم يكون رسمياً فقط؛
- نطاق الإشراف والرقابة؛
- الأخذ بمبدأ الرشادة؛
- هدف التنظيم واحد ووحيد يتمثل في تعظيم الربح.

غير أنه وجهت لهذه المجموعة عدة انتقادات نذكر منها:

- اللجوء إلى مبدأ الطريقة المثلى للعمل ؛
- النظر إلى الأفراد من زاوية التنظيم الرسمي وعوامل العقلانية فقط؛
- جمود وعدم مرونة مبادئ التنظيم؛
- الإفراط في التخصص و تقسيم العمل، وهذا يؤدي بدوره إلى الانهيار المعنوي الكامل للعامل؛
- تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال آثار الصراعات والسلوك الإنساني (التنظيم غير الرسمي).

ومن خلال هذه الانتقادات كان السبب الرئيسي لظهور التيار الثاني أو المجموعة الثانية من النظريات الكلاسيكية.

### ثانياً: المجموعة الثانية

بالرغم من أهمية المبادئ التي ساهمت بها المجموعة الأولى من النظريات الكلاسيكية، إلا أنها أهملت الجوانب السلوكية المرتبطة بالعنصر البشري في التنظيم، ولذلك ظهر تيار ثاني من النظريات الكلاسيكية شملت مجموعة من الأعمال نذكر منها:

-مدرسة العلاقات الإنسانية: اختلفت العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات بأنها لم تنظر إلى الأفراد في التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي، بل أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي، وتأثيره على الأفراد. ويعد إلتون مايو (Elton Mayo) ( و زملاؤه ممن ترتبط أسماؤهم بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكد هذا الأخير وبالإشتراك مع زميله روثليز برجر (Rothlis) ) Berger أن حل المشاكل الإنسانية في العمل تحتاج إلى فهم إنساني، ومعرفة لهذا العمل. وبناء على ما تقدم قام Mayo بعدة تجارب ليخرج في الأخير بعدة نتائج والمتمثلة في:

- لا تعد الحوافز المادية ( الاقتصادية) التي تؤثر على إنتاجية العامل فقط، بل هناك عوامل أخرى كالاهتمام والاعتراف والتقدير؛
- لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد بل كجماعات منتظمة بصورة غير رسمية؛
- لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الجيد في المنظمة، إذ أن العلاقات المتبادلة، وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة المنظمة.

غير أنه وجهت لهذه المدرسة مجموعة من الانتقادات نذكر منها:

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على دراسة التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي، ولم تبين أثره على تشكيل سلوك الأفراد؛
- تجاهلت هذه المدرسة مجموعة من الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك الأفراد بتركيزها فقط على الدوافع الاجتماعية؛
- يعاب على هذه المدرسة حدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي فإن النتائج التي توصلت إليها مشكوك فيها من الناحية العلمية.

-نظرية الفلسفة الإدارية: رغم الانتقادات التي وجهت للعلاقات الإنسانية إلا أنها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر التنظيمي، فهي التي أظهرت أهمية الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم، وليس كآلة، ويعتبر ماك جرجور (Mac Gregor) ( صاحب هذه نظرية والذي يبين من خلالها أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ التنظيم أصبح لديهم اقتناع بأن هذه المبادئ راسخة ولا تقبل التعديل والنقاش، ولذلك فإن مبدأ السلطة الذي تركز إليه النظريات السابقة) المجموعة الأولى من النظريات الكلاسيكية) أصبح لهؤلاء المديرين الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد، وينتقد ( Mac(Grego ذلك لأن السلطة هي ليست مجرد نوع من أنواع التأثير، فهناك وسائل أخرى للإقناع والإكراه، كما أوضح أن هناك مصدر آخر للسلطة والتي تتأتى من العلم، الخبرة، القوة... وبهذا التحليل استطاع (Mac Gregor) (تقديم تصوراته لفروض نظرية أسماها النظرية (X) ( ثم قدم تصوراته لفروض نظرية أخرى أسماها النظرية (y).

أ- النظرية x: ووفقا لهذه النظرية التي تعتبر العمل سيء وغير محبوب، إذ لا بد من استعمال السلطة من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية، تكون هذه السلطة مركزة في القمة، وهدفها

انجاز العمل، وبالتالي تحتاج إلى تنظيم يسمح بالتطبيق الفوري للسلطة على مختلف المستويات التنظيمية، مما يضمن الفعالية القصوى في إنجاز العمل، كما تعتبر الفرد هو الوحدة الأساسية التي يقوم عليها التنظيم، وأن الاتصالات تكون في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.

ب- النظرية y: وهي نظرية مناقضة للنظرية السابقة، حيث أنها تعتبر أن هناك منبع آخر للسلطة في التنظيم، ألا وهي السلطة غير الرسمية، حيث يقتنع المرؤوسون بسلطة رئيسهم عن رغبة وقناعة، وأنهم يتحملون المسؤولية، كما أنهم قادرون على استخدام الفكر والخيال في حمل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطيت لهم الفرصة لذلك، كما أن الفرد في المنظمة قادر على الإبداع والابتكار.

إن هدف المجموعة الثانية من النظريات الكلاسيكية هو رفع كفاءة التنظيم والمساعدة في تحقيق أهدافه النهائية أذا بعين الاعتبار الفرد في المنظمة ، وأن هدف التنظيم بقي واحدا ووحيدا وهو تعظيم الربح، كما نجد أن كل النظريات الكلاسيكية قد تجاهلت أن هناك عوامل أخرى خارجية تؤثر على طبيعة التنظيم في المنظمة والتي زادت من تعقد وتغيير في البيئة المنظمة، ومن ثم كانت الأسباب لظهور النظريات الحديثة.