

مُتْرَاحٌ فَيَبْرُءُ بِأَمْرٍ سَوِيٍّ



نَقَادُ السَّبْرِ وَقَاطِبَةُ (بِتَمَوجِ) بَدَلُ لَعِينِ



مِرْتُونٌ

أَيُّ تَرْيُوحِيَا

جَوْلُهُ نَرٌ

سَالِرٌ نَدَكٌ



مسئله منظوريه
نظريه / نسقي

الدروس (5)

مدخل الانساق اللاح في دراسة التنظيم
(مرحلة متوسطة بين الكلاسيكي والحديث)
انتقالية

بارسونز

تالكون بارسونز

← اعتبر التنظيم نسقًا اجتماعيًا مفتوحًا

← تعريف نسق (بارسونز)

نسق = (فاعل + مكانة + دور)

إيمان دينامي
القائل
لمكانة الفاعل

تفسير
تفسير
تفسير
تفسير
تفسير

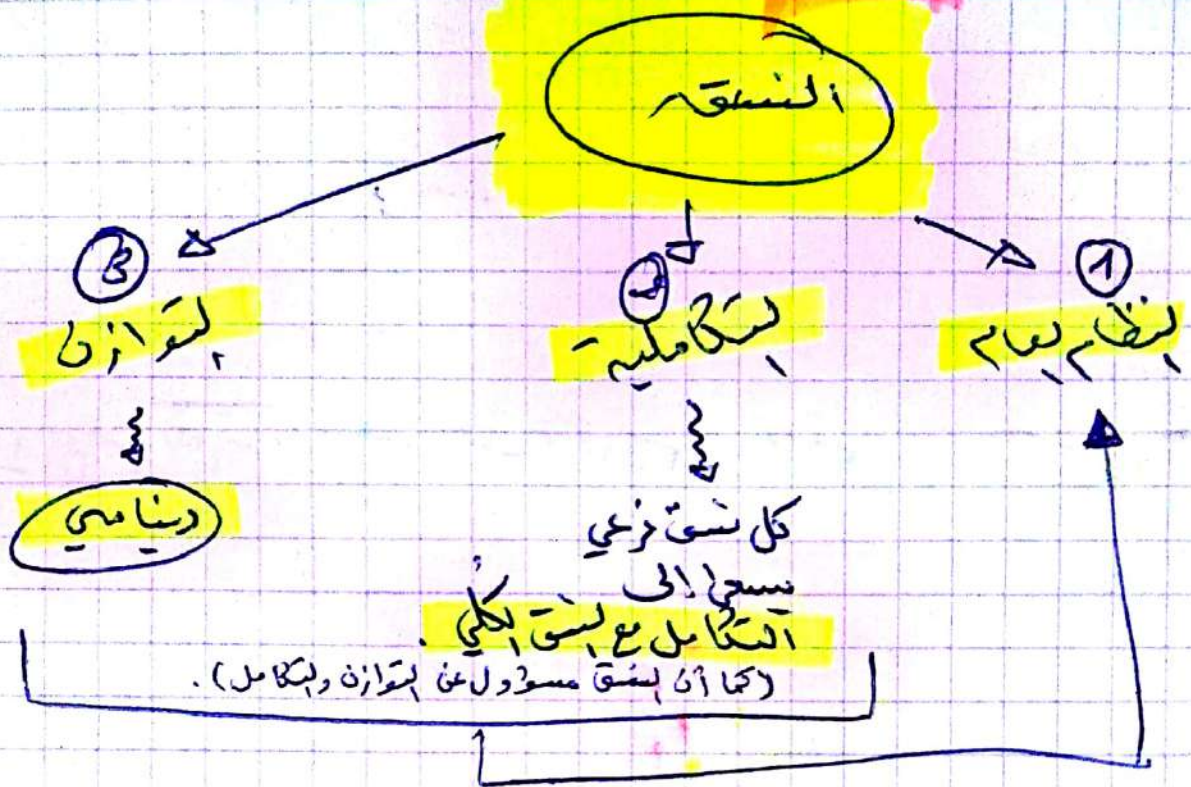
تشانينهم
علاقات تفاعل

تحقق
الاشكال
الاستجابات

تفاعل = (الخواص + الوافق)
العابلية
الظهور (مخارج)

← تشاؤل بارسونز المتوازن من منظور دينامي ليس كوني آلي

استخدمنا ثلاث مفاهيم أساسية لتحليل السوق:



في خلال تسعيه لتحقيق الإشباع، يتعرض السوق إلى توترات = تقضي إلى نتائج غير مرغوبة في بناء السوق وتمنع من إتمام الإشباع، لذلك يسعي للتغلب عليها حتى يستطيع أن يحقق توازنه وتكامله مع السوق الأكبر.

