جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مقرر مادة تنظيم حديث للمؤسسة

السداسي الثاني للأولى ماستر تنظيم

جمع و إعداد : الاستاذ محمدي عبد القادر

02/04/2020 01:40

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

الدرس 10

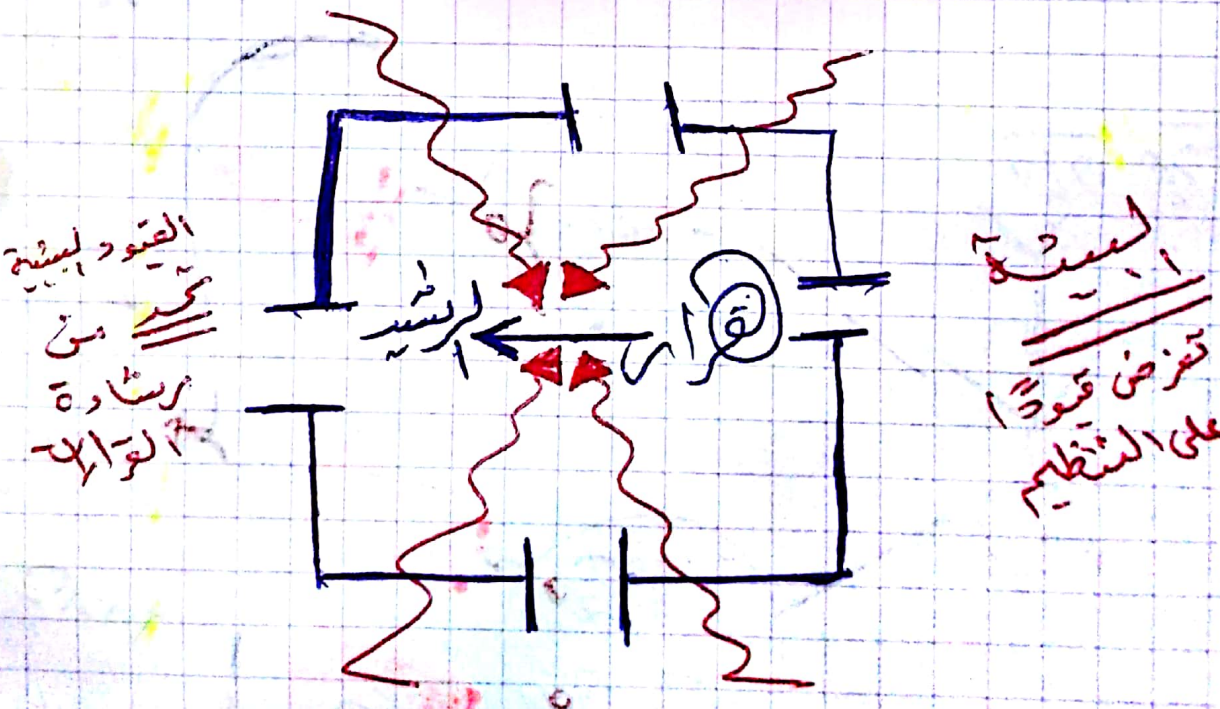
هربرت سيمون

نظرية صنع القرار
نهاية الستينيات وبداية الستينات .

← ينصرف اهتمام علماء نظريات صنع القرار الى قضيتين أساسيتين :

① طبيعة عملية صنع القرار في علاقتها باستقرار أو لا استقرار التنظيم .

