

### المحاضرة الثانية: مداخل دراسة المنظمات

الإطار هو مجموعة متماسكة من الأفكار أو المعتقدات التي تشكل منشورًا أو عدسة تتيح لك رؤية وفهم ما يحدث في العالم من حولك بشكل أوضح. في الجزء الثاني، نبدأ المرحلة الأولى من الجولة التي ستأخذنا إلى أربع أطر مختلفة تمامًا لفهم المنظمة. سيتم تقديم كل إطار في ثلاثة فصول: أحدهما يقدم المفاهيم الأساسية واثنين يركزان على التطبيقات والإضافات الرئيسية. نبدأ بإحدى أقدم طرق التفكير وأكثرها شيوعًا حول المنظمات: الإطار الهيكلي.

#### أولاً: الإطار الهيكلي

إذا طلب منك شخص ما وصف مؤسستك - مكان عملك أو مدرستك أو حتى عائلتك - ما هي الصورة التي تتبادر إلى الذهن؟ الاحتمال المحتمل هو مخطط تنظيمي تقليدي: سلسلة من الصناديق والخطوط التي تصور مسؤوليات ومستويات الوظيفة. قد يكون المخطط على شكل هرم تقريبًا، مع وجود عدد قليل من الرؤساء في القمة وعدد أكبر بكثير من الموظفين في الأسفل. مثل هذا المخطط هو مجرد صورة واحدة من العديد من الصور التي تعكس النظرة الهيكلية. يتجذر الإطار في الصور العقلانية التقليدية ولكنه يذهب أعمق بكثير لتطوير طرق متنوعة وقوية لفهم العمارة الاجتماعية وعواقبها.

نبدأ فحوصنا للإطار الهيكلي من خلال إبراز افتراضاته وأصوله وأشكاله الأساسية. إن إمكانيات تصميم البنية الاجتماعية للمؤسسة لا حدود لها تقريبًا، ولكن يجب أن يعالج أي خيار سؤالين رئيسيين: كيف نخصص المسؤوليات عبر الوحدات والأدوار المختلفة؟ وبمجرد الانتهاء من ذلك، كيف ندمج جهودًا متنوعة لتحقيق الأهداف المشتركة؟ فيما يلي سنشرح هذه القضايا الأساسية، ووصف الخيارات الرئيسية، ومناقشة الضرورات التي يجب مراعاتها عند تصميم هيكل يتناسب مع تحديات الوضع الفريد.

#### 1- افتراضات الإطار الهيكلي

تؤكد الافتراضات الجوهرية للإطار الهيكلي على الثقة في العقلانية وبأن الاسناد الصحيح للأدوار والمسؤوليات سيقبل من تشتت الجهود مما ينعكس بالإيجاب على أداء الأفراد في العمل. بينما يركز إطار الموارد البشرية (الذي سيتم مناقشته لاحقًا) على التعامل مع القضايا عن طريق تغيير الأفراد (من خلال التكوين أو التدريب أو التناوب أو الترقية أو الفصل)، الإطار الهيكلي يسعى لوضع لتوزيع الأدوار وبناء العلاقات بالشكل الصحيح. تم تصميم هذه الترتيبات الرسمية بشكل صحيح، وهي وتدعم الأهداف الجماعية والاختلافات الفردية.

سنة افتراضات تدعم الإطار الهيكلي:

- المنظمات موجودة لتحقيق الأهداف والغايات الموضوعية كما تضع استراتيجيات للوصول إلى تلك الأهداف.
- المنظمات تزيد الكفاءة وتعزز الأداء من خلال التخصص وتقسيم الملائم للعمل.
- تضمن الأشكال المناسبة للتنسيق والرقابة توحيداً لجهود الأفراد والوحدات.
- تعمل المنظمات بشكل أفضل عندما تغلب العقلانية على الأجندات الشخصية والضغط الدخيلة.
- الهيكل الفعال الملائم مرتبط بالظروف الحالية للمؤسسة (بما في ذلك استراتيجيتها، والتكنولوجيا، والقوى العاملة، والبيئة).
- عندما يعاني الأداء من عيوب هيكلية، يكون العلاج هو حل المشكلات وإعادة الهيكلة.