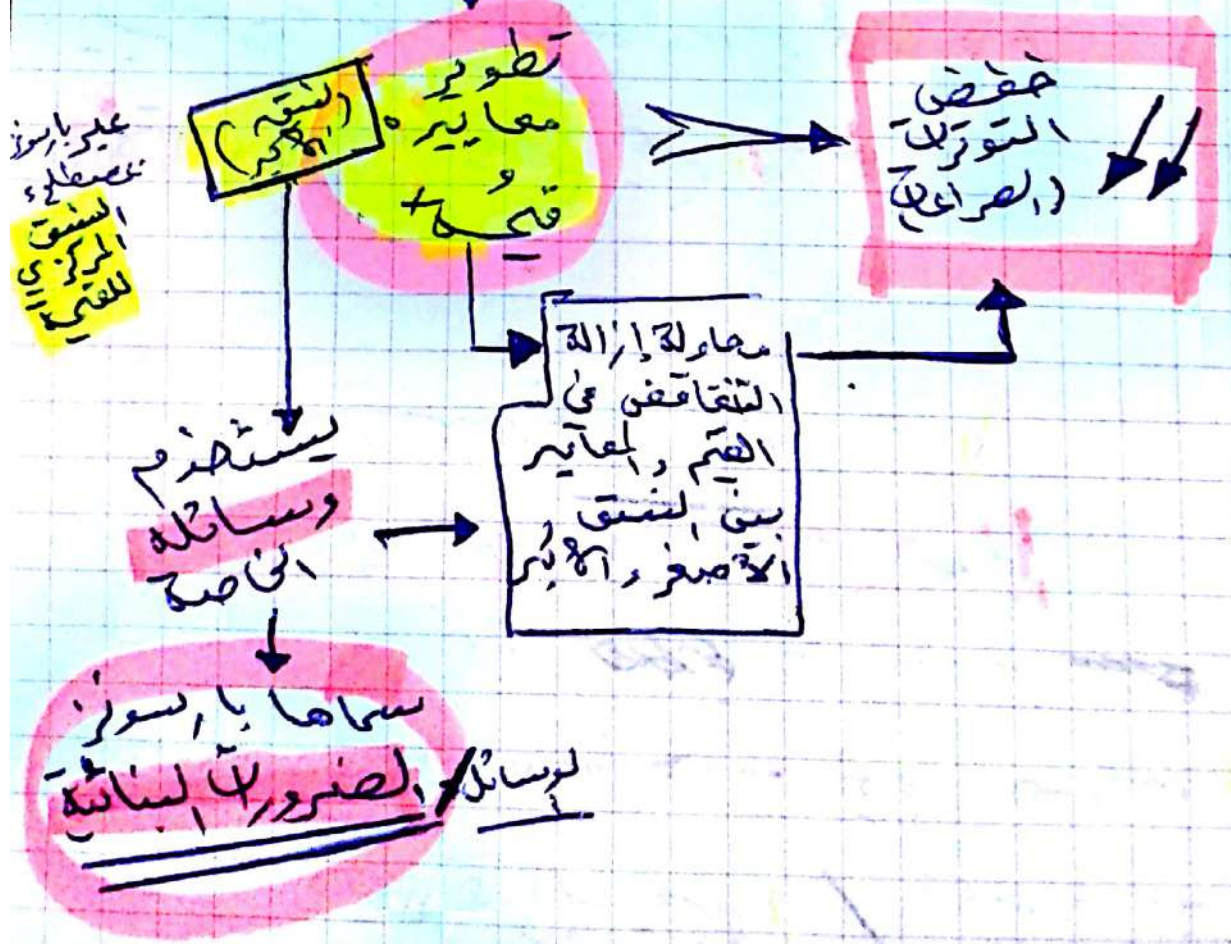
أساس التكامل، والتوازن بين السوق الجزئي والسوق الكلي هو خلال التكامل، والتوازن بين تقييم (سوق زمني) ومعايير التقييم (الزمني والكلي).

سائل تحقق هذا التوازن يوزنها، يسعي لتحقيقها.

السوق الأكبر (من خلال تطوير معايير وقيمتها) نتيجة / خفض التوترات وإصراعات

← إذا كان النسق التنظيمي يقوم بالفعل ، فليس
 في المنطق أن تكون استجابته بمثلة بالتكيف دوماً
 مع عوامل التعير الداخلية والخارجية.

← مع اختلاف المصطلح ، حدوث صراعاً بينها ،
 تصبح مجموعة التوقع داخل النسق متعارضة .



