

## المحاضرة الأولى :

تقوم نظرية التنظيم في إطار المدرسة الوظيفية على مبادئ أساسية مستمدة من أصول هذه المدرسة، وذلك كتأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون. وهذا ما يؤكد كل من الباحثين "باريل و مورغان" **Baril - Morgan** (1980) في قولهما بأن كل نظريات التنظيم تقوم على فلسفة علوم وعلى نظرية اجتماعية<sup>(2)</sup>.

وإن دراسة المنظمات أصبحت من المحاور الهامة في عدّة بحوث نفسية واجتماعية ويمكن تلخيص هذه الدراسة في ثلاثة محاور أساسية:

-1- علم الاجتماع المنظمات، ويبدو جليا في إطار نظرية التنظيم البيروقراطي لكل من النظريات الماركسية، نظرية ماكس فيبر (**Max weber**) والاتجاه الحديث لكل من " موتون وتروزي" (**Merton et Truzi**) في الدراسة البيروقراطية.

-2- نظرية التنظيم التي تهتم أساسا بدراسة المنظمة الرسمية، والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير، ويتجلى ذلك أساسا في أعمال المدرسة التaylorية.

-3- أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعنتي أساسا بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة لدى كل من " التون مايو" **Elton Mayo** و "لويدوارند" (**L.Warner**)، ومدرسة شيكاغو، والاتجاه التفاعلي.

ورغم تشعب مواضيع البحث وتعددتها في إطار المحاور المذكورة فإنها تشترك في عدّة خصائص ومبادئ أهمها أنّها تتفق على تبني المدرسة الوظيفية.

## نظريات الإدارة العلمية :

تعرف الإدارة بأنّها: "عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدتها الحكومة"<sup>(1)</sup>.

واعتمدت نظرية الإدارة المرتبطة على التنظيم على فلسفة العقلانية والرشادة في العمل.

## أولا: التaylorية والإدارة العلمية:

كان "فريدريك تايلور" **F. Taylor** من رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فمفهوم العمل عنده يرتكز على ثلاثة محاور:

(2) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 45.

(1) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984، ص 17.

الأول: الاستمرار، ذلك أنّ كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن

الثاني: الإنتاج، وهو النشاط الذي يميّز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

الثالث: الأجر، إذ أنّ الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأنّ أسلوب التسيير والإدارة المتّبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإنّ تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد "تايلور" ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية<sup>(2)</sup>.

وكانت التaylorية تستهدف الاستخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية، من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم. فمن المسلّم به أنّ العامل إذا ترك وشأنه فأغلب الظن أنّه لن يصل بنفسه إلى أمثل الطرق لأداء عملية يدوية مثلا مهما طالّت مدّة مزاولته لها. كذلك لا يجب أن يترك اختيار العمال للصدفة المحضة، بل لابد أيضا أن تنظم هذه العملية على نحو يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته واستعداداته.

ولقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثمّ تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل.

وكان يعتقد - تايلور - أنّ الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلاّن بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة، والحركات الصحيحة اللازمة لعمله، بل وكفيلاّن كذلك بإزالة الحركات الطائشة والداخلية المؤثرة في كفاءة العمل. وتناولت دراسة "تايلور" كل مرحلة من العمل بالملاحظة والتحليل والتجريب، أي تحليل العمل إلى حركات وعملياته الأولية التي لا يمكن تحليله إلى أبسط منها، ثمّ استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا، وأخيرا التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل وهي "الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أداء عمله"<sup>(1)</sup>.

ويمكن أن نلخص التaylorية في المبادئ التالية:

(2) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع ذكر سابقا، ص73.

(1) Durant (C) : Le travail enchainée .ed le seuil, Paris, 1978, p47.

1- تقسيم العمل وتحديد كميًا إذا أمكن، وهكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

2- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقًا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.

3- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الإطار المحدد لهم. وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.

4- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما<sup>(2)</sup>.

ونشير هنا أنّ التاييلورية ركّزت على أربعة مفاهيم أساسية والمتمثلة في الطاقة، السرعة، التحمل، التكلفة.

وقد وجّهت عدّة انتقادات إلى المدرسة التاييلورية منها:

- تعتبر المدرسة التاييلورية تشكيلا للإطار الفلسفي قاعدته تجسيد الروح الفردية وقمته صيغ هذه المبادئ بالطابع العلمي.

وفي الحقيقة فإن هذه المبادئ لم توضع إلا لخدمة المبادئ الرأسمالية التي وجّهت بفضل إمكانياتها المادية - البحوث النفسية- الاجتماعية- لمعالجة مشاكلها المختلفة التي واجهتها في ميادين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

- حلّلت العمل تحليلا ميكانيكيا واعتبرت الإنسان خاضعا للآلة، وبهذا فقد اهتمت بالعوامل الفيسيولوجية المؤثرة في أداء العمل. وقد استغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباب الأعمال على حساب العمال.

وبالرغم من اهتمام "تاييلور" بالعمال، فإنّ الاهتمام لم يتعدّ درجة صيانة العمال "للبقاء" لمُدّة أطول وبفعالية أكبر في دورة الإنتاج الرأسمالي.

- إنّ التقسيم الشبه - ذري للعمل قد أدى إلى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطراب العمال خاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة والتي

---

(2) مصطفى عشوي، نفس المرجع، ص 74.

أدت العمال بالإحساس بالملل، وبتفاهة الأشغال التي يقومون بها وبالتالي الإحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي.

وأدى بهذا الإحساس إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة منها، أخل بكمية ونوعية الإنتاج، وقد بينت عدّة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، ارتفاع نسبة التغيب ودوران العمل وتسرب العمال والاستقالة والتذمر في أوساط العمال الذي يشتغلون وفق طريقة العمل المتسلسل في مصانع السيارات.

- لم تراعى المدرسة التaylorية العلاقات اللارسمية، الاتصال والتنظيم اللارسمي بين العمال أنفسهم والإدارة، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة وبالالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل.

فقد المدرسة التaylorية فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدّة نظريات حاولت تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على روح الفردية وتعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية الاجتماعية للعامل.

### تحليل وتعقيب:

قدم دو الحركة العلمية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية وتتمثل القضايا محور الاهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية بالتخصص، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية، تفويض السلطة، نطاق الضبط، وترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم، وتعقبا على ذلك:

1- تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية والإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية والقيود المفروضة من قبل تشريعات العمل واتفاقيات النقابات العمالية.

2- تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية على افتراض أنّ العمال هم امتداد للألات، وهم مجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة.

3- تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.

4- ترى هذه النظرية أنّ التنظيم نسق مغلق، ومن ثمّ فإنّ الإطار التصوري لها فيه كثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق، وقد قامت حركة الإدارة العلمية على أساس الاختيار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة. وقد تبنت هذه الحركة مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أنّ الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في الحصول على النقود، فالأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفّز الإنسان على العمل<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup>Etzioni (A), op cit , p21.

والملاحظ من خلال التتبع التاريخي لحركة الإدارة نلاحظ أنّ "تايلور" قد نجح في صياغة بعض المبادئ التي تمثّل واجبات الإدارة في المصنع يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة.

**ومن أهم المبادئ التي نؤكدّها في حركة الإدارة العلمية ثلاثة مبادئ:**

-1- استخدام الزمن والحركة بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

والسؤال المطروح دائماً هل يمكن الاعتماد على هذا المبدأ في مؤسساتنا الاقتصادية التي تعرف في غالبها مشكل ضيق الوقت وعدم كفايته!!.

بالنسبة للعملية الإنتاجية إضافة إلى عشوائية حركة العمال وعدم انتظامها مما يفسّر المعدّلات المنخفضة في الإنتاج وعدم الوصول إلى المعدّلات والمقاييس العالمية سواء في الإنتاج أو الجودة!؟.

-2- منح العمال الحوافز التشجيعية التي تدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تمّ التوصل إليها بأسلوب علمي.

وهل مؤسساتنا الاقتصادية تعمل بالمقاييس العلمية العقلانية فيما يخصّ الحوافز والمنح؟ أم أنّ الأمر خاضع لاعتبارات يعرفها فقط أصحابها؟.

-3- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء<sup>(1)</sup>.

وإنصافاً لحركة الإدارة العلمية يلاحظ أنّها اهتمت بالعقلانية وحدها، واستندت إلى فكرة تقسيم العمل، وأكدت على أهمية المكفأة الاقتصادية أو الحوافز المادية على اعتبار أنّه الحوافز المثالية والوحيدة لأداء العمل.

ولتحقيق أعلى درجات من العقلانية داخل التنظيمات الاقتصادية لابد من مراعاة الجانب التنظيمي بمعنى ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال<sup>(2)</sup> إضافة إلى القواعد واللوائح والصلاحيات بين الأفراد، بمعنى تجديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد والقائمين بها<sup>(1)</sup>.

(1) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 139.

(2) Terry George, **Principales of management**, C F H ed (home wood richard) D.Trwin, inc, N.Y 1992, p239.

(1) محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة، ليبيا، جامعة قار يونس، 1991، ص 110.