## 2- أصول الإطار الهيكلي

يعود أصول الإطار الهيكلي لها لتيارين فكريين. الأول هو عمل المحللين الصناعيين الذين عكفوا على تصميم منظمات تحقق أقصى قدر من الكفاءة. وكان أبرز هؤلاء، فريدريك تايلور (1911)، رائد دراسات الوقت والحركة. حيث أسس نهجاً أطلق عليه "الإدارة العلمية". من خلال تقسيم المهام إلى أجزاء دقيقة وإعادة تدريب العمال للحصول على أقصى استفادة من كل حركة ولحظة يقضيها في العمل. بالإضافة إلى منظرين آخرين ساهموا في نهج الإدارة العلمية (Fayol، 1919) [1919] 1949؛ Urwick؛ 1937؛ Gulick and Urwick، 1937) من خلال بلورة مبادئ تركز على التخصص نطاق الاشراف والسلطة وتفويضها.

الرائد الثاني في الأفكار الهيكلية كان الاقتصادي وعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، الذي ظهرت أولى كتاباته في بداية القرن العشرين. في الوقت الذي كان فيه التنظيم الرسمي ظاهرة جديدة نسبياً. مع تبني النظام الأبوي بدلاً من العقلانية كمبدأ تنظيمي أساسي. من خلال هيمنت شخصية الأب. الذي يمكنه مكافأة أو معاقبة أو ترقية أو تسريح الأفراد بناء على تقديره الشخصي. من خلال ملاحظة تطور نماذج هيكلية جديدة في أواخر القرن التاسع عشر في أوروبا، وصف ويبر "البيروقراطية الأحادية" بأنها شكل مثالي يزيد من الكفاءة ومعايير العقلانية. حدد نموذج العديد من الميزات الرئيسية التي كانت جديدة نسبياً في ذلك الوقت، على الرغم من أنها شائعة الآن:

• تقسيم عمل مضبوط

• التسلسل هرمي

• ضبط قواعد تحكم الأداء

• فصل الملكية عن الاستغلال والتسيير

• ترجيح كفة المؤهلات التقنية على الروابط الأسرية أو الصداقة في اختيار الموظفين

• الاستقرار الوظيفي (ويبر، 1947)

### 3- استراتيجية

تأتي الاستراتيجية من كلمة يونانية أشارت أصلاً إلى فن القادة العسكريين. تم استيراده إلى سياق الأعمال في القرن العشرين كطريقة للتحدث عن النهج العام للمؤسسة تجاه الأهداف والأساليب. تم تحديد الاستراتيجية بطرق عديدة. Mintzberg (1987)، على سبيل المثال، يقدم خمسة منهم، تبدأ جميعها بالحرف P:

1. خطة Plan: مسار عمل مبني على الوعي والتعمد.

2. الآفاق Perspective: طريقة المنظمة في تأطير الوضعية المرغوب فيها وكيفية الوصول إليها.

3. المسار Pattern: تبني نمط معين للقرارات.

4. الموقف Position: الطريقة التي تتموقع بها المنظمة وتبني علاقتها ببيئتها.

5. حيلة Ploy: خطة أو قرار يهدف إلى إثارة رد فعل محدد من المنافسين.

### 4- الأشكال والوظائف الهيكلية

يوفر الهيكل نمط بنائي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فهو مخطط للتوقعات والتبادل بين الفاعلين الداخليين (المدراء التنفيذيين، المسيرين، الموظفين) والفاعلين الخارجية (مثل العملاء، المنافسين والمنظمين والعملاء). يعزز الهيكل ويؤطر ما يمكن أن تفعله المنظمة. من خلال تشكيلة غير محدودة من التصاميم، تحكمها قيود بشرية، تكنولوجية، وقيود أخرى.

### 5- الضغوط الهيكلية الأساسية

هناك مسألتان أساسيتان للتصميم الهيكلي: كيفية تخصيص العمل (التمايز) وكيفية تنسيق الجهود المتنوعة بعد توزيع المسؤوليات (التكامل).

بمجرد أن تحدد المنظمة القواعد ، يواجه المديرون مجموعة ثانية من القرارات الرئيسية تتمثل في كيفية تجميع الأشخاص في وحدات عمل. وهذا بالاحتكام إلى العديد من الخيارات الأساسية ( Mintzberg ، 1979):

- الوظيفة؛
- الوقت؛
- المنتج؛
- المستهلك؛
- المكان؛
- العمليات؛
- تجني المنظمة من إنشاء الأدوار والوحدات فوائدها التخصص ولكن يخلق تحديات التنسيق والتحكم.

## 6- التنسيق العمودي

## 7- التنسيق الأفقي

## 8- التحديات الهيكلية

### ثانياً: إطار الموارد البشرية

يركز إطار الموارد البشرية على ما تفعله المنظمات والأشخاص تجاه بعضهم البعض. سنحاول تلخيص الافتراضات الأساسية ، مع التركيز على التوافق بين الاحتياجات البشرية والمتطلبات التنظيمية. تأمل المؤسسات عمومًا في وجود كادر من الموظفين الموهوبين والمتحمسين للغاية الذين يقدمون أفضل ما لديهم. على الرغم من ذلك ، غالبًا ما تعتمد هذه المنظمات نفسها على افتراضات قديمة وممارسات عكسية النتائج تؤدي إلى إعطاء العمال القليل وتطلب منهم الكثير.