عند بارسوز / النسق المركزي للفترة فهو

أساسي للمجتمع ← Central system عند النظام

أساسي في تحقيق

توجيهات مشتركة نحو الفعل

(أي تحقيق التماسك)

عند بارسوز تعريف نسق لفترة مسألة أولية

يجب تديده قبل تديده وظائف النسق

يرتبط بتنظيم بالمجتمع على طريق نسق لفترة
وعلى طريق الامتثال لوظيفة التي لا يمكن
إشباعها إلا على طريق المجتمع من ضمن تنظيم
بعاءه واستمراره

(لذي مسر كان فيه)

(المطالبة الوظيفية)

(النسق الأثري
والنساء الوظيفية
الأخرى)

البيئة الخارجية

إقليم التنظيم ومؤطرة بالنسبة للمركز للقيمة



هي التي تمتح الأهداف التنظيمية الشرعية

مؤفلا لالتزام التنظيم بالوفاء بالالتزامات (عاجل) الوظيفية
للسوق الأخرى

هذه الشرعية تسهم في إعطاء التنظيم



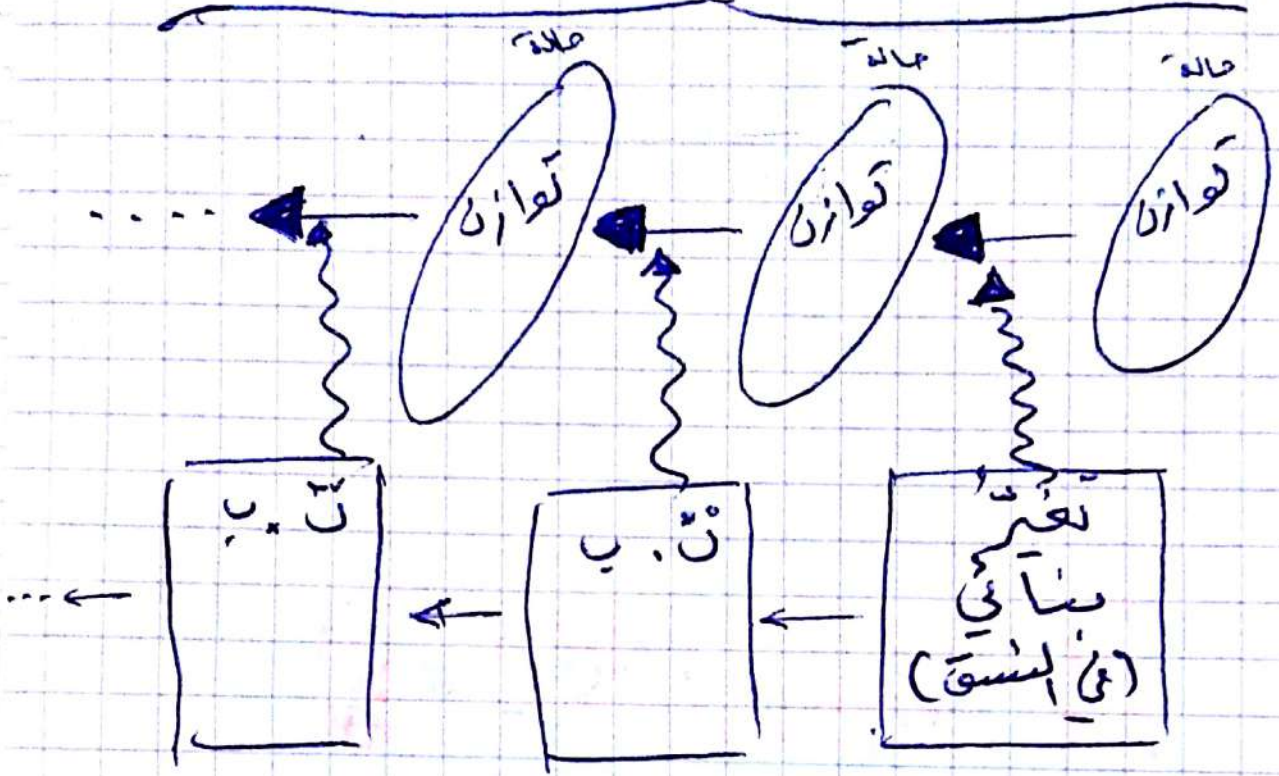
السببية = أهدافه عن أهداف أسس الفرعية

نظرة سلوكية في التنظيم
للتنظيم من وجهة نظر

نظرة مبررة في التنظيم

التغير البيئي = التوازن البيئي

توازن دينامي (دستور تصحيح التوازن) (تطور طبيعي) = ضروري للبقاء



(التسوق بين التوازن والتغير البيئي هو إعادة لتوازن)

- التغير البيئي و بعضي تورات و صراعات -
- التوازن والتغير اساسهما قيمي (تساخي) -

بازسازی

بناء

التنظيم

تنسيق
اداري
managerial

تنسيق
مؤسسي
institutional

تنسيق
تقني
technical

تدبير الموارد
(البشرية / المادية)
تنسيق المنتج

ربط بين نسقين لاخرين
وتنظيم علاقتهما بالبيئة
الاجتماعية

مرتبط
بالانتاج
مباشرة

متطلبات

التنظيم

تحقيق
الاهداف

التكيف

الكون
في المحافظة على
واعتداد التوازن

التكامل

وفى هذا الصدد، نجد أن «إتزيوني» A. Etzioni قد وضع نموذجا لتنميط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال Compliance أى على أساس الطريقة التى يتصرف بها أعضاء المستوى التنظيمى الأدنى فى مواجهة السلطة داخل التنظيم.