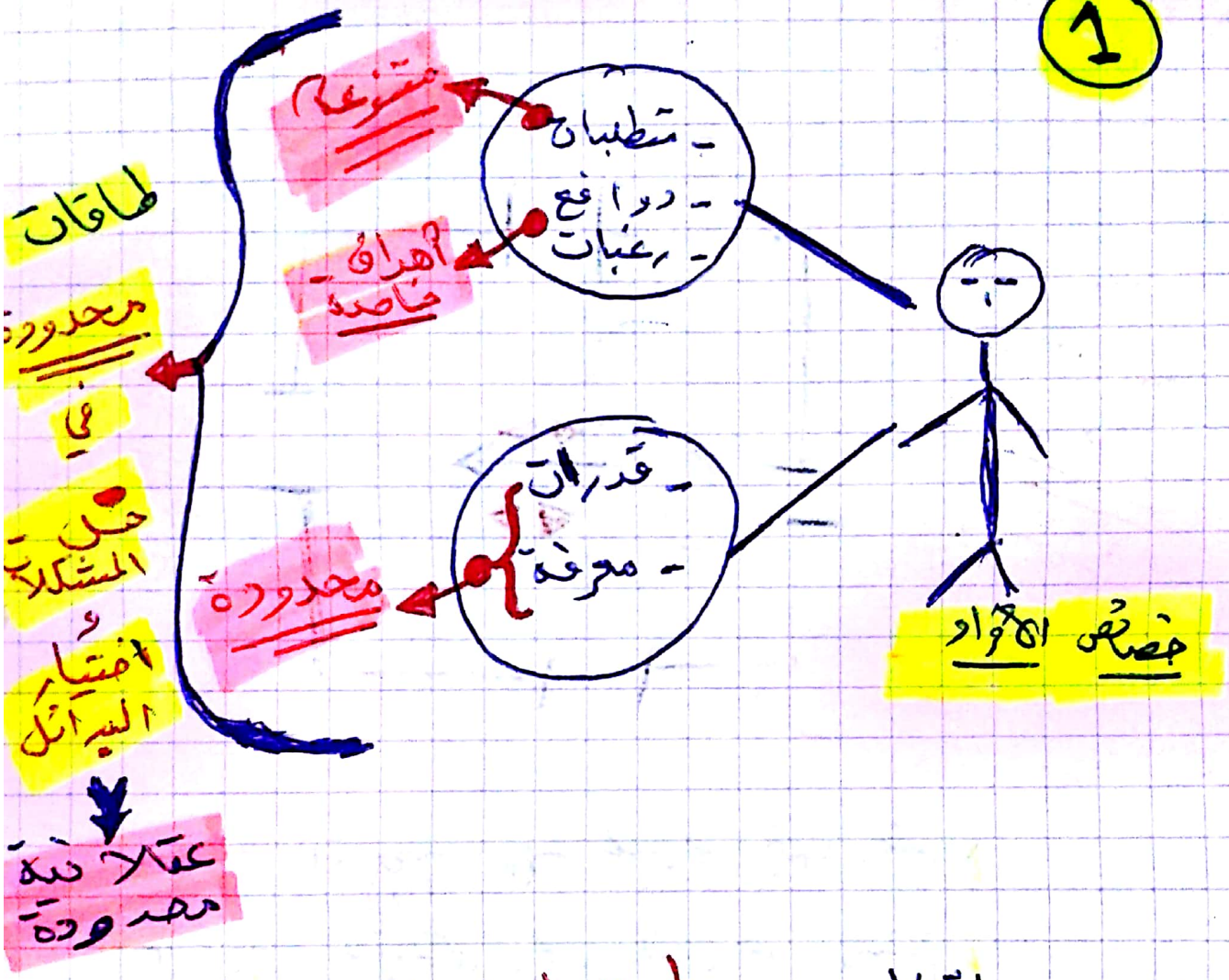
② رؤية التنظيم كنسق مفتوح ، حيث تتحدد البيئة من صنع القرار الرشيد من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم .



الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

✱ الفرضيات الأساسية لنظرية سايمن :

1



⬅ التنظيم هو إمتداد لجهود أفراده.
وظيفته في اتخاذ القرارات هي امتداد لطاقاتهم.

⬅ **عقلانية محدودة**

2 إن عملية صنع القرار والقائمين بها تمثل أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم.

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

← يُقدم سايمن فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد - كعضو - في التنظيم .