## 1- افتراضات إطار الموارد البشرية

ظهر إطار الموارد البشرية في أعمال رواد كثير أهمهم (1918) Mary Parker Follett و (1933) Elton Mayo ، (1945) ، الذين ناقشوا في الافتراض الإداري الراسخ بأن الموظفين ليس لديهم الحق سوى الراتب ، وكان واجبهم هو العمل بجد و اتباع الأوامر. انتقد رواد إطار الموارد البشرية وجهة النظر هذه لسببين: كان ذلك ظالماً ، وكان له أثر نفسي سيئ. فمن وجهة نظرهم مهارات الناس ومواقفهم وطاقتهم والتزامهم هي موارد حيوية يمكن أن تستخدم لدفع أو كبح تقدم المشروع. يعتمد إطار الموارد البشرية على الافتراضات الأساسية التي تبرز هذا الارتباط:

- المنظمات موجودة لخدمة الاحتياجات الانسانية وليس العكس.
- يحتاج الأشخاص والمنظمات إلى بعضهم البعض. فتنحتاج المنظمات إلى أفكار وطاقة وموهبة؛ بينما يحتاج الناس إلى وظائف ورواتب وفرص.
- عندما يكون التناسق بين الفرد والنظام ضعيفاً، يعاني أحدهما أو كليهما. فيتعرض الأفراد أو المنظمة للاستغلال - أو يصبح كلاهما ضحايا.
- التوافق مناسب لكليهما. حيث يجد الأفراد عملاً مفيداً ومرضيًا، وتحصل المنظمات على المواهب والطاقة التي تحتاجها لتحقيق النجاح.

## 2- وصف عام لنظريات التحفيز

الرؤاد	نظرة عامة
Maslow (1943, 1954)	تدرج الحاجات (الفسولوجية، الأمن، الانتماء، التقدير، تحقيق الذات)
Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959); Herzberg (1966)	نظرية العاملين: التحفيز/الرضا: الإنجاز، الاعتراف، العمل لذاته، المسؤولية، التقدم، الأجر عوامل الوقاية/عدم الرضا: سياسات الشركة، الرقابة، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل، الأجر
McClelland (1961)	ثلاث حاجات: الإنجازات، القوة، الانتماء
Hackman and Oldham (1980)	ثلاث حالات نفسية حرجة: معنى العمل، المسؤولية عن النتائج، معرفة النتائج
Lawrence and Nohria (2002)	أربعة محركات: D1 (اكتساب الأشياء والخبرات التي تحسن وضعنا بالنسبة للآخرين)؛ D2 (الارتباط مع الآخرين في علاقات المنفعة المتبادلة، علاقات طويلة الأمد)؛ D3 (تعرف على أنفسنا وعلى المحيط من حولنا)؛ D4 (الدفاع عن أنفسنا وأحبائنا ومعتقداتنا ومواردنا)

ثلاثة محركات: الاستقلالية (يريد الناس السيطرة على عملهم) ؛ إتقان (يريد الناس أن يتحسنوا فيما يفعلون) ؛ الغرض (يريد الناس أن يكونوا جزءًا من شيء أكبر من أنفسهم)	Pink (2009)
---	-------------

## 3- تحسين الموارد البشرية

## 4- منح الحقوق

- توظيف الأشخاص المناسبين
- الاحتفاظ بالموظفين
- حماية مناصب العمل
- الاستثمار في الموظفين
- تمكين الموظفين

## 5- العلاقات بين الأفراد وديناميكية الجماعات

الديناميكيات الشخصية في المنظمات ، كما في أي مكان آخر في الحياة ، تتبع العديد من الارتفاعات والانخفاضات من العلاقات مع أشخاص آخرين. ثلاثة أسئلة متكررة حول العلاقات تطارد المديرين بانتظام:

- ما الذي يحدث بالفعل في هذه العلاقة؟
- ما الدوافع وراء سلوك الآخرين؟
- ما الذي يمكنني القيام به حيال ذلك؟

## ثالثا: الإطار السياسي

يسعى هذا الفصل إلى شرح سبب كون العمليات السياسية عالمية ، ولماذا لن تختفي ، وكيف يمكن التعامل معها ببراعة. نقوم أولاً بوصف الافتراضات الأساسية للإطار السياسي وشرح كيفية عملها. بعد ذلك ، نصور المنظمات على أنها تحالفات حرة وليست تسلسلات هرمية رسمية. الائتلافات هي أدوات لممارسة السلطة ، ونحن نقارن السلطة بالسلطة ونبرز التوترات بين السلطات (التي تحاول إبقاء الأمور تحت السيطرة) والحزبيين (الذين يحاولون التأثير على نظام للحصول على ما يريدون). نحدد أيضًا مصادر متعددة للقوة. نظرًا لأن الصراع أمر طبيعي بين أعضاء التحالف ، فإننا نؤكد على الدور

الذي يلعبه عبر المنظمات. أخيراً ، ناقش قضية في قلب السياسة التنظيمية: هل الديناميكيات السياسية تقوض حتمًا المبادئ الأخلاقية والأخلاق؟

### 1- الافتراضات السياسية

ينظر الإطار السياسي إلى المنظمات على أنها ساحات عاصفة ، تستضيف مسابقات مستمرة ناشئة عن المصالح الفردية والجماعية. خمسة مقترحات تلخص المنظور:

- المنظمات عبارة عن ائتلافات من مختلف الأفراد ومجموعات المصالح .
- لدى أعضاء التحالف ائتلافات دائمة في القيم والمعتقدات والمصالح وتصورات الواقع .
- تتضمن أهم القرارات تخصيص الموارد النادرة - تحديد من يحصل على ماذا .
- الموارد الشحيحة والاختلافات الدائمة تضع الصراع في قلب الديناميكيات اليومية وتجعل القوة أهم الأصول .
- الأهداف والقرارات الخروج من المساومة والتفاوض بين المتنافسين حصة أصحاب تناور من أجل مصالحهم الخاصة .

### 2- تداعيات المقترحات السياسية

توضح افتراضات الإطار السياسي أن المنظمات سياسية لا محالة. يتشكل الائتلاف لأن أعضائه يحتاجون إلى بعضهم البعض ، على الرغم من أن مصالحهم قد تتداخل جزئيًا فقط. يفترض افتراض وجود اختلافات دائمة أن النشاط السياسي أكثر وضوحًا وهيمنة في ظل ظروف التنوع وليس التجانس. يسهل تحقيق التوافق والانسجام عندما يتشارك الجميع في نفس القيم والمعتقدات والطرق الثقافية.

### 3- المنظمات كتحالقات

في تحليل عملية صنع القرار ، طور Cyert and March أربعة "مفاهيم علائقية" ، وهي قواعد ضمنية تستخدمها الشركات لاتخاذ قرارات أكثر قابلية للإدارة:

- حل النزاع بدلاً من حل النزاع ،
- تجنب عدم اليقين. تستخدم المنظمات مجموعة من آليات التبسيط - مثل إجراءات التشغيل القياسية والتقاليد والعقود - التي تمكنهم من التصرف كما لو كانت البيئة أكثر قابلية للتنبؤ مما هي عليه .
- البحث الإشكالي .
- التعلم التنظيمي

### 4- القوة واتخاذ القرار

## 5- السلطات والأنصار

(Gamson 1968) تصف العلاقة بين مضادات أنصار ومؤلف التي غالباً ما تكون محورية في السياسة كل المنظمات والمجتمع. بحكم المنصب الذي تشغله ، يحق للسلطات اتخاذ قرارات ملزمة لمرؤوسيهيها. أي عضو في الائتلاف يريد ممارسة ضغط من أسفل إلى أعلى هو حزبي محتمل. يصف جامسون العلاقة بهذه الطريقة: "السلطات هي المتلقية أو المستهدفة للتأثير ، والوكلاء أو المبادرون للرقابة الاجتماعية. وللأطراف المحتملة أدوار معاكسة - كوكلاء أو مبادرين للتأثير ، وأهداف أو متلقين للرقابة الاجتماعية " .

في الأسرة ، يعمل الوالدان كسلطات والأطفال باعتبارهم أنصار. يتخذ الآباء قرارات ملزمة بشأن وقت النوم أو مشاهدة التلفزيون أو أي طفل يستخدم لعبة معينة. يبدأ الآباء الرقابة الاجتماعية ، والأطفال هم من يتلقى قرارات الوالدين. يحاول الأطفال بدورهم التأثير على صانعي القرار. يجادلون في وقت لاحق للنوم أو يشيرون إلى الظلم المتمثل في إعطاء طفل شيئاً يريد آخر. يحاولون تقسيم السلطات من خلال الضغط على أحد الوالدين بعد رفض الآخر. قد يشكلون ائتلاًفاً (مع الأشقاء والأجداد وما إلى ذلك) في محاولة لتقوية موقفهم التفاوضي.

السلطة ضرورية لأي شخص في منصب رسمي لأن السيطرة الاجتماعية تعتمد عليها. يمكن لأصحاب المناصب ممارسة السيطرة فقط طالما أن الأنصار يحترمونهم أو يخشونهم بما يكفي للحفاظ على سلطتهم أو سلطتهم سليمة. إذا كان الحزبيون مقتنعين بأن السلطات الحالية شريرة للغاية أو غير كفؤة بحيث لا يمكن أن تستمر ، فإنهم سيخاطرون بمحاولة انتزاع السيطرة

## 6- مصادر القوة

لدى كل من السلطات والأنصار العديد من مصادر القوة المحتملة. حاول عدد من علماء الاجتماع (Baldridge ، 1971 ، French and Raven ، 1959 ، Kanter ، 1977 ، Mann ، 1986 ، Pfeffer ، 1981 ، 1992 ، روس ، 1994) تحديد منابع القوة المختلفة. القائمة تشمل:

• مركز السلطة (السلطة) .

• التحكم في المكافآت

• القوة القسرية

• المعلومات والخبرة

• السمعة .

• التحالفات والشبكات

• الوصول والتحكم في جداول الأعمال

• تأطير. التحكم في المعنى والرموز

القوة الشخصية .

شكل هام من أشكال القوة الشخصية هو المهارة في تطبيق تكتيكات التأثير. بعد مراجعة الأبحاث حول الإقناع ، طور Cialdini (2008) ، 2016 (قائمة بست تقنيات يستخدمها الممارسون المهرة للتأثير على الآخرين ، غالبًا دون أن تدرك الأهداف كيف تم ربطها:

1. المعاملة بالمثل.

2. الالتزام والاتساق.

3. الدليل الاجتماعي.

4. الإعجاب.

5. السلطة.

6. الندرة.

#### توزيع الطاقة: أنظمة متجاوزة وغير محدودة

المنظمات والمجتمعات تختلف بشكل ملحوظ في كيفية توزيع السلطة. يميز Alderfer (1979) و Brown (1983) بين الأنظمة الزائدة والمحدودة. في النظام المحدود ، تتركز الطاقة بدرجة عالية ويتم تنظيم كل شيء بإحكام. في النظام المحدود ، تكون الطاقة منتشرة ويتم التحكم في النظام بشكل فضفاض للغاية. نظام فوق طاقته ينظم السياسة بيد حازمة. يشجع النظام المحدود الصراع وألعاب القوة.

#### 7- الصراع في المنظمات

يشدد الإطار السياسي على أن الجمع بين الموارد الشحيحة والمصالح المتباينة ينتج صراعًا كما يليه الليل بالتأكيد. الصراع ليس شيئًا يمكن أو يجب القضاء عليه. الأطارات الأخرى ترى الصراع بشكل مختلف. الإطار الهيكلي ، على وجه الخصوص ، ينظر إلى الصراع على أنه عائق أمام الفعالية. يثير الصراع الهرمي احتمال أن المستويات الأدنى ستتجاهل أو تخرب توجيهات الإدارة. الصراع بين المجموعات الحزبية الرئيسية يمكن أن يقوض قدرة القيادة على العمل. هذه الأخطار هي بالتحديد السبب الذي يجعل المنظور الهيكلي يجد الفضيلة في تسلسل قيادي واضح المعالم وموثوق ، ولماذا يعمل أولئك الذين في السلطة في كثير من الأحيان على إبقاء الصراع تحت السيطرة.

#### رابعاً: الإطار الرمزي

يركز الإطار الرمزي على كيفية مساعدة الأساطير والرموز البشر على فهم العالم الفوضوي الغامض الذي يعيشون فيه. المعنى والاعتقاد والإيمان هم اهتماماتها المركزية. المعنى لا يعطينا نحن نصنعه. هناك ، على سبيل المثال ، الكثير ممن يقدسون العلم الأمريكي والعديد من الآخرين الذين يحرقونه. العلم قوي رمزياً لكلا المجموعتين ولكن لأسباب مختلفة. إنه يمثل حب الوطن لمجموعة ، والقمع أو الإمبريالية لمجموعة أخرى. الرموز هي المواد الأساسية لأنظمة المعاني أو الثقافات التي نعيش فيها. القادة هم *bricoleurs*، الأشخاص الذين يقومون بمسح واستخدام المواد الموجودة في متناول اليد للمساعدة في بناء أنظمة المعنى .

1- الافتراضات الرمزية

2- الرموز التنظيمية

3- طقوس

4- مراسم

5- المنظمات ثقافات