ويرى إتزيوني أن هناك ثلاثة أنماط من السلطة يقابلها ثلاثة أنماط من الامتثال،

فهناك نمط السلطة القهرية الذى يستخدم العقاب البدنى ويقابله نمط الامتثال الاغترابى، وهناك نمط السلطة الذى يستخدم المكافآت ويقابله نمط الامتثال الحسابى أو النفعى، وأخيرا هناك نمط السلطة الذى يستخدم الاقناع والمكافآت الرمزية ويقابله نمط الامتثال الأخلاقى⁽¹⁾. وهذه الأشكال الثلاثة من علاقات الامتثال هى الأشكال الشائعة التى يتكرر حدوثها من الناحية العملية بالنسبة لغيرها من علاقات الامتثال.

وفى ضوء ما سبق، قام «إتزيوني» بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على النحو التالى:

١ - التنظيمات القهرية أو الملزمة Coercive organizations: وهى تلك التنظيمات التى تفرض العضوية فيها على الأفراد بالقوة، ومن أمثلة هذه التنظيمات السجون والمستشفيات العقلية.

٢ - التنظيمات النفعية Utilitarian organizations: وهى تلك التنظيمات التى يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية، ومن أمثلتها التنظيمات الصناعية والتجارية، والجامعات.

٣ - التنظيمات الاختيارية Voluntary organizations: وهى تلك التنظيمات التى يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة، ومن أمثلة هذه التنظيمات، النوادى، ودور العبادة. ونلاحظ أن التنظيمات النفعية تقع فى مركز متوسط بين التنظيمات القهرية والتنظيمات الاختيارية، وذلك نظرا لأن العضوية فى هذه التنظيمات لا تعتبر إجبارية تماما، كما أنها لا تعتبر اختيارية تماما⁽²⁾.

إن هذه الأنماط الثلاثة من التنظيمات لا توجد دائما مستقلة عن بعضها البعض. فقد يجمع تنظيم معين بين أكثر من نمط من هذه الأنماط التنظيمية السالفة الذكر.

(اعتاد علام)

روبرت ميرتون و المعوقان الوظيفية

- لم ينتج نهج من سبقة من سياسيين وظيفيين
- إذ لم يستخدم المبادئ الوظيفية في دراسة عملية للنظام
- قدّم تصورًا مهمًا مثل في نظرية متوسطة المدى
- تقوم بنظرية على ثلاثة مفاهيم وأصداؤها

- الوظيفة الظاهرة ^{مقابلها} الوظيفة الكامنة
- الوظائف ^{مقابلها} المعوقان الوظيفية
- البدائل الوظيفية ^{مقابلها} في مقابل الفرضية

التقليدية التي
ترجع إلى مجتمع
لا يمكنه أداء وظائفه
بشكل أفضل مما هو قائم

المرئي ظل أمي ط
جد تيرة من العلاقات

← الفكرة الرئيسية للعنوان لوظيفة - تقديم على

أن أعضاء التنظيم يستجيبون بطريقة ثابتة

في المواقف المماثلة دون مراعاة للتغير

بين موقف وآخر ← **جمود** عدم المرونة

يؤدي إلى

المسككة أو البروز الطيبة !!
تسمى هذا الجمود

تتأثر غير نشيدة
على مستوى التنظيم

الجمود

في الماضي

الأنفعال الناجمة
على أساس من التبرير
والمعاملة

يمكن أن تستقر على
استجابات غير
ملائمة

في ظل ظروف
متغيرة مستهدفة

القواعد البيروقراطية

ولما نلاحظ ظاهرة

مندفعة / إيجابية

وظائق خاصة

غير متوافقة / سلبية

تغير الضغط

من خلال بلاغات ومقرات البيروقراطية

أهمية أن البيروقراطية تصبح هادئة في صراعاتها، يتخلص من أهداف التنظيم القصص (الرسمية)

حدث استبدال للأهداف

من وسائل الضغط

البيروقراطيون يديرون على احترام لقواعد بل وكما يفرضون على ذلك القواعد والبروتوكولات أساس الالتزام لا يهتمون أساساً بتطبيق الأهداف (والمخالف يعاقب)

التركيز على التطبيق، صار التركيز للقواعد، ليعتبر يجعلها مقدسة حتى تصبح معوقاً وطيفاً في سبيل تحقيق أهداف التنظيم

