

الفصل الثاني

المنظمات الرسمية

دراسة في سسيولوجيا الإدارة

المنظمات الرسمية :

يُوصف المجتمع الحديث بأنه مجتمع تنظيمي، فيضم عددا كبيرا من المنظمات، تلعب دورا هاما للغاية وعندما يولد الإنسان يتم ذلك داخل مستشفى، ثم يدخل مدرسة، ثم يلتحق بالجامعة، ليعمل بشركة أو حكومة، وليضم لنقابة مهنية أو عمالية أو يشترك في جمعية خيرية أو في نادي رياضي، وعندما يشعر بالجوع يذهب إلى إحدى شركات المطاعم وإذا اقترف جريمة يقضى العقوبة داخل سجن وهكذا لا يستطيع الإنسان أن يهرب من المنظمات الرسمية المختلفة.

وتختلف المنظمة عن الجماعة الصغيرة، التي يتكون بين أعضائها روابط اجتماعية مباشرة، وليس لها أغراض تتطلب تسيق الأنشطة، عندئذ تكون الحاجة ضئيلة لوجود عمليات واضحة أو لوجود تقسيم رسمي للعمل. ولكن كلما كانت الجماعة كبيرة، كانت المهام التي تسعى إلى تحقيقها معقدة.

ولما كانت المنظمات الرسمية كبيرة للغاية ومعقدة، فقد يشار إليها باعتبارها منظمات «كبيرة الحجم» أو «معقدة». ولكن بلاو Blau وسكوت Scott يعتبران هذه المصطلحات مضللة من ناحيتين :

١ - إن المنظمات تختلف من ناحية الحجم والتعقيد ولذلك فإن استخدام هذين المتغيرين باعتبارهما المعيارين المحددين يؤدي إلى استخدام تعبيرات غريبة مثل «منظمات كبيرة وصغيرة الحجم أو منظمة معقدة للغاية».

٢ - ولو أن المنظمات الرسمية كبيرة ومعقدة للغاية لكنها لن تنافس حجم وتعقيد التنظيم الاجتماعي لمجتمع حديث، الذي يضم هذه المنظمات، والعلاقات بينها إلى جانب الأنماط غير التنظيمية.

وكثيراً ما يستخدم مصطلح «المنظمة البيروقراطية» وهو يشير إلى أن المنظمة الرسمية لها جهاز إداري فهي تضم غالباً هيئة من الموظفين الإداريين المتخصصين المسؤولين عن استمرار هذه المنظمة في الوجود، وعن تنسيق أنشطة أعضائها، فالمنظمات الكبيرة والمعقدة تتطلب جهازاً إدارياً. فالمصنع الكبير - مثلاً - لا يضم فقط قوة عاملة صناعية تشتغل مباشرة بالانتاج، بل وأيضاً إدارة تقوم بمهمة الإشراف التنفيذي، كما تضم الكتب وهيئة الموظفين. أما الحكومة فهي حالة أكثر تعقيداً، لأنها جزء من الجهاز الإداري للأمة. ولذلك فإن علم الاجتماع يستخدم مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى النواحي الإدارية في المنظمات.

لماذا ندرس المنظمات الرسمية :

- يختلف الباحثون في موضوع دراستهم ويتفق أغلبهم على دراسة :
- ١ - البناء البيروقراطي وأثره على الأعضاء في مستويات مختلفة من السلطة.
 - ٢ - العوامل التي تحدث تغيرات في حجم المنظمات وأشكالها. ولكنهم يختلفون من ناحية الطرق المتبعة في الدراسة.

أسباب الدراسة :

- ١ - ينبغي دراسة المنظمات بطريقة منهجية لأننا مرتبطون بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة خلال معظم ساعات اليوم.
- ٢ - يستطيع رؤساء ومديرو منظمات العمل الاستفادة من البحث التنظيمي، ويمكنهم الوصول إلى تخطيط أحسن وتغيير المنظمات إلى الأفضل.
- ٣ - دراسة العلاقات النظرية بين الجوانب المختلفة للبيئات التنظيمية من أجل المعرفة في حد ذاتها.

- ٤ - يهتم بعض الباحثين بالجانبين النظرى، والتطبيق.
- ٥ - يمكن الاستفادة من دراسة المنظمات الرسمية فى فهم مواقف غير تنظيمية.
- ٦ - الاستفادة منها فى فهم وتفسير السلوك الفردى مثل دراسة أثر التنظيم على اتجاهات الأفراد.

وحدات التحليل :

تستخدم مداخل متعددة فى دراسة المنظمات ويمكن تحديد وحدات أو مستويات التحليل فيما يلى :

- ١ - الفرد.
 - ٢ - جماعة العمل الصغيرة.
 - ٣ - المنظمة الرسمية.
- الفرد : ويتمثل ذلك فى الاهتمام بالعوامل النفسية وعلاقتها بأدوار العمل.
- وما هى العوامل التنظيمية التى تؤثر على الفرد وتؤثر فى روحه المعنوية، مستوى الاجتهاد، والرضا عن العمل.

جماعة العمل : ويكون ذلك من خلال التعرف على :

- ١ - تماسك الجماعة.
- ٢ - العلاقات غير الرسمية فى جماعة العمل.
- ٣ - إنتاجية جماعة العمل.
- ٤ - تكوين جماعة العمل، عمر، جنس، تعليم، المركز الاقتصادى الاجتماعى.

المنظمات الرسمية : وهى بؤرة اهتمام، وتكون المنظمة من أفراد يؤدون أدوارا، ومن المعروف أن المنظمات لها صفات وخصائص فريدة، يمكن المقارنة

بينها وهي : الحجم، مركزية السلطة، قوة اتخاذ القرارات، تخصص المهام.
تعتقد الموضي للتشابه بين المهام⁽¹⁾.

ثلاثة اتجاهات :

نشأت نظريات التنظيم الرسمي بسبب السعي وراء زيادة الفاعلية والكفاءة الإنتاجية للمنظمات، وبهم هذا المدخل بالرشاد أو العقلانية وحدها. ويوضح ذلك من تأكيدهم للمكافآت الاقتصادية التي تدفع العمل إلى أداء العمل، كما يتضح من الاهتمام بتقييم العمل تقنياً محدداً بوضوح، وتعيين أفراد متخصصين، ووضع تسلسل للسلطة، ومن هذه التقاليد مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتضح في النوحة التنظيمية.

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية استجابة لمدرسة السابقة إلى حد ما، وهي تؤكد العناصر الانفعالية غير المحسوبة غير الرشيدة في السلوك التنظيمي، كما كشفت عن أهمية الصداقة والتجمعات الاجتماعية التي تتكون بين العمل وتربط بين التنظيم وأدائها أيضاً إلى أهمية لقيادة والاتصال الانفعالي والمشاركة داخل المنظمة. ومن هذه الملاحظات نشأ مفهوم التنظيم غير الرسمي الذي يراه بعض العلماء قائماً وراء البناء الرسمي للتنظيم، والذي يراه البعض الآخر على أنه خيالة التنظيمية الواقعية الذي يختلف تماماً عن النوحة التنظيمية.

أما الاتجاه الثالث فيتمثل في المدخل البنائي، الذي يربط المفهومين السابقين معاً وهو التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وهو يقدم صورة لمنظمة تتسم بشيء أكثر من الكمال والتكامل.

ولا تختلف المدارس الثلاث من ناحية آرائها في التنظيم فحسب، بل وتشير أيضاً إلى مناهج مختلفة تماماً عن الإنسان واجتماعه، فقد أدرك مدخل التنظيم الرسمي عدم وجود صراع بين الإنسان والمنظمة، لأنه يرى المنظمة من وجهة نظر لإدارة، فما هو خير لإدارة هو خير للعمال أيضاً. فإنتاجية العمال انفعالية تؤدي

(1) Cooley, C. : Social organization, N.York, 1915

(2)

Green, A. Social organization, New York, 1955

إلى زيادة الإنتاج، التي تؤدي بدورها إلى رفع الأجور الأسر الذي يؤدي إلى زيادة رضا العامل.

وقد اشارت مدرسة العلاقات الانسانية إلى أن العمال هم حاجات كثيرة ولا تقتصر على الحاجات الاقتصادية الخالصة. فلهم حاجات اجتماعية وثقافية يسعى على الإدارة الاهتمام بها، حتى يزداد رضا العمل وترفع إنتاجيته. أما المدرسة البنائية. فترى بعض الصراع والتوتر بين الإنسان والمنظمة وهذا أمر حتمي ولكنه ليس أمراً مرغوباً فيه في كل الأحوال^(١).

نظريات التنظيم الرسمي :

تسمى التنظيمات إلى تحقيق أغراض وأهداف تختلف عن الحاجات الشخصية للأفراد الذين يعملون بها، لذلك كان من الضروري أن تشكل الحاجات الشخصية مع الأهداف التنظيمية وتربط بينها علاقة المنفعة المتبادلة، حتى يمكن تحقيق كل منها بفاعلية وكفاءة. ويتطلب هذا نوعاً من البناء يستطيع الأفراد عن طريقه تحقيق أهدافهم ويسمى هذا البناء الرسمي والعلاقات الناشئة بالتنظيم الرسمي.

وتختلف نظريات التنظيم والإدارة الكلاسيكية عن بعضها اختلافات واضحة غير أن الفكرة الأساسية التي تستند إليها جميعاً هي تقسيم العمل وهي فكرة قديمة أوضحها أرسطو في كتاب السياسة كما أبدى إهميتها آدم سميث في كتاب ثروة الأمم ثم التقطها تينور وجعل منها الأساس الذي تقوم عليه نظريته في الإدارة العلمية.

كذلك فعل أصحاب نظريات إدارة الأفراد Personnel management حتى أصبحت ظاهرة تقسيم العمل العماد الذي قامت عليه نظرية الكفاية الإنتاجية. طوال المائة عام التي تلت نشر كتاب آدم سميث.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية :

وقد اهتم تيلور مؤسس الإدارة العلمية بالأنشطة الأساسية التي يبذلها العمال أثناء أداء عملية الإنتاج، وأبدع وسيلتين استعان بهما في دراسة هذه الأنشطة هما دراسة الوقت من ناحية ودراسة الحركة من الناحية الأخرى. ثم أفلح في النهاية في وضع مجموعة من المبادئ تشمل واجبات الإدارة في المصنع. الأول أن تجمع الإدارة ما يعرفه العمال عن الحرف المختلفة ثم تصنفها وتضعها في جداول ثم تردّها إلى قوانين وقواعد علمية وصيغ رياضية. ومعنى هذا أن الإدارة تضع علماء لكل عنصر من عناصر العمل محل محل المعارف التي كان قد اكتسبها العمال بصورة عشوائية عن الحرف التقليدية. الثاني: أن تعمل الإدارة على اختيار العمال بطريقة علمية ثم تدريبهم وتعليمهم، وكان النظام السائد من قبل أن العامل يختار بنفسه العمل الذي يؤديه ثم يدرب نفسه عليه لأن الإدارة كانت مشغولة بالآلات وتحسينها وتطويرها. ولكن تيلور يرى أن الوقت قد حان لكي تهتم الإدارة بدراسة العمال بكل عناية ودقة حتى تستطيع معرفة امكانياتهم وقدراتهم ثم تعمل على تنميتها حتى يستطيع العمال إنجاز أكبر قدر من العمل. الثالث: على الإدارة أن تجعل العمال يتبعون، الأساليب الجديدة في أداء العمل لأنهم لو تركوا وشأنهم فإنهم يتمسكون بالأساليب القديمة التي تعودوا عليها غير أنه يجب ألا تلجأ الإدارة إلى الأساليب التعسفية أو الاستبدادية لكي تحقق أهدافها، لأن هذه الأساليب تؤدي إلى المشاكل ولا شك أن الأسلوب الأفضل هو تشجيع العمال بشقي الوسائل. الرابع: أن تعمل الإدارة على تقسيم العمل بينها وبين العمال بالتساوي فيقوم كل طرف بالعمل الذي يناسبه، بدلا من أن يتحمل العمال النصيب الأكبر من العمل والمسئولية وهذا هو النظام الذي كان سائدا قبل الإدارة العلمية. ومن ثم إذا اشتركت الإدارة مع العمال في أداء عمل واحد، ويدرك كل طرف أن فائدته الاقتصادية تعتمد على أداء الطرف الآخر وتعاونيه معه فلن تحدث اضطرابات أو مشاكل.

ثانيا : نظرية إدارة الأفراد :

أما اتجاه إدارة الأفراد فيتمثل في جوليك Gulick وهالدان Haldane وفاول Fowl ومون Muny وريلى Riley وارفيك Urwick الذين اهتموا بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل إلى أجزاء والتنسيق بينها. ويشير هذا المدخل الكلاسيكى إلى أنه كلما زاد تقسيم العمل إلى أبسط أجزائه المكونة زاد تخصص العامل وارتفعت بالتالى مهارته. ومن ثم ترتفع الكفاءة الإنتاجية للنظام الإنتاجى كله. كما يشير إلى ضرورة أن يتوازن تقسيم العمل مع وحدة الرقابة Unity of control أى يجب أن تقوم السلسلة المركزية بتقسيم العمل إلى أجزائه المكونة تبعا للخطة التى تضعها. ويجب أن يفرض الإشراف على كل وحدة من وحدات العمل. كما يجب التنسيق بين الوظائف المختلفة التى تسهم فى إنتاج السلع النهائية وحيث أن المشرف الواحد لا يستطيع أن يشرف بفعالية إلا على عدد محدود من الرؤسين يصبح من الضرورى تعيين عدد من مشرفى الخط الأول يناسب عدد الرؤسين ثم يليهم عدد من مشرفى الخط الثانى لكى يشرفوا على الخط الأول وهكذا. ويطلق على عدد الرؤسين الذين يراقبهم المشرف الواحد «نطاق الإشراف» Span of control وينشأ عن ذلك كله وجود هرم من المشرفين يوجد فى قمته رئيس التنظيم. وبذلك يتحقق الإشراف والرقابة على التنظيم كله من مركز واحد للسلطة.

ويقبل كل العلماء الكلاسيك مبدأ الحاجة إلى الإشراف ومركز واحد وشور الخلاف الاساسى على اختيار أفضل الوسائل لتوزيع العمل على وحدات الإنتاج، وطريقة تكوين هرم الإشراف أو الرقابة فى التنظيم وعلى أى حال يوافق معظم هؤلاء العلماء على أن العمل فى التنظيم يجب أن يكون متخصصا تبعا لمبدأ أو أكثر من هذه المبادئ الأربعة حتى يستطيع التنظيم تحقيق أمثل تقسيم للعمل والسلطة. المبدأ الأول : التخصص تبعا للغرض أى أن العمال الذين يعملون على تحقيق أهداف متشابهة فى التنظيم يجب أن يوضعوا معا فى قسم تنظيمى واحد. ويرتب على ذلك أن يوجد فى التنظيم عدد من الأقسام بقدر عدد

الأهداف التي يسعى هذا التنظيم إلى تحقيقها. أما المبدأ الثاني : فهو التخصص تبعاً للعملية : أي أن العمل الذي يقوم على عملية محددة يجب أن يتم في قسم واحد لأنه يتطلب مجموعة من المعارف المتخصصة كما يتطلب استخدام مهارات أو إجراءات مماثلة. المبدأ الثالث : التخصص تبعاً لنوع العمل : أي أن كل الأعمال التي توجه إلى خدمة مجموعة محددة من العملاء يجب أن يضطلع بها قسم واحد. المبدأ الرابع : التخصص تبعاً للمنطقة الجغرافية : أي أن الوظائف التي تؤدي في منطقة جغرافية واحدة يجب أن توجد في قسم واحد ومعنى هذا أن القسم يؤدي نطاقاً مختلفاً من الوظائف ضامناً يعمل في خدمة بيئة محددة.

وعلى الرغم من الاختلاف بين إدارة العلمية من ناحية ونظريات إدارة الأفراد من الناحية الأخرى لأن كلا منها يتميز بمجموعة من المفاهيم والتصورات إلا أنه يوجد قدر من التشابه بينهما يشتركان معه في الاهتمام بالنواحي الرسمية في المصنع وبأبسط خصائص الإنسان الفسيولوجية والعصبية وبأبسط أنواع المهام التي يستطيع الإنسان أدائها في ضوء ما له من خصائص.

ثالثاً: المدخل الكلاسيكي الحديث:

وقد تعرض هذا المدخل إلى كثير من الانتقادات ومع ذلك مازال له بعض الاتباع الذين أدخلوا عليه بعض التعديلات. ومن أهم هذه التعديلات ذلك التحول من تعديد أو تعيين البناء التنظيمي الذي ينبغي أن يكون متجهاً إلى الاهتمام بالكشف عن العوامل التي تجعل بعض صور أو أشكال السلطة والرقابة ونكهم يختلفون فيما بينهم على طريقة تنفيذ هذين المبدأين البناء التنظيمي أكثر فاعلية من غيرها.

ويتفق هذا المدخل الكلاسيكي الحديث مع المدخل الكلاسيكي القديم من ناحية الاهتمام بالبناء الرسمي والاعتبارات الرشيدة غير أنه يختلف عنه من ناحية الاهتمام بدراسة الطرق الواقعية التي تتبع في تحقيق أهداف أو قيم التنظيم ومن القيم التي يأخذ بها علماء هذا المدخل : القدرة على المحاسبة والخبرة والاقتصاد بمستوى حجم الصراع وتطوير السياسة العامة والاهتمام بالتبرامج.

١ - القدرة على المحاسبة :

يعتقد أصحاب المدخل الكلاسيكي الحديث أن المدير الساذج عديم الخبرة يرى أن الأوامر التي توضع بعناية ودقة يجب تنفيذها أيضا بنفس هذا الأسلوب. ومعنى هذا أنه لابد من إعداد ميكانيزمات الضبط والرقابة لمراجعة تنفيذ الأوامر واتمسك بالتعليمات، سواء المتصل منها بالخودة أو بالأمن أو الوقاية من أصابات العمل. ويقوم تسلسل السلطة بهذه المهمة الإشرافية. ويعنى هذا أن المستويات العليا تلتزم بمراجعة أداء المستويات الدنيا، وإذا كانت لا تستطيع أداء هذه المهمة بصورة مناسبة، لذلك يجب أن تنشئ هيئات الرقابة المتخصصة خارج بناء السلطة الإدارية، التي تكون مسئولة عن تنفيذ مجموعة محددة من الأوامر أو المنظمات المتعلقة بمستوى الخودة مثلا. وبإضافة وحدات الرقابة الخاصة إلى وحدات الرقابة الإدارية تزداد مقدرة التنظيم على المحاسبة. ويتضح من ذلك أن هذا المدخل يهتم بواقع التنظيم ويساعد على تحسينه أو تطويره على أساس أن الرقابة الإدارية غير كافية.

ولا شك أن القدرة على المحاسبة تزيد من الكفاية الإنتاجية ولكنها تزداد في نفس الوقت إلى وجود بعض التوترات. ولذلك تعمل المنظمات على تقييد أو تحديد هيئات الرقابة الخاصة، إلى منع وصول التوترات إلى نقطة الانفجار. وإلى توفير وسائل للشكاوى لمواجهة المشرفين ذوي الخس لزيادة.

٢ - الخبرة والاقتصاد :

معظم الوحدات التنظيمية عن تنفيذ الأعمال لتأنيو أو، الإضافية. فهم أساسا مجموعات نوعية من الأنشطة خدمة وحدات الإنتاج الرئيسية. ومن أمثلة تلك الوحدات التحليل الإحصائي، والعقول الالكترونية، ووسائل النقل وغير ذلك.

وفي هذه الحالة لا يكون الأساس الذي يقوم عليه التخصص هو الغرض الوظيفية، بل الطريقة التي لتجميع بين الوحدات ذات الوظائف متعددة.

والوحدات المتخصصة في وظيفة واحدة بأن يعمل الفنيون أو الاستشاريون (المسؤولون عن التخطيط) مع الإداريين (المسؤولون عن الإنتاج).

ومن المتفق عليه بصفة عامة أنه كلما قلت حاجة التنظيم الذي يؤدي عددا من الوظائف المختلفة. إلى أنواع معينة من الأنشطة، كان من الأفضل من الناحية الاقتصادية وضع كل نشاط من هذه الأنشطة في وحدة تنظيمية خاصة تقوم بوظيفة واحدة، بدلا من جمع هذه الأنشطة المختلفة في وحدة تنظيمية واحدة لتؤدي عددا من الوظائف المختلفة. لأن هذا الوضع يتيح استخدام عدد من الموظفين يعملون كل الوقت، كما يصبح هؤلاء الموظفون خبراء في وظائفهم، ويجعل هذه الوحدات التنظيمية تستعين ببعض الخبراء، كما يتيح ازدياد تمييط العمل.

غير أن هذا الوضع من ناحية أخرى - يجعل هذه الوحدة التنظيمية نفتقر إلى المعرفة الكاملة بالاحتياجات النوعية للوحدات التنظيمية الأخرى التي يضمها التنظيم الواحد، فلن تفهم مثلا المصطلحات والرموز الفنية المختلفة التي تستخدمها الأقسام أو الوحدات التنظيمية الأخرى. وتزداد تكاليف الاتصال والنقل بين المكاتب المختلفة. كما يؤدي هذا الوضع أيضا إلى أنه كلما ازدادت كفاءة العاملين من المراتب الدنيا، تقل كفاءة العاملين من المراتب العليا. ومثال ذلك أنه إذا جمع الكتابة على الآلة الكتابة في إحدى التنظيمات، ووضعوا معا في وحدة تنظيمية واحدة لها رئيس فإذا كان عددهم خمسة في الحالة الأولى فقد يصبحوا أربعة في الحالة الثانية. غير أن رئيس هذه الوحدة الجديدة قد يتكلف قدرا من المال أكثر مما يتكلفه وجود كاتب خامس. ومعنى هذا أنه من الأفضل - اقتصاديا - عدم وضع الكتابة على الآلة الكتابة في وحدة تنظيمية واحدة. وهذا يخالف المبدأ الذي سبق أن تحدثنا عنه. وعلاوة على ذلك فقد يرغب الكاتب أن يعمل في وحدة تنظيمية ذات وظائف متعددة ويفضلها على وحدة تنظيمية تؤدي وظيفة محددة وهي الكتابة على الآلة الكتابة. وبذلك يزداد حافزه على العمل.

وعلى أي حال لا توجد قاعدة عامة لتحديد التوازن الأمثل بين هذين

النوعين من تقسيم العمل، ويختلف هذا التوازن اختلافا كبيرا تبعا لنوع المهام التي يقوم بها التنظيم. غير أنه يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت الوظائف لا تتطلب قدرا كبيرا من المهارة، قلت الحاجة إلى تركيزها ووضعها في وحدات تؤدي كل منها وظيفة واحدة.

٣ - مستويات حسم الصراع :

قد يحدث النزاع أو الصراع بين المشرفين أو الوحدات التنظيمية أو أقسام الفنيين، أما بسبب عدم وضوح مبادئ تقسيم العمل بينهم التي تحدد علاقتهم بعضهم ببعض، وأما لأن تلك المبادئ يتمسك بها البعض دون الآخر، وأما بسبب تباين المصالح والآراء.

ويشير المدخل الكلاسيكي الحديث إلى المزايا الناشئة عن حسم الصراع في المستويات الدنيا نسبيا من التسلسل الإداري، فهو يقلل من كمية العمل الذي يؤديه التنفيذيون في المستويات العليا، كما وينهى الخلافات في تلك المستويات الدنيا في أسرع وقت لأن خطوط الاتصال قصيرة كما أن التنفيذى يستطيع الحصول على الحقائق كاملة، ومن ثم يكون قادراً على اتخاذ القرار على أساس معرفته الشخصية بالأطراف المتصارعة.

ولكن الصراع - في نفس الوقت - ليس شيئاً بالضرورة، فقد يشير إلى بعض المشاكل على مستوى التنظيم كله، أو بعض المشاكل المتعلقة بالسياسة العامة للتنظيم، ولا شك أنه من الأفضل في هذه الحالة نقل موضوع الصراع إلى المستويات العليا لإمكان تعديل التسلسل الإداري، أو إعادة النظر في السياسات العامة للتنظيم. غير أن البحث الأميريقى وحده هو الذى يحدد المستوى الذى يجب أن يتم فيه حسم الصراع : المستوى الأعلى أم المستوى الأدنى.

٤ - الاهتمام بالبرامج :

عند إقامة التنظيم وتخطيطه قد تتخذ بعض الاجراءات الوقائية لمقاومة اتجاه الموظف إلى وضع أهدافه الأولية الخاصة به محل وسائل تحقيق أهداف التنظيم.

ومن أمثلة تلك الاجراءات : تخطيط العمل، وتقسيم العمل، وتسلسل السلطة. إلى جانب ازدياد قوة أو سلطة المديرين المسؤولين عن تقديم الخدمات المباشرة التي تكفل تحقيق الاهداف، عن قوة أو سلطة المسؤولين عن الخدمات الأخرى غير المتصلة اتصالاً مباشراً بتلك الاهداف. ومعنى هذا أن التنفيذيين المسؤولين عن الأنشطة المتعلقة بتحقيق الاهداف يشرفون - في نفس الوقت - على الأنشطة المتعلقة بالوسائل.

٥ - المركزية واللامركزية :

قد تحقق المركزية المنخفضة عن طريق تحديد أنواع القرارات التي يجب اتخاذها في المستوى الأعلى أو على الأقل تلك القرارات التي يجب أن يوافق عليها هذا المستوى. أو عن طريق زيادة درجة التلقائية أو الحكم الذاتي التي تتمتع به الوحدة التنظيمية بالنسبة لكل مسألة. كما أن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر في مستوى المركزية مثل المعيار الثقافية : فالألمان يقيمون المركزية أكثر من البريطانيين، ومثل المستوى التعليمي : فكلما ارتفع مستوى التعليم، يستطيع التنظيم قبول قدر أكبر من اللامركزية، وكذلك شخصية الرئيس التنفيذي وغير ذلك.

وإلى جانب ذلك فإن وجود وحدات الخدمات المتخصصة يؤثر في درجة المركزية داخل التنظيم، حيث أن هذه الوحدات تكون عادة متخصصة للغاية. فإثناء قسم الحاسب الآلي في تنظيم كبير، يزيد غالباً من درجة المركزية. بسبب ضرورة التنسيق بين مواعيد استخدام تلك الأقسام للحاسب الآلي. ويتطلب ذلك اتصالاً متزايداً بينها. ويترب على ذلك - في أغلب الأحيان وجود تخطيط وإشراف مركزي داخل التنظيم^(٣).

نقد النظريات السابقة :

هناك عدة انتقادات توجه للنظريات السابقة منها افتقارها للدقة العلمية. ولازار شامل للتحليل لأن كل الأدلة أو البراهين التي تأتي بها تتناول جانباً

Ibid. pp.25-28.

(٣)

واحدا فحسب. وعندما تختار طريقة التنظيم التي تفضلها على غيرها من الطرائق لا تقدم معيارا موضوعيا واحدا يقوم عليه هذا الاختيار⁽⁴⁾. وعلى أي حال سنناقش ثلاثة مفاهيم أساسية هي التخصص ونطاق الإشراف وتقسيم السلطة.

(أ) التخصص:

إن كل نشاط منظم قائم على التخصص. ولكن الاتجاه التقليدي يسير إلى مدى بعيد حتى إنه يجعل الوظائف الناشئة عن تقسيم العمل والتخصص صغيرة للغاية حتى لا يتطلب أداؤها سوى قدر ضئيل للغاية من المهارات والقدرات. ولكن الإنسان يتميز عادة بعدد كبير من القدرات المعقدة. ولذلك إذا شغل وظيفة بسيطة فإنه لن يتمكن من استغلال ما يتمتع به من قدرات ومهارات. ويعنى هذا تضييع الموارد البشرية وعدم الاستفادة منها. ويرتّب على ذلك ألا يكون التخصص دقيقا بهذه الصورة التي تحددها النظرية التقليدية. فالوظيفة الواحدة ينبغي أن تتضمن عددا من الأنشطة المتنوعة التي تناسب قدرات الإنسان المعقدة.

كما يذهب الاتجاه التقليدي إلى تحديد معيار الكفاية الإنتاجية تحديداً ضيقاً، وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل من السهل على العمال القيام بهذه الأجزاء وانقائها وبذلك تزداد كفاءتهم الإنتاجية. غير أن هذه النظرية لا تهتم بقيم أخرى أكثر أهمية وهي القيم الإنسانية كشعور الإنسان بالرضا، فقد وجد جست Guest من مقابلاته مع عمال صناعة السيارات أن العامل لا يشعر بالرضا مع أنه يحصل على أجر طيب ويعمل في شركة لها مكانة مرموقة، ويشعر بالأمن لأنه يشغل وظيفة دائمة. كما لا يتحكم فيه رئيسه في العمل فهو يشعر أنه رئيس نفسه، كما يحصل على المعاش إذا وصل إلى سن التقاعد، ويحصل على الخدمات الطبية وله رئيس طيب وظروف العمل حسنة من ناحية الحرارة والضوء، وتوافر وسائل لأمن الصناعي. وبرغم كل هذا فقد كان العامل يحقّر عمله.

ثم أجرى كريس أرجيس Chris Argyris دراسة أخرى ووصل إلى نفس

النتائج. فقد اهتم بدراسة تنظيم يبدو صحيحا تتوافر فيه كل المؤشرات التقليدية التي تدل على وجود الروح المعنوية المرتفعة. وتشتمل هذه المؤشرات في انخفاض كل من معدل دوران العمل، والغياب وعدد التظلمات. ثم درس اتجاهات العمال فوجد أنهم يتصفون بالجمود والبلادة ولا يباليون بظروف العمل، ويرغبون في قياه رؤسائهم بإصدار الأوامر والتعليمات إليهم وتوجيههم في كل ما يتعلق بالعمل، بدلا من أن يكونوا أحرارا من هذه القيود. كما أنهم لا يريدون الاشتراك في شئون الشركة، بل يريدون الاكتفاء بالوفاء بالتزامات ومسئوليات وظائفهم. وقد استنتج ارجيرس من ذلك أن هذه الحاجات التي يريد العمال اشباعها ليست حاجات الأفراد الناجحين، لأن هؤلاء الأفراد الناجحين تبعا للثقافة الأمريكية يحتاجون إلى الاستقلال النسبي، وأن يكونوا مسئولين عن عملهم، وأن يسعوا إلى أداء العمل الخلاق، وأن تتجه آمالهم وطموحاتهم إلى الوظائف الأعلى، وأن يستغلوا كثيرا من قدراتهم. وهذا الأمر جعل ارجيرس يتساءل عن الاسباب التي غيرت من عمال هذه الشركة. ولذلك افترض أن حاجات هؤلاء العمال هي نفس حاجات الأفراد الناجحين. ولكن عندما حاولوا التكيف مع العالم الذي يعملون فيه، وجودا أن هذا العالم يريد منهم أن يسلوكوا كما يسلوك الأطفال. وبالطبع رفضوا القيام بهذا السلوك، الأمر الذي أدى بهم إلى الانصاف بالبلادة. واللامبالاة وعدم الاندماج في العمل وغير ذلك حتى يتخلصوا من التوتر الداخلي والمرض النفسي.

وإذا سلمنا بصحة الافتراضات التي جاء بها البحثان السابقان يتبين لنا أن التخصص وحده لن يؤدي إلى الكفاية الانتاجية، فهو إذن مبدأ غير سليم وأنه لا بد من استخدام القدرات النفسية والعقلية التي يتصف بها الأفراد لأنها هي التي تؤدي فعلا إلى زيادة الكفاية الانتاجية^(٥).

وتقتضى النظرية الكلاسيكية بتقسيم العمل تبعا لمجموعة من المبادئ هي : الغرض، والعملية، والمكان الجغرافي، ونوع العملاء، غير أنه من الصعب تطبيق هذه المبادئ في تنظيم محمد بالذات لأنها قد تتداخل معه أو تعارض بعضها بعضا

ويتضح من ذلك أنه لا يمكن تقسيم العمل تبعا لهذه المبادئ دون أن يواجه ذلك بعض الصعوبات. ثم أن هذه المبادئ توضح الطريقة التي يجب إتباعها في تقسيم العمل أن تقسيم العمل في تنظيم محدد قد لا ينحصر لهذه المبادئ الأربعة، بل يكون مرهونا بعدد من الاعتبارات الأخرى مثل الثقافة والعوامل الأيكولوجية، والعوامل الديموجرافية فضلا عن الاعتبارات السياسية.

فثقافة المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم عامل هام في تحديد غط التنظيم. ومثال ذلك أن النقابات العمالية في الولايات المتحدة تختلف عن النقابات العمالية في الاتحاد السوفيتي. ثم أن العوامل الأيكولوجية قد تجعل الاتصال سهلا أو صعبا. أما العوامل الديموجرافية فهي تتصل بعدد السكان ونوعيتهم. فإذا ازداد عدد السكان قد ترتفع نسبة البطالة. أما إذا انخفض عددهم فقد يكون الطلب على العمل مرتفعا. ومن أمثلة العوامل السياسية أن نظام تقسيم العمل قد يكون مرهونا برغبة نقابات العمال.

وقضلا عن ذلك قد لا تتبع التنظيمات هذه المبادئ بمثل هذه التفصيلات الدقيقة. وحتى إذا اتبعتها فإنها تعدل منها وتحوّر فيها بسبب بعض الاعتبارات الأخرى. كما أن التنظيمات تنشأ وتنمو وتتطور إلى أنماط لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير.

إن المبادئ التقليدية الأربعة التي يسير عليها تقسيم العمل لا تساعد على تحليل التنظيم بطريقة واقعية كما لا تساعد على تحسين التنظيم وتطويره.

وتقوم النظرية التقليدية على الافتراض بأنه يمكن التنسيق بين الوظائف المتخصصة بأفضل ما يمكن بواسطة رئيس واحد، أي ضرورة وجود وحدة الأوامر. وتبعا لهذا المبدأ يكون كل فرد خاضعا لسلسلة أوامر واحدة أو مصدر واحد للسلطة. ولكن هذه الطريقة عدة عيوب لعل من أهمها أنها تعترف بالتخصص الأفقي وحده أي التخصص في مستوى العمال، ولكنها لا تدرك مزايا التخصص الأفقي من تقسيم العمل بطريقة تسمح بالرقابة والإشراف على المهارات الفردية لأداء المهام المختلفة. وبالمثل ترجع مزايا التخصص الرأسي أي التخصص

في اتخاذ القرارات إلى تقسيم القرار إلى عدد كبير من القرارات. وتقييد أنشطه كل عضو من أعضاء التنظيم وحصره في عدد قليل من القرارات.

وفضلا عن ذلك تتطلب النظرية التقليدية أن تسير حركة المعلومات في سلسلة الأوامر أو في خط السلطة، لأن الاتصالات التنظيمية إذا خرجت عن هذا الخط، تضعف علاقة السيادة والتبعية. ولكن هذا الشرط نفسه يقيد عملية اتخاذ القرارات. فقد يحتاج المسؤولون عن اتخاذ القرارات إلى المعلومات التي تنقلها سلسلة الأوامر، لأن نوع القرارات، تتوقف على نوع المعلومات، وفي هذه الحالة - تبعا للنظرية التقليدية تكون المعلومات ناقصة.

(ب) نطاق الإشراف:

ينبغي أن يكون عدد الرؤسين الذين يشرف عليهم الرئيس صغيرا للغاية تبعا لمبدأ نطاق الإشراف. ويرجع هذا المبدأ إلى أن المشرف له ضيقة محدودة، ويعمل عددا محددا من الساعات، وقدرته على تناول عدد كبير من المشاكل قدرة محدودة، ومعرفته لها نطاق محدود، كما أن خبراته أو قدراته العقلية لا تساعد على تناول عدد كبير من المشاكل.

والذين يهاجمون هذا المبدأ يرون أن تضيق نطاق الإشراف يتطلب زيادة عدد المشرفين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية من المرتبات والمكاتب والسكرتارية، كما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية، التي يقوم كل منها بتفسير المعلومات أو الأوامر بطريقة مختلفة، مما يؤدي في النهاية إلى تشويه المعلومات أو الأوامر. ثم أن هذا الاتصال يستغرق وقتا طويلا ويخلق مشكلات الإجراءات العقيمة، كذلك تزداد المسافة الاجتماعية بين المستويات العليا والدنيا عن الإدارة.

وإذا ضاق نطاق الإشراف تبعا للنظرية التقليدية - يأخذ التنظيم شكل هرم طويل، أما إذا اتسع نطاق الإشراف، يصبح الهرم التنظيمي عريضاً من ناحية القاعدة وقصيراً من ناحية الطول.

إن نطاق الإشراف الضيق يصبح لبعض التنظيمات ولا يصبح لغيرها ولا يمكن أن تصل إلى تعميمات بالنسبة لهذا المبدأ بالذات. إن الاتجاه التقليدي أخذ في حسبه قدرات الإنسان المحدودة، ولكن الاتجاه الثاني راعى مسألة الاتصال واتخاذ القرارات. وإلى جانب ذلك لم يستخدم هذان الاتجاهان معيار موضوعياً واحداً لتحديد نوع التنظيم المناسب القوي أم القصير أو خليط منهما، إن كل حالة تتفق مع ظروفها وقد أمكن وضع نماذج رياضية لتحديد نوع التنظيم المناسب.

(ج) تقسيم السلطة :

تبع للنظرية التقليدية تسير الأوامر من أعلى إلى أسفل وتنتهي السلطة الإدارية والتسييفية عند مستوى المشرفين، وهناك تقسيم واضح بين المشرفين والعمال، فالمشرفون يديرون والعمال يعملون.

ويهاجم النقاد هذا المبدأ لأنه لا يحقق التنسيق الضروري لاستمرار التعاون. ويشير بارنارد Barnard إلى أن السوق التعاوني يعطب التوازن بين عناصر التنظيم. فذهب إلى أن التفاعلية التكنولوجية والتفاعلية البشرية هما العنصران الهامان لاستمرار التعاون ودعمه. ولكن النظرية التقليدية تهتم بالتأحية التكنولوجية وحدها وتتجاهل القيم الانسانية مثل نمو الفرد وحاجات العمل للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحدد مصيرهم ومستقبلهم في العمل.

وقد أوضع دوجلاس ماكروجر Douglas McGregor الفرضيات الكامنة في النظرية التقليدية التي تجعل السلطة الإدارية مقتصرة على عدد محدود من الأفراد على النحو التالي :

- ١ - يكره الإنسان العمل بغريزته ويتجنبه بقدر الإمكان.
- ٢ - ويسبب هذه الكراهية للعمل، يجب إجبار معظم الأفراد، وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب حتى يبذلوا جهداً مناسباً وكافياً من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

٣ - يفضل الإنسان العادى أن يكون موجها ويرغب فى تجنب المسؤولية ولديه قدر قليل من الطموح كما أنه يرغب فى الأمن قبل كل شىء.

وقد أجريت كثير من الأبحاث التى تثبت خطأ هذه الافتراضات من بينها ما قام به ليستر كوش Lester Coch وجون فرنش John French فى مصانع هاروود Harwid Manufacturing Co. إن مقاومة التغير تقبل إذا أتيح للعاملين فرصة للمشاركة فى تخطيط التغير وأثبتت نتائج هذه التجربة أن أداء الجماعات المشاركة أفضل من أداء الجماعات غير المشاركة.

نظام الاشتراك فى الإدارة يسمح للمستويات الدنيا من العمال أو ممثلهم بالاشتراك مع الإدارة فى إتخاذ بعض القرارات ومعنى ذلك أن توزيع السلطة يمثل قيمة يرغب فيها المشتركون فى التنظيم. ومن بين تجارب الاشتراك فى الإدارة نظام «التسلسل الاستشارى Consultive Hierarchy الذى طبق فى شركة جلاسير ميتال Glacer Metal فى بريطانيا العظمى ويهدف هذا النظام إلى تحقيق :

١ - تمثيل العمال فى إتخاذ القرارات بالنسبة للمشاكل اليومية والسياسة العامة.

٢ - تحسين الاتصال بين العمال والإدارة.

٣ - جعل العمال يشعرون بإمكان الاتصال المباشر بالتسلسل الاستشارى. ويتكون هذا التسلسل الاستشارى من مجموعة من اللجان تمثل كل جماعات المصلحة فى التنظيم وهى تشمل المصانع واللجان الممثلة ولجان التنظيم التنفيذى، وهى تتخذ القرارات، وتشرف على المناقشات فى عملية إتخاذ القرارات.

ومن الوسائل الأخرى لتعديل جهود سلسلة الأوامر، هى وسائل التظلمات لأن سلسلة الأوامر تقصر بحرية الفرد، وتضعف من التنظيم وتضعف الافراد الذين يعملون فيه. وبعد كل مرؤوس تماما عن رئيسه، ولا يستطيع المرؤوس أن يتظلم من قرارات رئيسه ويتصل بالإدارة العليا.

وهناك عدة وسائل للتظلمات، ومن بينها المفاوضات بين الإدارة، والنقابة واجراءات التظلمات، ونظم الاقتراحات. وإلى جانب هذه الوسائل الرسمية هناك

ومائل أخرى غير رسمية : سياسة الباب المفتوح، بمعنى أن كل فرد في التنظيم يستطيع الاتصال بالإدارة العليا^(١).

رابعاً : نظرية اتخاذ القرارات :

التي هيربرت سيمون ضوءاً جديداً على نظرية إدارة الأفراد فقد أشار في كتابه السلوك الإداري إلى أن التنظيمات لا تقوم على أسلوب واحد لتقسيم العمل والتخصص وإنما تقوم على أسلوبين، فإلى جانب التخصص الأفقي حيث ينقسم العمل تبعاً لنوع المهمة يوجد التخصص الرأسي حيث يقسم العمل على أساس القوة. ويرتب على ذلك التقسيم وجود وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات وأشار سيمون إلى أنه كلما ارتفع وضع المؤلف أو رتبته يزداد عدد وظائف اتخاذ القرارات ويقل في نفس الوقت تنفيذ الأداء الواقعي فوظيفة العامل هي الأداء ولا شيء غير ذلك أما وظيفة المشرف فتكون من بعض الأداء وبعض الواجبات الأخرى التي تتمثل في اتخاذ القرارات ولكن الإدارة العليا تقضي كل وقتها تقريباً في اتخاذ القرارات أي تصدر تعليماتها للرتب الدنيا من الإدارة عما يجب أن تكون عليه تعليماتها لمؤسساتها.

وتنقسم عملية اتخاذ القرارات - ذاتها - بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلي بالكفاءة والفاعلية إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيراً تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات.

ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لاتخاذ القرارات - لأن - التنظيم يحدد لكل شخص فيه ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذ تلك القرارات.

وعملية اتخاذ القرارات عملية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة. غير أن

Rocco Carzo, Jr. & John N. Yanouzo Formal Organization A System Approach, (١)
Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967, pp71-101.

القرارات يجب أن تكون رشيدة لأنها هي أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة ولكن القرارات الإدارية معقدة للغاية كما أن الرشاد يتوقف على عدد من الأسباب أو الشروط فإذا صدر قرار معين فإنه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التي تترتب عليه لأن نتائج الفعل أو سلسلة من الأفعال لن تظهر إلا في المستقبل الأمر الذي يجعل تقييم الفعل أو بقول آخر تقييم القرار تقيماً واقعياً مسألة صعبة قد يكتشفها كثير من الأخطاء. ثم إن الإنسان لكي يصل إلى قرار رشيد لابد له من أن يختار قراراً من بين عدة قرارات بديلة. ولكن قد لا يطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التي قد يكون من بينها الاحتمال الرشيد. ونخلص من ذلك أن الفرد غير قادر على اتخاذ القرارات المعقدة بطريقة رشيدة ومن ثم يصبح وظيفة التنظيم هي تحديد نطاق القرارات التي يجب أن يتخذها كل عضو. وبهذه الطريقة دون غيرها يمكن الاقتراب من الرشاد. ويستطيع التنظيم تحقيق هذا الهدف بوسيلتين: الأولى تحديد مسئولية كل موظف حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته. والثانية وضع بعض الميكانزمات مثل الأوامر والتعليمات الرسمية ووسائل الاتصال وبرامج التدريب التي تساعد على تخفيض عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الموظف في اعتباره. ويؤدي هذا إلى أن تقس خبرته، ويقل الوقت الذي يقضيه قبل الوصول إلى القرار.

ولا شك أن نظرية اتخاذ القرارات إضافة هامة لأنها تساعد على دراسة الإدارة الرسمية كما تساعد على تحليل التنظيم وفهمه. غير أنها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية إلى حد كبير لأنها تتناول القرارات التي يتخذها الأفراد ودون الاهتمام بأوضاعهم». ثم أن تلك النظرية مثلها مثل نظرية إدارة الأفراد الكلاسيكية تعين إلى حد كبير - الخطوات التي يجب أن يقوم بها الفرد عندما يريد اتخاذ قرار رشيد بالاعتماد على التحليل الرياضي والتفكير المنطقي ثم إزداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بوضع نظرية وصفية لاتخاذ القرارات. التي تسجل وتحلل الطريقة التي يتبعها الأفراد في حياتهم الواقعية والعوامل التي تحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الرشيدة مع تحديد الظروف التي يتخذون فيها قرارات رشيدة نسبياً. ولكن هذا المدخل مازال يتطلب تعديلاً وتطويراً كما يحتاج إلى أن يتسع ويمتد لكي ينتقل من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي.

نقد النظرية :

يهم سيمون اهتماما رئيسيا بدراسة التنظيم الرسمي والسلوك الرشيد والبحث عن أفضل أداة تنظيمية تناسب تحقيق مجموعة معينة من الأهداف وهو لا يبحث عن الأداة التنظيمية التي تجعل الأعضاء أكثر سعادة كما يهم باختيارات الأفراد من أول التنظيم والوحدات التي يتكون منها، بدلا من الاهتمام بالعوامل التي تحدد اختياراتهم. وعلى أى حال فإن هذا المدخل يصف نصف التنظيم إلا وهو التنظيم الرسمي.

ويؤخذ على سيمون أنه عندما يدرك الإدارة كبناء لإتخاذ القرارات لا يهم إلا بتأثير اللوحة التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات، ولا يعنى بدراسة تلك العمليات التي تحدث بين الاشخاص والتي لا تعتبر جزءا من البناء الرسمي، مع أن الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية بين الاشخاص تؤثر على إتخاذ القرارات تأثيرات لا يمكن اغفال أهميتها. كما يؤخذ عليه أنه يوجه كل جهوده إلى دراسة تسلسل المسئولية ونسق الاتصال وبرامج التدريب وكيفية تأثير كل منها في إتخاذ القرارات الرشيدة، ولكنه لا يأخذ في اعتباره التأثيرات المتبادلة بين هذه العوامل، وكيف يؤثر كل منها في الآخر وتأثير به في نفس الوقت. فهو يقصر اهتمامه على سلوك الموظف عند اختيار الوسيلة لبلوغ الهدف وإتخاذ القرار، وكيفية تشكيل هذا السلوك بكل عامل من العوامل التي سبق أن ذكرناها. وهو بهذا الاهتمام الجزئي يعجز عن تحليل البناء الاجتماعي الكلي بطريقة منهجية. ثم أنه باهتمامه بسلوك الموظف، أو بالسلوك الفردي، إذا أردنا أن نتصف بالدقة، يرد كل مشاكل البناء الاجتماعي إلى المشاكل الاجتماعية النفسية، وذلك لأنه يهم -كما قلنا- بالعوامل التي تشكل سلوك الأعضاء في التنظيم. وكان الأولى به أن يهم بالعوامل التي توجد الخصائص التي يتصف بها التنظيم، وهو محور الاهتمام.

وقد أخذ سيمون بعض الأفكار من علم الميكانيكا، وينسحب إلى أن التنظيم «نسق في حالة توازن، يحصل على اسهامات في شكل نقود أو جهد، ثم يقدم مكافآت في مقابل تلك الاسهامات». ولا يتضمن تفكير هذه المدرسة أى اهتمام

بأساليب النمو الطبيعي، بل يتضمن فحسب علما من الرشد. فهم يقولون أن التنظيم الرسمي هو ذلك النوع من التعاون الشعوري المقصود الغرض. ويتأثر أصحاب مذهب الرشد أعظم تأثر بقدرات التنظيم على تركيز الطاقة الانسانية وتجميع المواهب الإنسانية، كما يرون أن القيم الأولية للتنظيم تتمثل في الكفاية الإنتاجية، وقدرته على الاستمرار في الوجود، أكثر مما تتمثل في التضامن الجماعي، فيشير سيمون إلى أن المبدأ الكامن في كل السلوك الرشيد «هو» معيار الكفاية الإنتاجية. ومع ذلك ليس الهدف من الكفاية الإنتاجية مجرد تنسيق العمليات المختلفة من أجل الوصول إلى هدف محدد. وإنما الهدف الحقيقي خلق بيئة صالحة تدفع الفرد إلى اتخاذ قرار أفضل. والأفضل في هذا السياق هو أعظم ما يساعد حلجات وأهداف التنظيم. وتتضمن الكفاية الإنتاجية وضع القيود على أفعال الفرد واتجاهاته، واختصاص السلوك «لخطة معقولة للغاية» تضعها الجماعة. الضابطة أو الحاكمة.

والطريقة التي يتناولون بها مشكلة السلطة، تكشف عن أرائهم بأفضل صورة. ويتأثرون في نظريتهم بهوبز. فيشير سيمون مثلا إلى: أن السلطة هي إصدار الأوامر، ولا يعطى الرئيس أية امتيازات للأعضاء لكي يتفق معهم أو يحصل على موافقتهم إننا ندرك وجود السلطة عندما يتقبل الرئيس قرار رئيسه ويبطل استخدام قدراته الانتقادية «ولا يحاول الرئيس إقناع مرؤسيه، ولكنه يحصل فقط على أذعانهم وخضوعهم والسلطة هي» القوة في اتخاذ القرارات التي توجه أفعال الآخرين «وليس هناك أهم من الحاجة إلى خلق الشعور بالمشاركة أو الانتماء، لأن الولاء أمر مرغوب، على أن يكون في صورة «الولاء التنظيمي» الذي يمهد الطريق إلى تنفيذ قرار السلطة والعضو المثالي هو ذلك العضو الذي يسمح «لقرار عضو آخر بتوجيه اختياراته... دون أي تفكير من جانبه في صلاحية تلك المسلمات.

إن نظرية السلوك التنظيمي الرشيد كما تعرفها هذه المدرسة، تشبه نظرية هوبز في بعض النواحي الأخرى. إذ يعلن بارنارد أن «الاختيار النهائي لأي تنظيم هو البقاء أو الاستمرار في الوجود. ولكن الأمر الأكثر أهمية هو أن التنظيم

يعتبر عالما مخترعا، أى عالما صناعيا، أى عالم غير طبيعى مثل عالم هوبز لا يهتم بشيء سوى الاستمرار فى الوجود. وهو أيضا عالم رشيد يمكن فهمه بطريقة عقلية رشيدة لأن الانسان هو الذى صنعه وهذا العالم مثل الحوت الكبير Leviathan نشأ استجابة للاضطراب^(٧).

Sheldon & Wolin, «A Critique of Organizational Theories» in Etzioni, Complex Organizations, p. 133.

المراجع

1. Colley, C.; Social organization, New York, 1915.
2. Geer, A.; Social organization, New York, 1955.
3. Etzioni, Modern organizations, prentice Hall of India, New Delhi, 1965.
4. Rocco Carzo, Jr. & John. N. Yanouzo, Formal organization A System Approach, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967.
5. Sheldon & Wolin «A Critique of organization theories, in Etzioni complex organizations.