← التوازن يعتمد على معيار ذاتي (كدرجة رضا الفرد).

← عملية صنع القرار لدى الفرد تعتمد على :

- المعطيات الامبريقية ← ترتبط بالوسائل
- المعطيات القيمية ← ترتبط بالأهداف .

← يرى سايمن أن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات تعتمد على المعطيات الامبريقية ، التي لا تكون متاحة بشكل مسبق أمام الفرد لصنع وإدارته .

تعليقات: المعطيات الامبريقية تكون متاحة بشكل مسبق في المستويات العليا في الهرم (بالنسبة للإدارة العليا)

← لكن أثناء تحكيم الفرد على تلك المعطيات يواجه قيود صنفها سايمن في ثلاث فئات :

- قيود آلية
- قيود إجرائية
- قيود معرفية عقلية

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

قيود / (الحصول على المعطيات بموضوعية)

قيود آلية

- الدوافع اللاشعورية
- العادات
- المهارات

← تخص الفرد

قيود إدراكية

حيث تؤدي إدراكات تحد من سهولة المعلومات.

← تتعلق بالبيروقراطية

حيث المعلومة كما السلطة تتركز في أعلى.

قيود معرفية وعقلية

القدرة العقلية للفرد في استيعاب المعلومات التامة وتطبيقها

← تخص الفرد

← يرى سايمن: أن البنية الرسمية للتنظيم تحول وسائل المستوى الأعلى تصبح أهدافاً للمستويات الأدنى.

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

الدرس 11

عودة الى مدخل الانساق

مدخل النسق الاجتماعي الفني :

جوان وودوارد

يمكن القول أن علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني قد إنطلقوا من مقولات نظرية النسق الإجتماعي.

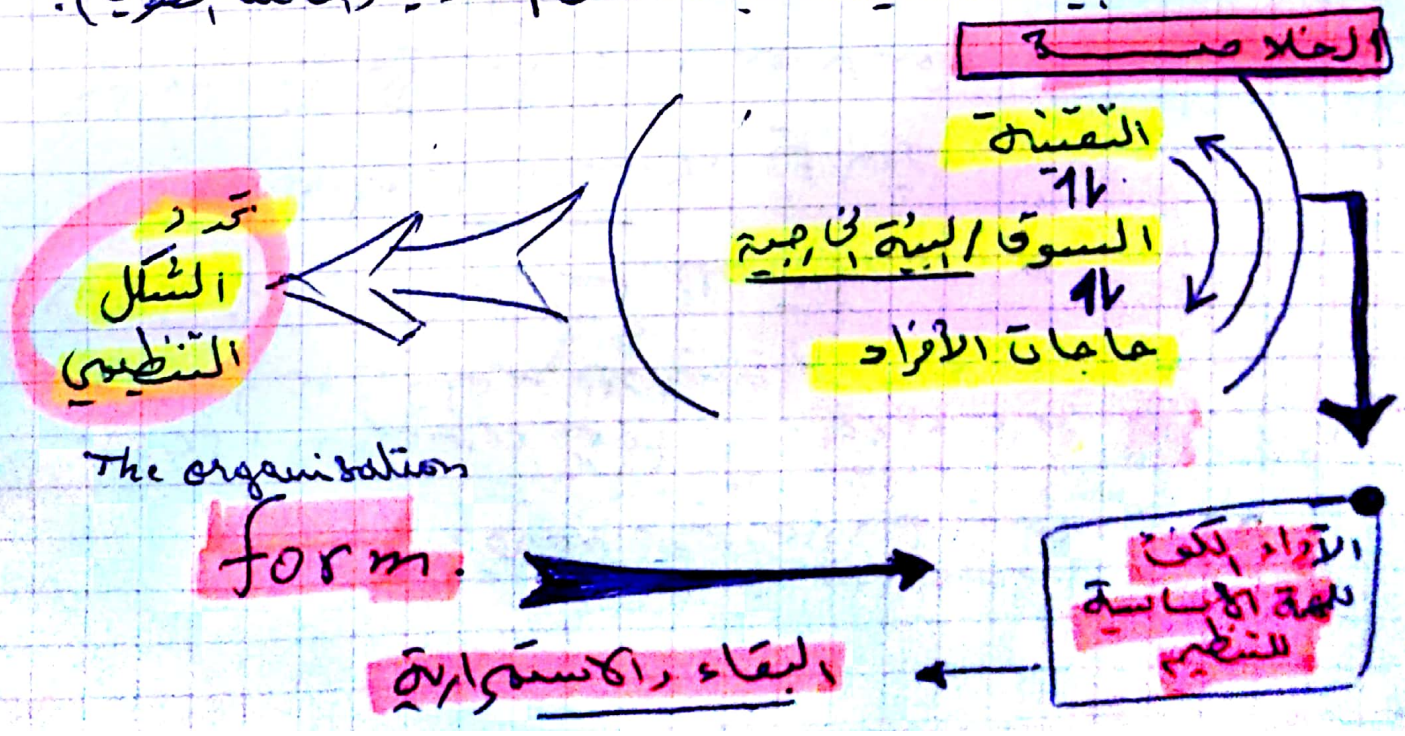
الفرضيات الأساسية :