النتيجة

بكونه من المعوقان

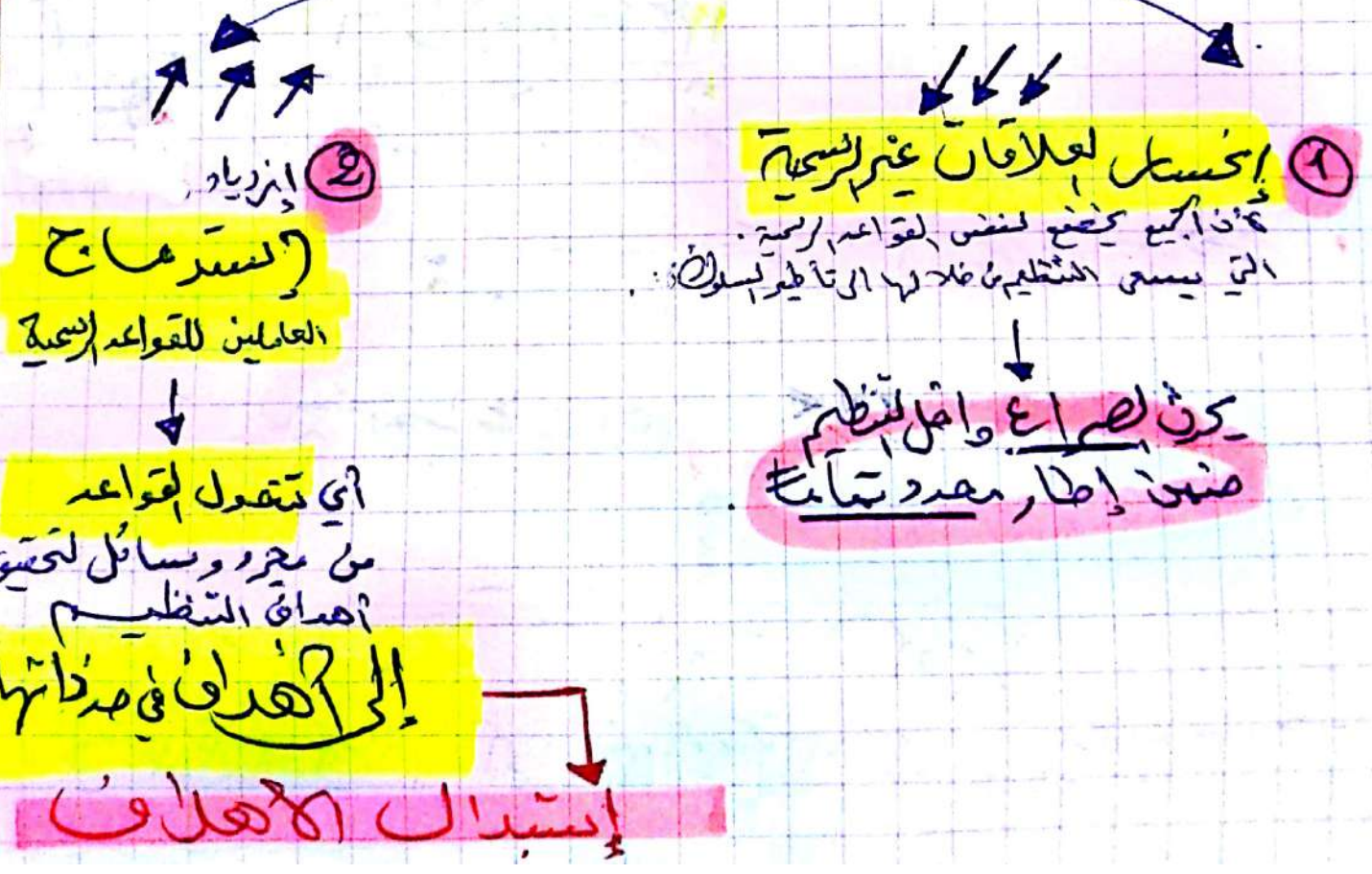
- ① - جمود لسلولة
- ② - صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة (المستجدات)
- ③ - إمكانية نشوء صراع بين أعضاء التنظيم

البيروقراطي لا يستطيع حل المشاكل لأنه جامد في تفكيره

زيادة في التوضيح (د - اعتماد علام)

ببرز أهمية الضبط ومراجعة الإجراء الماسة إليه

في كونه يتضمن بيان السلوك لتنظيم مع إمكانية التنبؤ



← يرى ميرتون = أن البيروقراطية تحمل طابعاً مشرباً
النمط العائلي

الكفاءة التنظيمية

← نقد ميرتون لبيروقراطية فيبر

① تغيير العمل : قد يؤدي إلى أن يصبح الفرد غير قادر على معرفة المهام الفعلية لأعماله التنظيمية

② تدرج السلطة : يؤدي إلى تركز الخبرة المتخصصة و المعرفة الفنية في قمة الهرم ، وضع مقبول في بيئة مستقرة

في بيئة غير مستقرة
خلل وظيفي

لدى الإدارة العليا لاستيعاب لهم في الأعمال (المواهب للبيئة و ظروفها المستهدفة) بأحداث التورات الملائمة بل تركزهم بالاستئصال للقواعد الرسمية (مركزية التورات) وفي المقابل أيضاً صولاد غير مدربين و لا مؤهلين لا تقادراً وآراء شخصية.

③ القواعد الرسمية (المجردة) :

يُغزى في كثير من القواعد الرسمية
تلك التي لا تغطي جميع الحوافز
التي قد تظهر مستقبلاً
بمجرد نقل من إمكانية اتخاذ
الأفراد لقرارات غير شديدة (إختيارية).

لكن ما يرتون يرى

أن الفرد قد يكون قبالة مواقف مستهدفة
فيكون أمام ثلاث بدائل لها أهميتها =

- 1) أن يستقيم الفرد من القواعد ما يناسب الموقف.
- 2) أن يميل المشكلة إلى ريسه المباشر.
- 3) أن يبادر إلى اتخاذ القرار - طبقاً لوجه نظره.

قرارات غير شديدة

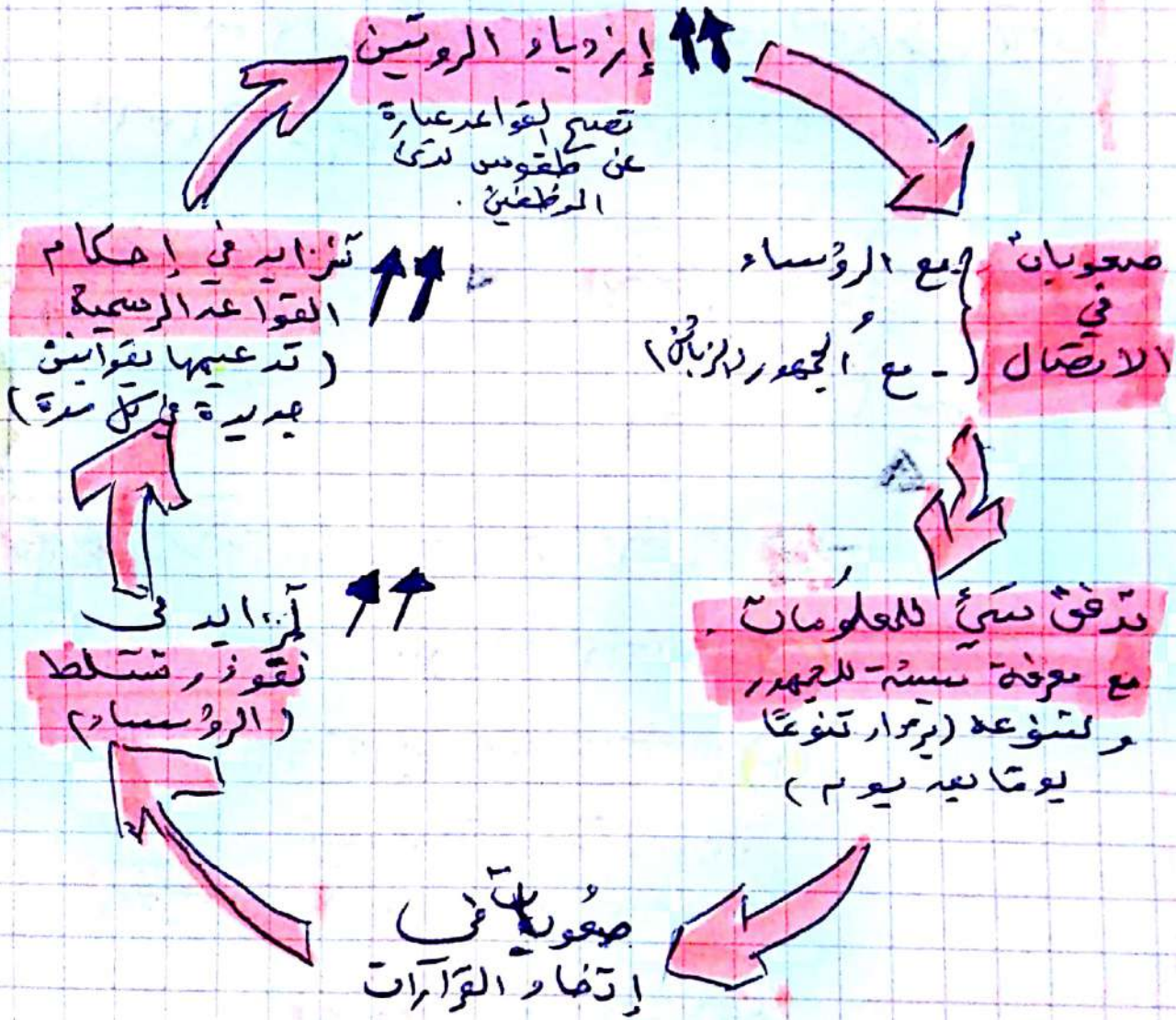
احتمال وارد منه أ
أن يؤدي إلى فروع
معوقات وظيفية
وانخفاض الكفاءة التنظيمية.

