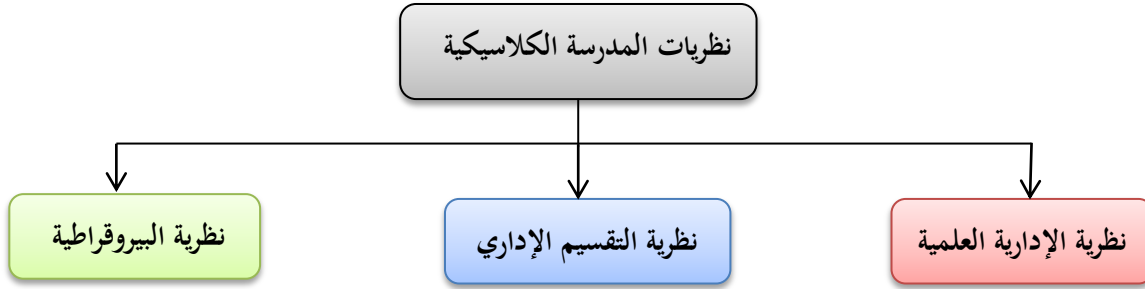


## المحاضرة الثانية: تطور نظرية المنظمة (1)

لقد تطور الفكر الإداري والاهتمام بالمنظمات عبر فترات زمنية متلاحقة انطلاقاً من أواخر القرن التاسع عشر من خلال العديد من النظريات التي وضعت حجر الأساس لموضوع المنظمات وكيفية تنظيمها وإدارتها وزيادة فعاليتها من خلال أساليب وطرق علمية، حيث اختلف الباحثون من حيث مساهماتهم وإضافتهم المقدمة في خدمة تطوير نظرية المنظمة وإثراء مضمونها وتحسين الاستفادة منها.

## النظريات التقليدية: "تضمنت كل من نظريات المدرسة الكلاسيكية ونظريات المدرسة السلوكية"

قبل الثورة الصناعية كانت المؤسسات صغيرة والإنتاج فيها صغير والعمل بسيط، ولم تكن هناك حاجة للاهتمام بتنظيمها. ← بظهور الثورة الصناعية واستخدام الآلات تحولت المجتمعات من فلاحية إلى صناعية و ارتفع عدد المؤسسات وكبر حجمها وبدأ إدخال الآلات فيها لرفع الإنتاج كما تزايد عدد العمال. ← أصبح العمل كثيراً ومعقداً ويصعب التحكم فيه، ← بدأ اهتمام الباحثين (في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين) بالمؤسسات والتركيز خاصة على تنظيم وتنسيق العمل ورفع مستوى الإنتاج لتلبية الطلب المتزايد.



## أولاً: نظرية الإدارة العلمية: (فردريك تايلور)

يعتبر تايلور أب الإدارة الحديثة، بدأ كعامل ثم أصبح مهندساً واعتمد على تجربته الخاصة والطويلة ليقتراح طريقة لتحسين تنظيم العمل وقد اهتم بشكل خاص بالإنتاج والورشات.

نظرتهم للمنظمة بأنها: ← آلية: (أي اعتبار المنظمة آلة يجب تسهيل تشغيلها.

← علمانية: (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

نظرتهم للأفراد بأنهم:

✓ لا يحبون العمل ويعملون فقط من أجل العيش.

✓ لا يحبون تحمل المسؤولية.

✓ يجب توجيههم ومراقبتهم.

✓ يجب مكافأتهم (بالتشجيع والعقاب).

## 1\_ إسهامات تايلور في نظرية المنظمات:

إن أبرز ما قدمه تايلور هو وضع "التنظيم العلمي للعمل"، وهي الطريقة التي يريد من خلالها تنظيم العمل تنظيماً محكماً في ورشات ورفع الإنتاجية وذلك من خلال:

✓ حسن اختيار العمال وتدريبهم

✓ تقسيم العمل عمودياً: (فصل بين المصممين والمنفذين والرقابة والإشراف عليهم) وأفقياً (تجزئة العمل إلى مهام

صغيرة وتخصص العمال في وظائفهم)

تضمنت أهم الأفكار المتضمنة في كتاب (مبادئ الإدارة العلمية) فيما يلي:

✓ اتباع الأساليب العلمية في اختيار وتدريب العاملين.

✓ إحلال الطرق العلمية (الأسس والقواعد) بدل الأساليب القديمة القائمة على الخبرة أو التخمين والتقدير.

✓ تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال بشكل عادل (فالمدير يخطط ويصمم وينظم المهام بالتفصيل والعامل

ينفذ فقط).

✓ تعاون الإدارة والعمال وفقاً لمبدأ المنافع المتبادلة لتحقيق الأهداف.

✓ ربط نجاح الفرد وجهده بالأجر والمكافآت.

✓ إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى.

## 2\_ عيوب أفكار تايلور:

✓ تم تجريد العامل من البعد الإنساني؛

✓ الاعتماد على الحوافز والمكافأة المادية فقط؛

✓ تحديد الطريقة الوحيدة الأفضل لحل المشكلات وبالتالي تقييد العامل بالتنفيذ فقط بدل المبادرة.

## ثانياً: نظرية المبادئ الإدارية / التقسيم الإداري: (Henri Fayol)

باعتباره مديراً ركز Henri Fayol اهتمامه على الوظائف الإدارية وأنشطة المؤسسة سعياً إلى إنشاء علم إدارة

يصلح لكل المؤسسات وكل الأماكن والأزمنة. وقد اتفق مع أفكار Taylor في نظريته العلمية واتباعه المنهج التجريبي

لكنه لم يصب تركيزه على ورشات الإنتاج.

✓ من أهم إسهاماته حصر أنشطة المؤسسة في خمس وظائف رئيسية هي:

التجارية

المالية

الأمنية

المحاسبية

التقنية

✓ حدد وظائف الإدارة الخمسة وهي:



✓ وضع 14 مبدأ لتحسين الممارسات الإدارية تمثلت في:

تقسيم العمل ← السلطة والمسؤولية ← القواعد المنظمة للعمل ← وحدة الأمر ← وحدة الاتجاه  
 خضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة ← مكافأة العاملين بعدالة ← المركزية ← التدرج الهرمي  
 الترتيب ← العدالة ← استقرار الموظفين ← المبادرة ← روح الفريق.

ثالثاً: نظرية الإدارة البيروقراطية: (Max Wiber):

يعتبر (Max Wiber) عالم اجتماع ألماني، وقد جاء بنظرية البيروقراطية في الإدارة والتي كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة، حيث ميز (ويبر) بين الحكم (قدرة جهة معينة على فرض تنفيذ أوامرها على جهة أخرى) والسلطة (قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعاً) وبالتالي فالحكم ناتج عن القوة بينما بحث (ويبر) عن ما يجعل السلطة ممكنة وهو "الشرعية" وعلى أساس ذلك حدد ثلاث أنواع من السلطة ناتجة عن أنواع الشرعية الثلاث:

1\_ الكاريزمية: مستمدة من خصائص وصفات شخصية؛

2\_ التقليدية: تكتسب وفق الثقافة والتقاليد السائدة؛

3\_ القانونية: وتستمد من القانون وتسمى أيضاً العقلانية.

وبالتالي فإن السلطة القانونية المستندة إلى شرعية قانونية والتي تقوم على منطق عقلي هي التي تصلح لتنظيم

أفضل للمنظمات وهو ما سماه "بالبيروقراطية".

خصائص المنظمة البيروقراطية: من أهم الافتراضات والخصائص التي استند عليها النموذج البيروقراطي.

✓ تعيين الأفراد في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة الفنية ومن خلال عقد؛

✓ يخضع الأفراد للرقابة في عملهم، والتي يحددها المسؤول المباشر؛

✓ وجود إجراءات مكتوبة تبين الاختصاصات في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار اللوائح والقواعد؛

✓ توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة بشكل مستقر ومحدد لكل وظيفة؛

- ✓ اعتماد التدرج الهرمي والتقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بدقة مع وجود تدرج في الإشراف؛
- ✓ تطبيق القواعد والتعليمات بدرجة أكثر شمولية وعمومية وثبات نسبي حتى يتمكن الأفراد من استيعاب هذه القواعد وزيادة الكفاءة والخبرة؛

✓ تحويل السلطات (الصلاحيات) لأفراد المنظمة وفق قواعد واضحة مع تحديد نطاق الإشراف؛

لكن في المقابل اشتملت النظرية على بعض النقائص منها: اعتبار كل المنظمات متشابهة متجانسة \_ إهمال حاجات الأفراد \_ أغفال العلاقات الإنسانية بين العمال.

اشتركت النظريات الثلاث للمدرسة الكلاسيكية في مجموعة من المبادئ (الافتراضات) أهمها:

- ✓ اعتماد المنهج التجريبي في دراسة المنظمات؛
- ✓ التركيز على التخصص وتقسيم العمل؛
- ✓ الاهتمام بزيادة إنتاجية العاملين والمنظمة؛
- ✓ اعتماد الأسلوب العلمي في العمل؛
- ✓ التوظيف على أساس المهارة؛
- ✓ الاهتمام بالرقابة المباشرة واعتماد المكافآت المادية؛
- ✓ الاعتماد على المركزية والتدرج الهرمي في الإدارة؛

وكانت نقائصها كالاتي:

- ✓ إهمال الجانب الإنساني للعاملين وعدم التركيز على العلاقات الإنسانية داخل المنظمات؛
- ✓ النظريات الثلاث لم تفهم وتحدد تطور المنظمة وأسبابه؛
- ✓ تجاهلت النظريات الثلاث علاقة المنظمة ببيئتها؛
- ✓ تعتقد أن هناك طريقا واحدا أمثالا لتنظيم وإدارة المنظمات.

خلاصة:

تعتبر نظريات المدرسة الكلاسيكية بمثابة اللبنة الأولى لأساسيات الفكر الإداري، حيث ساهمت في فتح آفاق جديدة للمفكرين والمهتمين بنشاط المنظمات وخلقت تصورات أفضل حول كيفية تطوير عملها وتحسين إنتاجيتها، وهو ما أدى إلى ظهور نظريات ومدارس فكرية أخرى تدرس وتعالج مشاكل المنظمات وتبحث عن الحلول الأفضل لها.