① الفرد لا يعيش في عالم إجتماعي تقني داخل التنظيم فقط بل وخارجه أيضا ، لذا يجب تحقيق التوازن بين البيئتين (الداخلية والخارجية) ، بما يحقق للفرد الإحساس بالرضا والضبط.

② تمثل مقولة إنجاز المهمة الأساسية للتنظيم الفرضية الأساسية الثانية التي يجب أن تصمم من أجلها المكونات التقنية الإجتماعية للنسق الكلي (التنظيم)

③ يقوم النسق الإجتماعي الفني على دور الجماعات المستقلة نسبيا في الأداء الكلي للمهمة الأساسية للتنظيم . فكل قدر من التداخل بين أفراد المجموعة الذين يجمعهم عمل واحد.

④ تشبيه التنظيم بالكائنات العضوية (المماثلة العضوية).



الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

من أهم الدراسات الميدانية العالمية للمدخل الانساق الاجتماعية - التقنية :

1 جوان وودوارد : أجرت دراستها عام 1953 في مصانع بريطانيا على مرحلتين من المسح .

← وقد ركزت على "التقنية" أي أنماط الإنتاج وأثرها في الأبنية التنظيمية

وتعزي هذا الأثر إلى الكفاءة والفعالية

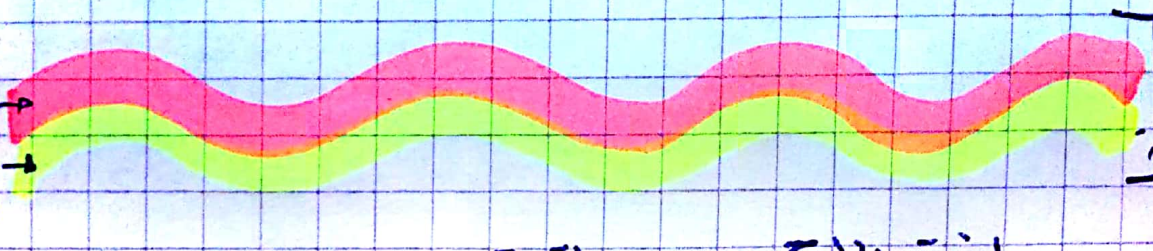
التقنية (نمط الانتاج) → البناء التنظيمي (الشكل التنظيمي) → الكفاءة/الفعالية

أهم النتائج :