الخلاصة
القواعد الرسمية التي أرستها البيروقراطية من أجل
تحقيق العقلانية - قد تصبح معوقاً وظيفياً بمرور
اللاعقلانية (قرارات غير عقلانية).

ملحق

في إطار نقده للبيروقراطية ، أريد ميرتون ما أسماه يد

العلاقة المفرغة للبيروقراطية



يرى ميرتون أن من أهم أخطأ البيروقراطية يتمثل في: **الاستحسان التنظيمي** أي أن الفرد غير معتبر.

Impersonalization

مجلس
كعباشي

جولدرز

الدرس 8

دراسة ميدانية في مصنع كيبس ومنجم كيبس

ذهب جولدرز الى ان تغيير عند ما يهدد
عن القواعد الرسمية فإنه لا يفرق بين
ما تفرضه الإدارة على العمال وما هو
محل اتفاق بينهما، وان ما مهم
تغيير هو كون هذه القواعد الرسمية
متصفة بالرئاسة والعقلانية.
وعليه فهو يقسم البيروقراطية الى

- ① بيروقراطية تمثيلية (نمائية) ، فيها اتفاق
وقبول للقواعد بين الإدارة والعمال - التعاون
تؤدي الى
- ② بيروقراطية عقابية ، الإدارة تفرض
القواعد على العمال وتعاملهم بما يفرض - تؤدي
الى الصراع

- ③ بيروقراطية مزورة ؛ القواعد فيها
تُعلن من خارج التنظيم - تؤدي
الى الاضرار والتمرد
من قبل الرؤساء
والمرؤسين

الخلاصة إلى وصل إليها فولتر هو 2

① الإدارة البيروقراطية ^{العقابية} تتماشى أفضل مع

الواجبات (الأعمال) المحددة المعالم وقليلة
المخاطر ، حيث يمكن التنبؤ فيها بكل المراحل
والظروف (بيئة ووظيفة واضحة ومستقرتين)
(صومان صنع الجبس)

② الإدارة البيروقراطية النيابية ، وفيها نوع

من الحرية للعمال في أداء الأعمال واتخاذ
القرارات ، تصل للأعمال غير محددة
المعالم وكثيرة المخاطر ، حيث يصعب
تنبؤها والتنبؤ بالطوارئ (بيئة ووظيفة
غير واضحتين ولا مستقرتين) وهو حال
منجم الجبس

③ من أهم المشاكل التنظيمية مشكلة إضفاء

الصبغة الشرعية على السلطة وقد

كان لقب لدره رابيه ابن صلي مصادره لشرعية
الموجودة في المنظمة (يوضحها المخطط اللاحق)

مصادر السلطة
للسلطة
(سلطة المديرين)



مفوضي معايير
(توضيح بيد المدير)
مضوابط
عن تقديم آراء
المرؤوسين

الخبرة
المتخصصة



سلطة مبنية
على الالتزام
بحكم المكانة

سلطة مشقة (على الاعتراف)
بحكم المعرفة

المسكدة يحدث صراع وعدم تقبل لقرارات التقييم
إذا كان (وهي عبارة) المدير غير خبير (يستند
في سلطة على المكانة فقط) أو المرؤوس خبير
له معرفة مهنية متخصصة لا يتقبل
التقييم من غير خبير.

④ يرى هولدر " أن هناك درجتان مختلفتان

من السناد بين أجزاء السقة :

أجزاء السقة تعتمد كلها

حاجاتها

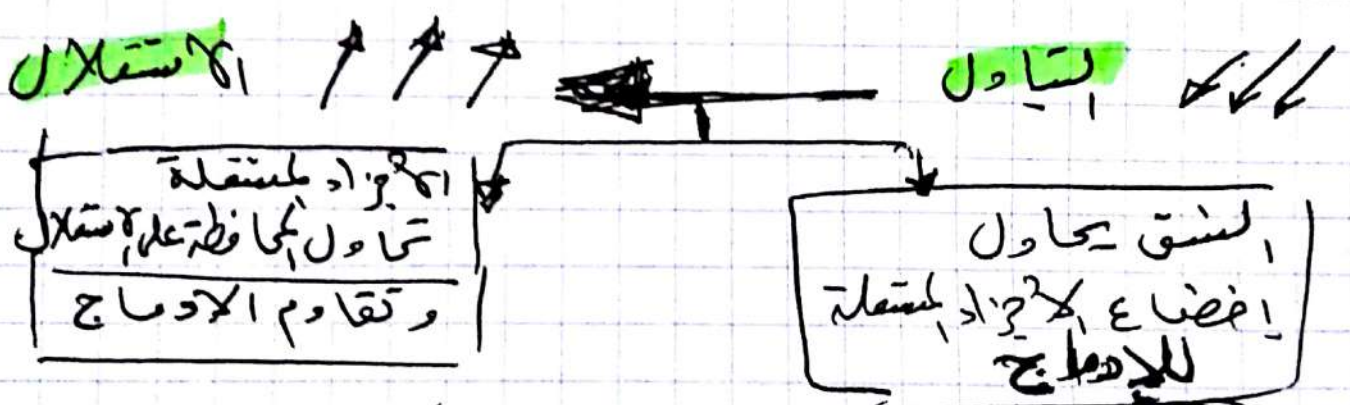
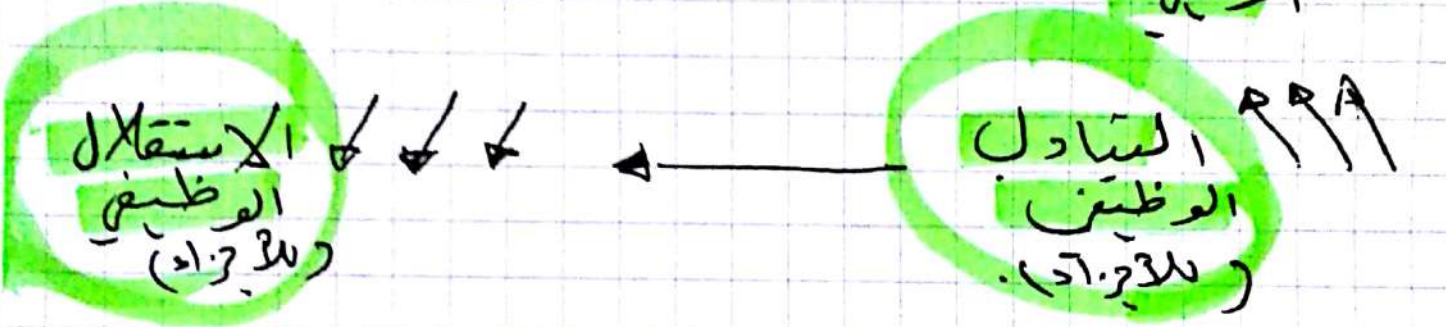
حالة ①

السقة على درجتان السناد
جزاؤه في أقل درجتان استقلال
الوظيفة

أجزاء السقة لا تعتمد على
السقة على اشياء حاجاتها
(أي لا يعتمد بعضها على البعض)

حالة ②

السقة في ② في درجتان السناد
أجزاء في ② على درجتان استقلال
الوظيفة



مقاومة
من أجل
الاستقلال

التوتر والصراع

محاولة
للضبط

مسائل الزنك

الدرس 9

هل انتاجي التي وصل إليها سلسلتي في دراسته
الميدانية في شركة J.V.A تبتسني مالي

1- اعتبار النظميات اسنقا تعارفية

وأيضا إجتماعية تكيفية ، ناهية عن تفاعل

الأفراد و الجماعات الفرعية ، والعلاقات الرسمية

وغير الرسمية

2- ركز على مفهوم المعادمة واعتبره يمثل أداة

للعقل الإجتماعي ، ويحدث اختلافا في دوام التكنين
والتوافق

3- اعتبار أداة التحليل البنائي الوظيفي له القدرة

على ربط الجوانب المعتيرة في التنظيم

وخاصة الثالثة وآليات الدفاع الذاتية (مؤقتة) (للسه لتغيير) (إشارة 1984) (مؤقتة) (رضا)

طالعت
فيهم

تفويض السلطة



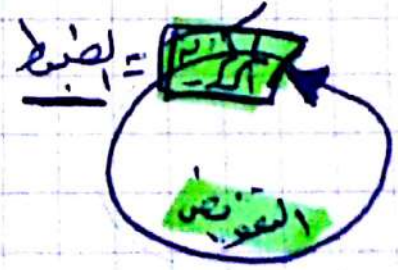
ليس هلا دائما

بل هو أداة دفاع توتية مؤقتة
تستفد منها المنظمات البيروقراطية
فما تحمل مشكلة المقاومة وحوار



تحسين الأداء قد يكون لضبط

الدراسات قد تبسب تمرد (اصحاب المناقضة
كأهداف لتغيير) تمديد للمركبة مؤقتة
من جديد وتلك هي حلقة البيروقراطية



الذي يتبعه يمكن أن يكون
كل معالجة مشكلة بمقاومة هو
تفويض السلطة

عند إعطاء السلطة للوحدات الفرعية
على تنظيم من أجل حل مشاكلها من تلقاها.



أي حل مشكلة المقاومة، إفساد
من طرف الأفراد والجماعات (والموظفين).



لكن يرى سارتنر أيضاً

سبب سارتنر في زيادة تفويض
السلطة يؤدي إلى

زيادة في تدوير الأعمال

لأن القرارات اليومية تلك الوحدات (والموظفين)
تؤدي إلى تغليب الأهداف الفرعية لوحداتهم
على الأهداف العامة.

تقسيم
سلطة
لزيادة
تفويض
السلطة