

الدرس الثاني: المدخل الميكانيكي في دراسة المنظمات

يرى هذا المدخل أن المنظمة هي بمثابة "الأطر أو القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم، كما أن الأفراد يخلقون الحركة ويعثون النشاط في المنظمة"، ولقد تأثرت النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للمنظمة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي "الحر"، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجه التحديد، من إبراز نماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقبة التاريخية، وهي: نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيمات الإدارية، ولقد ظهرت في بداية القرن الماضي، وتعرف حاليا بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي. وهناك افتراض أساسي لهذا المدخل وهو أن "الإنسان كائن رشيد". إن الملاحظة الأساسية التي يمكن الإشارة إليها هنا، هو أن هذه النظريات تركز أساساً على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها، كما ترى أن المنظمة ما هي سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات، وغير ذلك من المتغيرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معاً.

1. المدرسة التaylorية:

كان فريدريك ونسو تايلور مهندساً ميكانيكياً بشركة الفولاذ والفحم بأمريكا، وعمله المباشر المكثف نتج عنه ملاحظات بأن إنتاج العامل متدني (قليل) جداً، ومن تجاربه ودراساته توصل لأربعة مبادئ في الإدارة العلمية هي :-
أ. إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل بدل التخمين
ب. اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
ت. تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل.
ث. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال (الإدارة تخطط وتشرف وللعمال التنفيذ).
وقام بإصدار كتاب **مبادئ الإدارة العلمية** وركز على جانب محدود من المنظمة (ورش العمل والإشراف).
بماذا تميز فايول عن تايلور؟ تميز بجانبين هامين :-

أ. اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية - بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.
ب. ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل - بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، وركز على أهمية الإدارة الوسطى.

2. نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول:

أسهم فيها كتاب عديدون لكن هنري فايول المهندس عمل مديراً لمدة طويلة بأحد مناجم الفحم بفرنسا، اهتم بما يجب على المدير عمله، ولخص أفكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" وقد اقترح 14 مبدأ عالمياً هي :- *تقسيم العمل *السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية) *الانضباط (التزام العامل بالأنظمة) *وحدة الأمر *وحدة التوجيه *خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة *تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم *المركزية *التسلسل الهرمي \ الرأسي *الترتيب والنظام *العدالة *الاستقرار الوظيفي *المبادرة *روح الفريق.
وحدد فايول وظائف المدير بخمس هي : *التخطيط *التنظيم *إصدار الأوامر *التنسيق *الرقابة.
كما صنف فايول أنشطة المنظمة إلى 6 أنشطة هي : * أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع) *أنشطة مالية (تأمين رأس المال و استخدام الأموال)
*أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة) *أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف، والإحصاءات) *أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات و الأشخاص) *أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة).

ما هي الجوانب الثورية لتطوير الإدارة حسب فايول؟

- رأى أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي .
- أول نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.
- تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات.

3. النظرية البيروقراطية ل: "ماكس فيبر":

أولاً: ماكس فيبر والظاهرة البيروقراطية:

"البيروقراطية" إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية، التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد تعرضت لنقد شديد من عدة مفكرين، فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويعد العلامة الألماني "ماكس فيبر Max Weber"، أول من استخدم هذا المصطلح، محددًا من خلاله

مواصفات المنظمة "المثالية" أو "النموذجية"، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى "فيبر" ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر، الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات. فشركة "جنرال موتورز" الأمريكية، أو "ميتسوبوشي" اليابانية أو "أيني" الإيطالية، تعد منظمات بيروقراطية، ويعمل فيها مئات الآلاف من الأفراد، كما يبدو من الصور التنظيمية، التي بلورها فيبر حول البيروقراطية قدم وجودها، منذ عهد الفرانكو في مصر، وعهود الصينيين، واليونان والرومان، والحضارة العربية الإسلامية، ويرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور، ومن هنا فقد اعتبر "فيبر" المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو "الرشد" في معالجة المشكلات، واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض "فيبر" صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي: الدقة والسرعة والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع الرؤوسين للمسؤول الإداري الأعلى..... الخ.

ثانياً: خصائص المنظمة البيروقراطية:

1. تحديد الاختصاصات الوظيفية، واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
2. توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة، رسمياً وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
3. تفويض السلطات أو "الصلاحيات" لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول.
4. الفصل بين الأعمال الرسمية وغير الرسمية للموظف، والحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة.
5. تعيين الأفراد وفق القدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد العمل في المنظمة البيروقراطية.
6. إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي أو هرمية التنظيم.
7. تعتمد الإدارة البيروقراطية في التعامل مع أفرادها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات.
8. تتصف تعليماتها بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم القواعد الإدارية بدقة، وبالتالي زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

ثالثاً: أشكال السلطة في المنظمات: يميز فيبر بين ثلاثة أشكال من السلطة، مرتبة زمنياً كالآتي:

1. السلطة الكارزمية: أو القيادة البطولية، التي تعتمد على الصفات الشخصية للفرد، وقد استخدم فيبر اللفظ اللاتيني "كاريزما"، ليعني به أية صفة شخصية تميز القائد عن الأفراد العاديين، والتي تجعله شخصاً غير عادي أو غير مألوف. وهذه الخاصية الفذة المتميزة، تعطي للقائد حق السيطرة والقيادة، وهي تزول مع زواله، مما يعرض المنظمة لمشكلة الاستخلاف، وترتبط هذه السلطة بأسماء لامعة في تاريخ المنظمات مثل "فورد، طويوتا، رونو، ميشلان وبيل قيتز".

2. السلطة التقليدية: تركز هذه السلطة على التقاليد المتبعة لشغل المناصب العليا في المنظمة. وكثيرا ما نصادف هذا الشكل من السلطة، في المؤسسات العائلية، ويعتبر أساس السلطة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، ويصبح تأييد التابعين له مرهونا بهذا الالتزام، وفي مجال الدفاع عن تصرفاته، يركز القائد التقليدي على تأدية ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط. والنموذج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل أهمها اتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي، والانحراف عن النهج الذي وضعه. وعندئذ تتكون جماعات مناهضة للقائد التقليدي، تدعي لنفسها صدقا أو كذبا الالتزام الكامل بفلسفة القائد البطولي ومبادئه، ويترتب علي ذلك نوع من الصراعات التي قد تهدد بقاء التنظيم نفسه.

3. السلطة العقلانية " القانونية ": ويرى فيبر أن النوع الثالث، وهو السيطرة القانونية الرشيدة هو الغالب والمطلوب للمجتمعات الحديثة، وهذا النوع يعتبر رشيدا، لان الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة، ولغرض واضح هو انجاز أهداف محددة، وهذا النموذج يعتبر قانونيا لان السلطة تمارس من خلال نظام القواعد، المرتبطة بمركز معين يشغله الفرد في وقت معين. إن فيبر يرى أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة وتطبيق القواعد يمكن أن ينتج عنه استقرار لسلوك الأفراد، وإمكان التنبؤ بهذا السلوك. ويرى " روبرت ميرتون " أن ذلك يؤدي إلى احتمال انتشار الجمود في التنظيم، وتغليب الوسائل على الأهداف، وبمعنى آخر يصبح هناك نوع من الإيمان بالقواعد والإجراءات في حد ذاتها، وليس باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم.

رابعا: أهم الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية:

- أ. إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد، ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي ينعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها، ومثال ذلك مبدأ الأقدمية في الترقية.
- ب. التركيز على تطبيق مبدأ " الرقابة والإشراف "، مما يؤدي زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة، كإنخفاض الكفاءة، والتركيز على القواعد باعتبارها أهداف.
- ج. لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق وليس مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.