1. التقنية (نمط الانتاج) تحدد نطاق الاشراف (البناء التنظيمي) — نمط التقنية ونطاق الاشراف
2. نجاح (كفاءة) التنظيم يكون عندما ملاءمة البناء التنظيمي (نطاق الاشراف) مع التقنية المستخدمة في الانتاج (نمط الانتاج). — نمط التقنية والتنظيم الإنساني
3. كشفت نتائج الدراسة عن تقسيم القوى العاملة في نمطي الانتاج بالقطعة والمتكرر إلى جماعات عمل صغيرة وتتسم لذلك بـ ثبات العلاقات بين أفراد كل جماعة و مشرفها علاقات مباشرة وغير رسمية ، أكثر منها في نظام الانتاج الكبير (الواحدي) — نمط التقنية طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

⑤ البنية التنظيمية عبارة عن نسق متكامل من متغيرين مرتبطين إجتماعي - تقني بحيث يصعب تحليل أحدهما دون الآخر. إذا كان الهدف دراسة النجاح التنظيمي.



النسق الإجتماعي ← علاقات الرؤساء بالمرؤوسين (نطاق الإشراف / الرسمية)

النسق الفني ← نمط الانتاج (① القطعة / ② متكرر / ③ وفير ...)

النسق التقني	نمط إنتاج الوفير	نمط الإنتاج المتكرر	نمط الإنتاج بالقطعة
أمثلة	• مثل: تكرير النفط، الصناعات الكيميائية	• صناعة محركات السيارات	• صناعة البواخر، الأفلام.
النسق الاجتماعي	• العمال المتعقدين بشكل أكثر • العمل في شكل هرمي • طبيعة العلاقات غير رسمية • نطاق الإشراف ضيق • المستويات الإدارية كثيرة	• العمال المهرة أكثر (العمال المتخصصين في الحرف) • العمل في جماعات صغيرة • طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مباشرة وغير رسمية. • نطاق الإشراف أكبر نسبة (من ← إلى) (لكنه واسع نوعاما) • المستويات الإدارية.	• العمال المهرة أكثر • نطاق الإشراف واسع. • إنخفاض المستويات الإدارية

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

الدرس 12

مدخل التسيق لفتني الإدارة

1960

"بيرنز وستوكر"

مثلما كان هدف دراسة "وودوارد" قام "بيرنز" و "ستوكر" حالة الإجتماع الصناعي البريطاني، بدراسة كاشفية للممارسة الإدارية في عشرين شركة صناعية بريطانية روعي في اختيارها أن تكون في بيئات صناعية متباينة

- متغيرة (غير مستقرة)
- الميكانيكية (مستقرة)
- عضوية

وتم اختيار عشرين شركة تعمل في مجالات متباينة شملت صناعة الحرير (05)

صناعة إلكترونية (06).

← اهم نتائج دراسة "بيرز وستوكر"

① كلما كانت البيئة الخارجية أكثر استقرارا
— تكون البنية التنظيمية أكثر اتصافا بالقواعد الرسمية والروتينية في الأداء.
— كما يكون نطاق الإشراف محددا (ضيقا).
— يتم وضع القرارات في أعلى المستويات الإدارية داخل التنظيم الهرمي للسلطة، وهذا يشكل ما اصطلح عليه بيرز وستوكر "بالنموذج الآلي".

② من جهة أخرى، كلما كانت البيئة الخارجية أكثر ديناميكية، قل الاهتمام بالقواعد الرسمية، واتسع نطاق الإشراف، وزادت المشاركة في صنع القرارات في كل المستويات.
هذا النموذج سماه "النموذج العضوي".

③ البيئة الخارجية لها أثرها الواضح على المتغيرات التنظيمية (البنية التنظيمية)

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

التنظـــيم الهرمى للسلطة وهذا الشكل من الأنساق الإدارية، أطلق عليه بيرنز وستوكر النموذج الآلي Mechanic Model.

٢- مـــن جهة أخرى، كلما كانت البيئة الخارجية أكثر دينامية، قل الاهتمام بالأساليب والإجـــراءات الرســـمية، واتسع نطاق الضبط الإشرافي، كما يتم المشاركة فى صـــنع القـــرارات عـــند معظـــم المستويات الإدارية. وهذا الشكل من الأنساق الإداريـــة أطلـــق عليه بيرنز وستوكر "النموذج العضوى" "Organic Model" (Lowrence and Lorsch, 1969: 15 & Silverman, 1971: 114).

