

## المحاضرة الثالثة: المدخل الميكانيكي في دراسة المنظمات (النظرية الكلاسيكية)

يرى هذا المدخل أن المنظمة هي بمثابة "الأطر التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم، كما أن الأفراد يخلقون الحركة ويبعثون 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 على مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك. وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي "الحُر"، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها. وقد ارتكزت النظريات الكلاسيكية على مجموعة من المبادئ الكبرى نجملها فيما يلي:

- ❖ **التنظيم التدريجي:** يجب على المنظمة أن تعتمد على نظام التدرج السلمي والسلطة الهرمية؛
- ❖ **مبدأ الاستثناء:** يتكفل المرؤوسون بالأنشطة التنفيذية (الروتينية)، بينما يتولى الرؤساء معالجة المشاكل الاستثنائية فقط؛
- ❖ **وحدة القيادة:** لا يخضع كل فرد إلا لرئيس واحد فقط؛
- ❖ **مبدأ التخصص:** يقسم العمل إلى حركات وعمليات بسيطة سهلة التعلم من قبل يد عاملة غير مؤهلة، وبذلك يمكن تخفيض الوقت اللازم للتعلم والتنفيذ التكراري لنفس الحركة بما يسمح بضمان سرعة كبيرة في الإنجاز؛ ويترتب عن هذه التقنية مزايا كثيرة أهمها: إمكانية قياس إنتاجية كل عامل بسهولة وفي المقابل إمكانية تحديد أجر العامل على أساس مردود العمل.

ويمكن إبراز النماذج التنظيمية التالية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقبة التاريخية وهي:

### أولاً: نظرية الإدارة العلمية (المدرسة التaylorية)

يحتل فريدريك تايلور مكاناً مهماً في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية. بدأ تايلور حياته العملية في مصنع لحم للفولاذ في مدينة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وتدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس إلى مهندس. وبعد أن تقاعد من العمل ألف كتاباً عن التجارب التي قام بها سماه "مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911". إن عمل تايلور المكثف نتج عنه ملاحظات بأن إنتاج العامل متدني جداً. لذلك اهتمت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية. فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية وحجم وجودة الإنتاج. وللتأكد من صحة هذه الفرضيات قام بعدة تجارب منها: تجربة رفع الكتل المعدنية، تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج وتجربة تغذية الآلات.

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف؛
- ✓ الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية كافة لزيادة الإنتاجية وبأقل تكلفة وزمن ممكن.

ومن تجاربه ودراساته توصل لأربعة مبادئ في الإدارة العلمية في:

- ❖ إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل بدل التخمين؛

- ❖ اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية؛
- ❖ تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل؛
- ❖ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال.

وأسس تايلور طريقته العلمية على خمسة مبادئ هي:

#### أولاً: التقسيم الأفقي للعمل

يؤدي إلى تجزئة (تقسيم) العمل، تخصيص المهام ودراسة الزمن اللازم للتنفيذ بغرض تحديد أحسن طريقة لأداء العمل (الطريقة الوحيدة المثلى)؛

#### ثانياً: التقسيم العمودي للعمل

يهدف إلى التمييز الصارم بين المنفذين ومصممي العمل. ويقوم هذا المبدأ على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

#### ثالثاً: نظام رقابة صارمة للعمل

يجب على المدراء التأكد من أن العمال ينفذون كل المهام المحددة من قبل الإدارة العليا بشكل صحيح. ويفترض هذا المبدأ مراقبة كل حركة يقوم بها العامل، وهو ما يتطلب الاعتماد على المشرفين الذين يتولون إنجاز نشاط الرقابة؛

#### رابعاً: نظام الأجر حسب المردود

يفترض هذا المبدأ تحديد الأجر على أساس المردود، وقد سعى تايلور إلى إقامة نظام الأجر بالقطعة الذي يفترض أن يشكل حافزاً هاماً لكل العمال بحكم أنهم يعتبرون أعواناً عقلانيين يحرصون على رفع مداخيلهم المالية إلى أقصى حد ممكن؛

#### خامساً: التخصص

لم يعبر تايلور صراحة عن هذا المبدأ، غير أن تخصص اليد العاملة والفعالية يشكلان حجر الأساس في التنظيم.

#### **إسهامات النموذج التايلوري ومحدوديته**

تتمثل إسهامات تايلور في تصميم نموذج تنظيمي يهدف إلى تحسين إدارة الإنتاج ورفع إنتاجية العمال. وذلك من خلال الدراسة العلمية للعمل البشري في المنظمات. ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي:

- ❖ العامل يشبه الآلة الإنتاجية؛
- ❖ الاعتماد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص؛
- ❖ تحديد نطاق الإشراف؛
- ❖ اعتبار الأجر المادي المدفوع دافعاً رئيسياً لتحسين كفاءة الأداء؛
- ❖ تصرف الإنسان برشد وعقلانية؛
- ❖ اعتماد أسلوب دراسة الحركة والوقت؛
- ❖ الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة.

غير أن تصور تايلور للإنسان في العمل يركز على رؤية جد فقيرة للقدرة البشرية إذ اعتبر أنه بالإمكان ترشيده العمل من خلال تقليص أو إلغاء المبادرة والاستقلالية في العمل.

وعلى الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الإدارة العلمية تم ارجاع أصول هذه الحركة إلى إسهامات تايلور. إلا أن الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين نذكر منهم:

### 1- شارلز باباج (Charles Babbage) (1791-1871)

يعرف شارلز بابيج بأنه رجل علم تمتهد خبرته إلى عدد كبير من المجالات. وقد كان من السباقين في الحديث عن نظرية التنظيم من خلال كتابه "اقتصاد الآلات والصناعات" (1806) الذي ركز فيه على:

- يجب الفصل بين العمل الإداري والعمل التنفيذي. حيث أن العمل الإداري يمثل وظيفة مستقلة يجب على شاغلها أن يتمتع بقدرات ومؤهلات محددة يكون قادرا من خلالها على إدارة المشروع بنجاح؛
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري نظرات لأهميته الكبرى في تحقيق الكفاءة الإنتاجية؛
- ضرورة إنصاف العاملين من ناحية المعاملة والأجور والتعويضات المصروفة لهم والتي يجب أن تنسجم وجهودهم ومستويات أدائهم.

### 2- هنري ماتكالف (Henry Matcalf)

كان ماتكالف ضابطا في الجيش وعمل مديرا لمصنع العتاد الحربي خلال المدة بين 1880 و 1893 ونشر كتابه تحت عنوان "كلفة المصنوعات وإدارة المنشأة العامة والخاصة" حيث اهتم بالتنظيم والرقابة وتحقيق أهداف المنظمة. اين وضع نظاما جديدا حول التكاليف والسيطرة على المواد مستخدما البطاقات واستثمارات المخزون وطلبات الشراء وتحديد تكاليف التسليم والتجهيز. وقد تم تصميم هذا النظام معتمدا على كفاءة الإدارة في تسجيل الوقائع المتعلقة بالأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

### 3- هنري تاون (Henry Towne)

كان تاون مهندسا وعمل في قسم التركيبات والآليات التي تصنع لصالح الحكومة الفيدرالية. ثم تولى إدارة شركة لصناعة الأقفال على مدى 48 سنة وكان لذلك علامة بارزة لبداية مسيرته كرجل صناعي. وقد قدم العديد من الأبحاث والاسهامات في مجال إدارة المنظمات. ومن الأسس التي تولى صياغتها نذكر:

- ❖ إدارة العمل والرقابة تتم من قبل أعضاء المنظمة من ذوي القدرة التنفيذية والخبرة المهنية؛
- ❖ ضرورة قيام الأطراف الإدارية العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعارف العلمية ومناقشة الأسس؛
- ❖ العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل الأفراد العاملين.

### 4- فرانك جيلبرت (Franck Gilberth) (1868-1924)

عمل فرانك مع زوجته ليليان في دراسة وتحليل أفكار نظرية الإدارة العلمية، وقد لفت انتباههما أهمية البحث في دراسات الحركة والزمن. حيث كان الهدف الذي يطمح له هو التوصل إلى الطرق والأساليب التي تمكن العامل من إنجاز أكبر كمية ممكنة في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة. وقد قسم جيلبرت الأعمال إلى أنشطة رئيسية تتابعية، وقسم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية وهكذا استكر في التقسيم حتى وصل إلى أصغر حركة يمكن مشاهدة زمن بدايتها ونهيتها بالعين المجردة وسمى هذه الحركات باسم ثيربلج (therbleg) وهي اسمه بالمقلوب كما استطاع أن يحسب الزمن المعياري لكل نشاط وقام بتدريب العمال عليها بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال.

استندت دراسة فرانك جيلبرت إلى الأسس التالية:

- ❖ تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها؛

- ❖ تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول؛
- ❖ استخدام العدد والأدوات للمساعدة في الأداء الإنتاجي.

## 5- هنري غانت (Henry Gant)

- ❖ اتفق مع تايلور بالكثير من نظرياته العلمية إلا انه اختلف معه في نظره الإنسانية تجاه العمال. فقد اهتم بزيادة الكفاءة الإنتاجية ولكنه كان أكثر عطفًا على العمال وتفهما لهم؛
- ❖ قدم فكرة المهمة والعلاوة (task and Bonus) سنة 1901. إذ اعتبر الوقت اللازم لتمام العمل على أساس ظروف العمل المعيارية وعلى أساس إنجاز العمل بأحسن وجه ممكن. ولهذا فإن العامل يتقاضى أجره الإضافية لأجره اليومي إذا أنجز العمل المقرر إنجازه في ذلك اليوم. وأما إذا فشل فهو يتقاضى أجره اليومي دون نقصان. وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فإن العامل يتقاضى تعويضًا أكبر عن كل قطعة تزيد عن المستوى المطلوب. أي ان العامل الذي ينتج أكثر من المعيار يأخذ الحد الأدنى للأجر اليومي + علاوة تتراوح بين (20-50%) من الأجر؛
- ❖ وقدم غانت خرائط مختلفة أبرزها ما يعرف بخريطة غانت (the gantt chart) وهي رسم بياني يوضح الزمن المتوقع لإنجاز نشاط معين ويقارنه بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل لإنجاز ذلك النشاط.

## ثانياً: نظرية التقسيمات الإدارية

### 1- افتراضاتها:

- اهتمت بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل والجوانب الفيزيولوجية للعمال. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي. ومن مبادئها الأساسية:
- ❖ كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير؛
- ❖ تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة؛
- ❖ تحديث الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- ❖ القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة في شكل تقسيمات متماثلة أو متكاملة؛
- ❖ تجزئة مهام كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.

### 2- رواها:

#### • هنري فايول (Henry Fayol) 1841-1925

- هو مهندس فرنسي، اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم. أما مساهماته فقد لخصها في كتابه "الإدارة العامة والصناعية"، وكانت كالآتي:
- ❖ وجود ستة أنشطة أساسية في أية منظمة هي النشاطات: الفنية/ التجارية/ المالية/ المحاسبية/ الوقائية/ الإدارية
- ❖ حدد 5 عناصر إدارية هي: التنبؤ أو التخطيط/ التنظيم/ القيادة/ التنسيق/ الرقابة؛
- ❖ الصفات الواجب توفرها في المديرين: الصفات الذهنية والعقلية، الجسمانية، الخبرات والتجارب، الخلقية، الثقافية، الفنية

❖ اقترح 14 مبدأ عالميا هي: تقسيم العمل/ السلطة والمسؤولية/ التدريب على النظام (الانضباط)/ وحدة الأمر/ وحدة التوجيه/ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة الجماعية/ مكافأة وتعويض الأفراد/ المركزية/ التسلسل الهرمي/ ترتيب النظام/ العدل والمساواة/ الاستقرار الوظيفي/ المبادرة/ روح التعاون (روح الفريق).

### • جيمس موني James Mooney

- ❖ كرس جهودا استثنائية لوظيفة التنسيق باعتبارها تحتوي على جميع المبادئ الإدارية في نظره؛
- ❖ اعتبر الترتيب المنظم للجهود الجماعية من أهم النشاطات المساهمة في تحقيق الأهداف؛
- ❖ أكد على اقتران مهمة التنسيق بإيجاد السلطة أو القوة القادرة على توجيه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف.

### • ليندال أرويك Lyndall Urwick

- ❖ يعتبر من المحدثين في علم الإدارة، فقد عمل ضابطا في الجيش البريطاني ومستشارا باحثا في الإدارة.
- ❖ نشر كتابه الموسوم بـ: "عناصر الإدارة" حيث أكد فيه على جوانب الانضباط والقيادة والتنظيم.
- ❖ قسم الوظائف الإدارية كما قسمها فايول.

### • لوثر جوليك Luther Gulick

يمكن إيجاز المبادئ الأساسية التي نادى بها كما يلي:

- ❖ تقليص العناصر القيادية في المنظمة والاعتماد على الفرد الواحد كرئيس أعلى؛
- ❖ تكييف الهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل يساهم في تحقيق أهدافها؛
- ❖ اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل (تجميع الوظائف المتماثلة والتخصص الوظيفي)؛
- ❖ تكافؤ السلطة والمسؤولية؛
- ❖ ضرورة العمل على تفويض السلطات أو الصلاحيات واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء؛
- ❖ اعتماد المستشارين والمساعدين لغرض تقديم المعلومات والبيانات؛
- ❖ تحديد نطاق الإشراف بحدود خمسة أو ستة على أكثر تقدير، وعدم جواز زيادته إلى أكثر وذلك تعريزا لرقابة الرئيس على المرؤوسين

### ثالثا: النظرية البيروقراطية

مصطلح بيروقراطية Bureaucracy يتكون من كلمتين: bureau بمعنى مكتب و cracy بمعنى حكم. أي أن البيروقراطية معناها سلطة

المكتب أو حكم المكتب.

البيروقراطية هي: " التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف. حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم بالإضافة إلى أنه يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة".

✓ روادها:

1- ماكس ويدر Max weber

❖ يعتبر أول منظر تناول تحليل دور القائد في المنظمة وعالج مسألة كيف ولماذا يتفاعل الأفراد مع أشكال مختلفة من السلطة؛

❖ يرى ويبر أن المنظمة البيروقراطية تعبر عن نموذج شرعي وعقلاني للهيمنة؛

❖ قسم السلطة إلى ثلاثة أنواع: السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية، لسلطة القانونية الرشيدة.

❖ اقترح عدة خصائص للنموذج البيروقراطي المثالي هي:

✓ هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية؛

✓ توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة؛

✓ توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة؛

✓ هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات؛

✓ ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلاً هرمياً؛

✓ تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات ويخضع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونيين ومجموعة من القواعد والإجراءات

غير الشخصية؛

✓ يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف؛

✓ نشاط الموظف في التنظيم يتطلب خبرة وتدريب وكل نشاط وجهد الموظف؛

✓ تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، وكلما زاد فهم الموظف لتلك

القواعد كلما ارتفعت خبرته وكفاءته؛

✓ يحقق التنظيم البيروقراطي الأمن الوظيفي لأفراده مما يحفزهم ويزيد من كفاءتهم.

2- روبرت مرتون **Robert Merton**: أكد مرتون على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة

3- سلزنك **Selznick**: أكد على تحويل الصلاحية وتفويض السلطة في دراسته للنتائج غير المتوقعة

4- جولدنر **Gouldner**: اهتم جولدنر بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد، والاعتماد على الرقابة

بهدف المحافظة على توازن فرعي في المنظمة يؤدي إلى الإخلال بالنظام الأكبر، ويولد نتائج تعود على النظم الفرعية.

✓ انتقادات البيروقراطية:

● إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة

● التركيز على مبدأ "الرقابة والاشراف" مما يؤدي زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والاشراف

● مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة كإنخفاض الكفاءة والتركيز على القواعد باعتبارها أهداف؛

● لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما يحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص. أي ان البيروقراطية

تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق.