

## الفصل الثاني اصول الفكر التنظيمي

على الرغم من الامتداد النظري لجذور الفكر التنظيمي ضمن الفكر الانساني وبخاصة الاجتماعي والسياسي والاقتصادي فان هناك بداية نظرية لما نسميه اليوم بـ(علم المنظمة) هذه البدايه تمثل القاعدة الفكرية او الرحم الذي احتوى بذرة العلم الجديد ويمكن القول بان الاطار العام لهذا الرحم تحقق عبر ثلاث مدارس رئيسية تمثل الاصول الفكرية للعلم وهي :

١- البيروقراطية

٢- الادارة العلمية

٣- التقسيمات الادارية (الادارة التنظيمية)

### المبحث الاول المدرسة البيروقراطية

البيروقراطية ظاهرة قديمة قدم المجتمعات والحكم والدولة او المؤسسات الحاكمة كالكنسية في العصور الوسطى والجيش والمحاكم القضائية في العهد الروماني . اما اليوم فهي مرتبطة بالدولة والجهاز الحكومي ومؤسسات المجتمع ولقد استخدم الفرنسيون هذا المفهوم في القرن الثامن عشر للاشارة الى التنظيم الاداري للحكومة وهيئاتها ولقوة هذا التنظيم .

وتعني كلمة البيروقراطية سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والاورام والاجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي . ولذا تعد البيروقراطية من الظواهر السائدة اليوم والملازمة للمنظمات لانها وسيلتها في الاستمرار وتحقيق الاهداف... الا ان هناك من ينظر للبيروقراطية باعتبارها ظاهرة سلبية تؤدي الى تكريس حالة الروتين وتقليص هامش المرونة وتحويل الموظفين الى طبقة من ذوي المصالح .

واشهر من كتب عن البيروقراطية موسكا ، ماركس ، ميشلز ، فيبر حيث تركزت كتاباتهم عن البيروقراطية على المستوى الكلي للمجتمع . لذا سميت نظرياتهم في البيروقراطية بالنظريات الكبرى . اما على المستوى الجزئي فقد اقترنت بالنموذج المثالي للبيروقراطية (النموذج الفيبري) ثم التعديلات التي قدمها كل من ميرتون

وسيلزك وكولندر ودونز وفيما يأتي عرض لنظريات البيروقراطية وفق المستويين الكلي والجزئي واهم الدراسات التقييمية للنظريات البيروقراطية .

#### أ- ابن خلدون (١٣٣٢ - ١٤٠٦)

عالج ابن خلدون الظاهرة البيروقراطية بتعرضه لانشأة الدولة وتأسيسها وعلاقتها بالسلطة وذلك في اطار النزاع بين البدو والحضر ، حيث تقترن البداوة عنده بالرئيس المتبوع الذي يستمد رئاسته من طاعة قومه له ويستمد قوته من التفاف عصبيتهم حوله فلا قهر له عليهم ولا يستطيع استغلالهم ، اما الحضارة فتقترن عنده بالملك المسيطر الذي يستمد سلطته من التغلب على الاقوام الاخرى ، ويستمد قوته من الحكم بالقهر ، ويرى انه مع تأسيس الدولة يصبح الناس طبقات يعلو بعضها بعضا ويكون ملوكها اعلى طبقاتها بما يحقق التعاون بين الناس في انتاج الحضارة .

ويشير ابن خلدون ايضا الى النتائج السلبية للدولة (المظالم) باعتبارها نتائج جانبية (نتائج غير متوقعة اي عرضية) وذلك بسبب اكراه الناس على التعاون في سبيل الازدهار الحضاري فهو يقول :

"ان هذا التعاون لا يحصل الا بالاكراه عليه لجهلهم في الاكثر بمصالح النوع ولما جعل لهم من الاختيار وان اعمالهم انما تصدر بالروية والفكر لا بالطبع ، وقد يمتنع عن المعاونة فيتعين حمله عليها ، فلا بد من حامل يكره ابناء النوع على مصالحهم لتتم الحكمة الالهية في بقاء النوع ."

#### ب- موسكا (١٨٩٥)

بعد انقطاع طويل دام حوالي اربعة قرون من طروحات ابن خلدون تطرق موسكا للبيروقراطية عبر مفهوم الدولة والسلطة وبصيغة مشابهة حيث قسم الدول وفق نموذجين للسلطة هما :

١. النموذج الاقطاعي وتكون الجماعة الحاكمة فيه بسيطة ويمارس اعضاؤها السلطة بصفة شخصية ومباشرة في جميع المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية

٢. النموذج البيروقراطي ، وتمارس الجماعة الحاكمة فيه السلطة من خلال وظائف مشتقة في منظمات وتنفصل عن اشخاص شاغليها لذا فهو يجد ان من اهم خصائص الدولة البيروقراطية التخصيص (تقسيم العمل) والمركزية

### ج- كارل ماركس (١٨١٨ - ١٨٨٣)

عالج ماركس البيروقراطية ايضا ضمن علاقتها بالدولة وعدها وسيلة (الطبقة الحاكمة) في استغلال الطبقات فهي تمنح الدولة الرأسمالية الشرعية والعقلانية في ذلك الاستغلال وتساعد على استمراره فهي تسوغ الانقسام الطبقي وتدعمه وتفرض النظام بما يجعل الطبقة الحاكمة تبدو ممثلة للصالح العام فوظيفة البيروقراطية هي المحافظة على المكانات والامتيازات وكذلك الطبقات الاجتماعية على نحو يرسخ التسلط الطبقي ويقود الى الاغتراب حيث يفقد الفرد الاحساس بالقوة لان ما ينتجه يصبح للاخرين كما تصبح القيم والمعايير الاجتماعية عديمة المعنى ويميل الى العزلة الاجتماعية وبذلك يصبح غريبا على ثقافته ومجتمعه وقد ينعزل اخيرا عن ذاته فالبيروقراطية تنظيما تقضي على كفاءة الفرد وتعوق قدرات الابداع فيه لذا يدعو ماركس الى الغاء الطبقات الاجتماعية وبذلك ينتهي الصراع والتسلط الطبقي فتفقد الدولة بيروقراطيتها لان افراد المجتمع سيتولون ادارة الدولة وتتحقق الادارة الديمقراطية .

ان تصورات ماركس لم تتحقق بعد قيام ثورة البروليتاريا في روسيا عام ١٩١٧ وانما حصل العكس حيث ترسخت البيروقراطية في الدولة الجديدة مما دعا الى تعليل ذلك بعدم نضج الاشتراكية اما (بوخارين) فاسماها صعوبات التحول من الرأسمالية الى الاشتراكية وكان (تروتسكي) اكثر وضوحا في تعليقه حيث اشار الى ان انتقال السلطة من العمال الى الحزب ثم تركيزها بيد ستالين ادى الى ترسخ البيروقراطية ويتفق هؤلاء على ان معالجه ترسخ البيروقراطية يتوقف على ازدهار التصنيع والنمو الاقتصادي وانتشار التعليم والثقافة وبذلك يصبح نمو الديموقراطية اداة فنائها ... الا ان تلك التنبؤات لا تزال بعيدة عن الواقع الميداني لحد الان .

## د- ماكس فيبر (١٨٦٤ - ١٩٢٠)

اهتم (فيبر) بتحليل التغيرات التي طرأت على التنظيم الاجتماعي مركزا على التنظيم البيروقراطي الحكومي وقد ابرزت تحليلاته علاقات القوة والسلطة في المجتمع فالسلطة هي علاقة القوة بين الحاكم والافراد والقوة هي القدرة فرض الادارة ووفق مستويات هذه العلاقة

حدد فيبر ثلاثة نماذج للسلطة في المجتمع هي :

- ١- السلطة التقليدية (الموروثة) وتستمد شرعيتها من العادات والتقاليد والاعراف التي تفرض على الافراد احترام مكانتها التقليدية
- ٢- السلطة البطولية (المهمة) وتستمد شرعيتها من خصائصه وتكون اعماله وانجازاته مسوغا لتلك السيطرة
- ٣- السلطة القانونية (الرسمية) وتستمد شرعيتها من حكم النظام والقانون حيث يستمد القائد سلطته من مكانته الرسمية ويشير (فيبر) الى ان انتشار البيروقراطية جاء نتيجة لظهور الدولة الحديثة التي تمثل الصورة الحقيقية لسيادة القانون كما اوضح ان البيروقراطية الحديثة ادت الى ظهور انماط جديدة للشخصية تلتزم بالنظام والادوار المرسومة لها وهذا ما يدعوه بالعقلانية داخل المنظمة .

وفي تحليله التاريخي يتبنى مدخل الصراع بين الروتين والابتكار الناجم عن قوى تلقائية تتمثل بالفائد الملهم والذي لا يجد المقربون منه وحلفاؤه غير تأكيد النظام والالتزام بالقواعد فيتدعم التنظيم البيروقراطي من جديد فالحهاز البيروقراطي اداة يستخدمها قلة من الافراد الذين حققوا مكانة في المجتمع حيث ان الاعتماد على معايير الخبرة الفنية والتعلم سيخلق مستويات اجتماعية متفاوتة داخل المنظمة وتناقضا بين الاعضاء الذين يشغلون مراكزهم بحكم مؤهلاتهم وبين الذين يشغلونها بحكم حقوقهم الاقتصادية والسياسية وبذلك قد يعني نمو البيروقراطية القضاء على تكافؤ الفرص ومع ذلك وجد (فيبر) ان البيروقراطية مظهر للنزعة العقلية السائدة في الغرب وانه لا مناص منها في هذا المجتمع وان استمرارها كاداة تحقق اهدافا محددة وتخدم اصحابها يعتمد على قوى خارجية وظروف محيطة بها في بناء اجتماعي له طابعه الخاص (المجتمع الصناعي) .

مما تقدم نلاحظ ان رواد النظريات الاجتماعية للبيروقراطية (ابن خلدون ، موسكا ، ميشلز ، فيبر) على الرغم من اختلاف منهجيتهم واطرهم الفكرية يلتقون على نحو واضح في ادراكهم للظاهرة البيروقراطية حقيقة اجتماعية او

اقتصادية او سياسية فهم جميعا اعتمدوا مفهوم القوة والسلطة في توضيح وتحليل البيروقراطية كما وعدوها مؤشرا للتمييز بين المجتمع البسيط والمجتمع المعقد (كالبدو والحضر المجتمع الاقطاعي والبيروقراطي او بين الرأسمالية والاشتراكية او بين المنظمات الديمقراطية والبيروقراطية) وبشكل عام تحكم هذه الاطر النظرية مسألة مشتركة هي ان البيروقراطية ظاهرة حتمية في المنظمات الكبيرة وهم جميعا متفقون على انها تقهر الانسان (ابن خلدون ، ماركس) وتحوله الى الة (فيبر) وتحرمه من حريته ومن الديمقراطية (ميشلز) الا انهم اختلفوا في طريقة المواجهة حيث عدها (ابن خلدون) حكمة الية تحقق بقاء النوع الانساني في حين عاها (ماركس) وانصاع لها (ميشلز) اما (فيبر) فقد تعامل معها بحياد علمي محدد ايجابياتها وسلبياتها وكذلك ضرورتها للمجتمع الصناعي القائم على اقتصاد السوق فنزداد الحاجة الى العقلانية التي يوفرها على نحو افضل النموذج المثالي للبيروقراطية .

### خصائص او مقومات النموذج الفيبري

حدد فيبر خصائص نموذج كالاتي :

- ١- يتم تقسيم العمل على اساس مجالات التخصص الوظيفي الثابتة والمحددة رسميا .
- ٢- يتم توزيع الاعمال والانشطة على اعضاء المنظمة كواجبات رسمية محددة وثابتة .
- ٣- يتم توزيع السلطة المسيرة لتوجيه الاعمال وتنفيذ الواجبات وفق قواعد واضحة ومحددة
- ٤- التعيين في المنظمة يكون بشرط امتلاك المؤهلات لتنفيذ المهمات والواجبات بالطرق المحددة لها .
- ٥- التسلسل الهرمي للمستويات الادارية للمنظمة يوفر نظاما دقيقا للرئاسة (اشراف الاعلى على الادنى).
- ٦- التوثيق شرط للمنظمة يسهل تحقيق مبدأ الفصل بين نشاط الموظف الخاص وبين منصبه وكذلك بين المنظمة وبين ممتلكاته الشخصية .
- ٧- الموظف ملزم بتقديم نشاطه وجهده للمنظمة اولا وقبل اداء اعمال خاصة فوقته ملك لها وعليه ان يستفيد منه للمران والتدريب .
- ٨- قواعد وتعليمات العمل تكون مفهومة وسهلة التعلم وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

من هذه الخصائص نجد ان (فيبر) اعطى للمنظمة بناءا محددًا وثابتًا في تحديد مجالات التخصص الوظيفي وفي توزيع الاعمال والواجبات وكذلك تقرير السلطة والاشراف كما وضع شروط الانتماء والعضوية في المنظمة وسبل الاستمرارية فيها ولكي تتحقق تلك الخصائص وضع مجموعة اسس للتنظيم

### مزايا النموذج الفيبري

يمثل (فيبر) نموذج المثالي بالالة الحديثة مقارنة بالمنظمات الاخرى باعتبارها وسائل انتاج يدوية ويشير الى جملة من المزايا التي يحققها هذا النموذج نوجزها كالآتي :

- ١- الدقة في الاداء .
- ٢- السرعة في الانجاز .
- ٣- التوثيق للمعلومات والبيانات .
- ٤- الاستمرار في الانشطة .
- ٥- الوضوح في القواعد والاجراءات الخاصة بالانجاز .
- ٦- الوحدة في الاوامر والتنفيذ .
- ٧- الخضوع الكامل للرؤساء .
- ٨- انخفاض الكلفة .
- ٩- انخفاض عوامل الاحتكاك والنزاع بين الافراد .
- ١٠- الاستفادة من مزايا مبدأ التخصص الوظيفي .

### الانتقادات الرئيسية للنموذج الفيبري

وتتركز في النقاط الآتية :

- ١- اهمال الجانب الانساني في الفرد والتعامل معه كالة .
- ٢- مبدأ الترقية على اساس الاقدمية يقود الى خفض الكفاءة .
- ٣- التشدد في الرقابة والاشراف يثير احتمالات الالتفاف على القواعد والتعليمات .
- ٤- التناقض بين خاصية التدرج الهرمي في الرئاسة والادارة استنادا الى السلطة وبين مبدأ الخبرة والتدريب اساسا للتعيين .
- ٥- اهمال تأثيرات البيئة المحيطة بالمنظمة واعتبارها نظاما مغلقا .