٣- يرتبط بالاستخلاصين السابقين، استخلاص مهم مفاده أن التأكد من المعلومات حـــول الأحـــداث فـــي البيئة الخارجية يمثل بعدًا مهمًا يؤثر على المتغيرات التنظيمية.

خصائص النموذجين الآلي والعضوى للتنظيم الرسمي:

يعتبـــر النموذجان أشبه بوجهين لعملة واحدة، هي الشكل الرسمي للتنظيم كما يمـــثلان حالتين متناقضتين له بحيث يقع كل منهما عند نهاية طرفى المتصل، ومن ثـــم يبلغ التباعد بينهما أقصاه، وأن لكل نموذج خصائصه التي تميزه والتي تعكس حالـــة التنظيم الرسمي في علاقته بالبيئة الخارجية. وما تكون عليه من استقرار أو دينامية وتغير.

خصائص النموذج الآلي:

تعـــد خصائص النموذج الآلي ملائمة للظروف البيئية المستقرة، ويتصف هذا الـــنموذج بالخـــصائص التالية (Burns and Stalker, 1972: 250, 251, Milne, 1970:61):

١- تقسيم المشكلات والمهام التنظيمية إلى أدوار متخصصة.
٢- قـــيام الفـــرد بالمهمة المكلف بها كما لو كانت جزءًا مستقلاً بعض الشيء عن المهمة الكلية للتنظيم.
٣- تتحمل بعض أفراد القمة داخل التنظيم مسئولياته بشكل مركزي.
٤- التعـــرف الدقـــيق للحقـــوق والالتزامات في ارتباطها بكل دور وظيفي داخل التنظيم.
٥- يكون الاتصال رأسيًا من الرئيس إلى المرؤوس.
٦- الـــتحكم فـــي عمليات وسلوكيات العمل بواسطة التعليمات والقرارت الصادرة من قبل الرؤساء في العمل.

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

٧- المحافظة على التداول الهرمى للتعليمات من خلال توفر جميع المعلومات حول الأوضاع برمتها لدي قيادة المنشأة.

٨- اتصاف الإدارة ببنية هرمية مركبة تضم نطاقًا بسيطًا من الضبط، توفر المعلومات من خلال مرورها عبر مراحل تدقيق وتنقية حتي تصبح أكثر وضوحًا. وسريان القرارات والتعليمات من أعلي لأسفل خلال مستويات إدارية متتالية تتولي توضيح وتفصيل تلك القرارات وفق مقتضيات المهام عند كل مستوي إدارى.

خصائص النموذج العضوي:

يعتبر النموذج العضوي ملائمًا للبيئات المتغيرة التي تفرز دومًا مشكلات أولاً بأول، وتتطلب أفعالاً لا تقبل التجزئة أو التوزيع الآلي من خلال الأدوار الوظيفية داخل البنية الهرمية للتنظيم. ويتصف النموذج العضوى بالخصائص التالية (Burns and Stalker, 1972: 251 , 152):

١- قيام الأفراد بأداء مهامهم الخاصة على ضوء معرفتهم بالمهمة الكلية للتنظيم.

٢- تحديد الواجبات والمسئوليات بواسطة التفاعل مع المشاركين في أداء المهمة.

٣- تضاؤل دور المسئولية في تحديد الحقوق والالتزامات والوسائل.

٤- حدوث التفاعل رأسيًا وأفقيًا بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم الرسمية. وتأخذ الاتصالات الشكل الأقرب للتشاور منها للأوامر.

٥- تتألف قنوات الاتصال من المعلومات والنصائح أكثر من اشتمالها على تعليمات وأوامر.

٦- تعدد المواقع المسئولة عن المعلومات والمعرفة، وبالتالي الشخصيات المؤثرة في القرارات بدلاً من تركز المعلومات لدي الإدارة العليا للتنظيم (لامركزية فى إتخاذ القرارات) (Lowernce and Lorsch, 1967: 188).

إضافة للخصائص التي تميز أي من النموذجين على الآخر، يشير برنز وستوكر إلى عدد من الملاحظات منها ما يلي:

١- رغم أن النسق العضوي لا يتصف بالتدرج الهرمى للسلطة بمفهومها في النسق الآلي، فإنهما يتصفان بالتدرج، فالمناصب التنظيمية تتباين فيما بينها تبعًا لعوامل أساسية منها طول مدة الخبرة في العمل، وعدد السنوات التي يقضيها الفرد في العمل.

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

٢- اتصاف النموذجين بآليات صنع القرار إلا أن الاختلاف بينهما يتمثل في أن المتقلدين للمناصب الأعلى هم صناع القرار في النموذج الآلي، أما في النموذج العضوي، فيتولي اتخاذ القرار أكثر الأفراد معرفة ووعيًا.

٣- اتصاف النموذجين بالقطبية. بمعني وجود مراحل وسيطة بينهما يمكن أن تعكس الواقع التنظيمي. كما تتصف العلاقة بين النموذجين بالمرونة، فكما يصعب الفصل الصريح بين حالتي الاستقرار النسبي والتغير النسبي يصعب الفصل بين النموذجين حيال مجال اهتمام بعينه (Burns and Stalker, 1972, 252-253).

يمثل إسهام بيرنز وستوكر للتنظيم الرسمي، إطارًا مرجعيًا في تراث علم الاجتماع التنظيمي. إذ اهتم الكثير من علماء الاجتماع بالنموذجين الآلي والعضوي بخصائصهما البنائية. وأجريت دراسات إمبيريقية أيدت نتائجها الفروض المشتقة من النموذجين. فمثلاً استخدمت وودوارد (١٩٦٥) خصائص النموذجين فى تفسير نتائج دراستها على العلاقة بين التقنية والبنية التنظيمية. فعندما اختبرت الفروض التي صاغها كل من بيرنز وستوكر، أشارت وودوارد إلى أن النموذج العضوي كان ممثلاً بالصناعات التي تستخدم نمطي الإنتاج الحرفي والمتكرر، بينما يتصف الشكل التنظيمي لنمط الإنتاج الكبير بخصائص النموذج الآلي. كما ذكرت وودوارد أن الوحدات الصناعية الناجحة داخل نمط الإنتاج الكبير تميل في بنائها الرسمي لخصائص النموذج العضوي (Woodward, 1972: 215-131).

استخدمت وودوارد خصائص البنية التنظيمية كمتغيرات معتمدة Dependent Variables، يمكن دراستها على مستوي الوحدة الفرعية داخل البنية التنظيمية. فعلي مستوي كل وحدة توجد مهام حيوية وبنية رسمية ذات تقسيم عمل يخدم أهدافها. وإن إختلاف المهام بين الوحدات المختلفة والتكامل فيما بينها يمثل المهمة الأساسية للبنية التنظيمية الكلية. بمعني آخر تكون البنية التنظيمية هى محصلة الروابط البنائية للوحدات الداخلية للتنظيم.

وتمثلت الإضافة المهمة من جانب مدخل النسق الاجتماعي التقنى لنظرية التنظيم فيما ناقشته وودوارد من تأثير التقنية في شكل البنية التنظيمية ومن ثم رفض الفرضية التي تصف خصائص البناء التنظيمي بالعمومية.

وكما أشرنا سابقًا - عندما قسمت وودوارد أنساق الإنتاج إلى ثلاثة أنماط رئيسية كشفت عن أن كل نمط منها يتصف بخصائص بنائية تميزه عن النمط الآخر. وكان هذا الاتجاه من جانب وودوارد لدراسة المحددات التنظيمية دافعًا

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner