

• أهم م جاء في المحاضرة الأولى •

تقوم إدارة المنظمات ع ٣ عناصر: المدير/معارف إدارية/منظمة # من أشكال المنظمات:

- [اقتصادية]المراعي, [حكومية]البلدية, [غير حكومية] حقوق الإنسان, [دولية]المنظمة العالمية للعمل
- # مهام المنظمات-1: تقديم منافع, ٢- تصنع منتجات, ٣- توفر فرص عمل, ٤- تدفع أجور للأفراد
- # دراسة المنظمات أمر ضروري ل فهمها وتحسين تنظيمها وأداءها والاستفادة منها
- # نظرية المنظمات: مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكله وتنظيم المنظمات
-تساعد ع تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها
- # أدّى تطور إدارة المنظمات تحسين كبير من حيث: مفهوم/أدوات/طرق/نماذج>الإدارة
- # النظرية: رؤية تمكّن من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقه دراستها
-ك النظرية* الكلاسيكية و*تكاليف المعاملات و*القرار و*التحفيز و*القيادة
- # المنظمة: هيكله تتبع منطقاً معيناً أو عناصر تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق هدف ما
- # عناصر المنظمة(1: مجموعة أفراد.٢) مجموعة وسائل.٣) قواعد وإجراءات.٤) تقسيم العمل
- # أهداف المنظمة: تحسين(الإنتاجية والجودة وظروف العمل)+(تخفيض وقت الإنتاج أو تقييم الخدمة
- # وسائل الاتصال الحديثة غيرت مفهوم حدود المنظمة

• أهم م جاء في المحاضرة الثانية •

- # تطورت المؤسسات من حيث: الملكية/الحجم/الشكل القانوني/الإدارة/طرق العمل/التأثير
- # أول ظهور للمؤسسات: مؤسسات فردية وعائلية

الخصائص/المؤسسات	الفردية أو العائلية	المتوسطة	الكبيرة	الكبيرة جداً
الأفراد	فردى أو عائلي	عدد أكبر	عدد كبير	عدد كبير جداً
المكان	محلي وضيق جداً	محلي	واسع أو دولي	عالمي
التأثير	ضئيل أو منعدم	ضئيل أو منعدم	كبير	كبير جداً
أموال	لاحتياج لأموال كثيرة	أموال أكثر	كثيرة	كثيرة جداً
الإنتاج	تقليدي	تقليدي	تكنولوجيا وطرق متطورة	متطور جداً
التنظيم	بسيط جداً	بسيط	معقد	معقد جداً
كميات الإنتاج	كمية ضئيلة	كمية أكبر	كبير جداً	كبير جداً
الإدارة	من قبل مالكةا	من قبل مالكةا	مدير محترف	مدير محترف

- # **عوامل تطور المؤسسات** (1: المبادرة والإبداع .. ٢) تطور التكنولوجيا .. ٣) تطور المجتمعات
- # **يهتم بالمنظمة أصحاب تخصصات متنوعة** كالاقتصاديون وعلماء النفس والاجتماع .. الخ
- # **قدم مورجان** صور تشبيهية للمنظمة ع أنها آلة - أداة للسيطرة - كيان حي
- # **صور تسهل فهم التحليل والتعامل مع الباحثين:**
- [1] "آلة" المنظمة آلة يجب تسهيل تشغيل أجزائها"
- [2] "كيان حي" المنظمة نظام يتأقلم مع بيئته"
- [3] "مخ" المنظمة تعالج المعلومات وتقود الأعضاء"
- [4] "نظام سياسي" المنظمة مكان حكم يتحالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية المصالح"
- [5] "ثقافة" المنظمة مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط انتماء"
- [6] "سحن ذهني" المنظمة مكان يكون لنفس الإنسان فيه تعبير"
- [7] "أداة للسيطرة" المنظمة أداة بيد الجماعة تبحث عن إبقاء هيمنتها"

• أهم م جاء في المحاضرة الثالثة •

- # **النظرية التقليدية** (1: النظرية الكلاسيكية ، ٢) نظرية العلاقات الإنسانية
- # **بعد الثورة الصناعية** أرتفع عدد المؤسسات وكبر حجمها وبدأ إدخال الآلات فيها وزاد عدد العمال
- # **بدا اهتمام الباحثين بالمؤسسات** في نهاية القرن الـ ١٩
- كان الاهتمام ينصب ع : تنظيم (تنسيق) العمل , رفع مستوى الإنتاج
- # مطلع القرن ٢٠ ظهرت **النظريات التقليدية** وأن المنظمة والأفراد يسعون لتحقيق هدف ما
- الهدف هو المحفز لهم+ أن هناك طريقة مثلى لتنظيم المنظمة لكل المؤسسات والأماكن والأوقات
- # **النظرية الكلاسيكية:**
- كان قطاع الصناعة يجذب العمال، أغلبهم من الريف وليس لهم مستوى تعليمي

* **TAYLOR** أب الإدارة الحديثة

- * **نظرته للمنظمة** <آلية وعلمانية ، وللأفراد> لا يحبون العمل وتحمل المسؤولية+ يجب مراقبتهم
- * **أهم م قدمه هو التنظيم العلمي للعمل:**
- تنظيم العمل بإحكام في الورشات ورفع إنتاجية <تعرف بالتaylorية
- تم بـ** أحسن اختيار العمال وتدريبهم ويكون العامل مناسب للعمل
- ب- تقسيم العمل عموي "الفصل بين المصممين والمنفذين" + الرقابة من قبل المشرفين
- أفقي "تجزئة العمل لمهام صغيرة، معيارية العمل وتخصص العمال، أحلال أي عامل محل أي عامل"
- * تقسيم العمل عمودي وأفقي أدري لعلاقات عمل **ينوعين من السلطة**: سلمية/وظيفية
- * **العمل بالقطعة**: كل م كان المردود، عدد القطع، مرتفع كلما زادت المكافأة
- * **ربط المكافأة بالإنتاج** > **المكافأة المادية** وحدها التي تحفز الأفراد
- * **كان منهجه تجريبي**: الملاحظة-الترتيب-التحليل-إستنباط القوانين والقواعد
- * **عيوب إسهامات: taylor**

المنظمة آلية/علمانية+الفرد مطالب بالتنفيذ وجرده من البعد الإنساني
يحفز بالمكافأة المادية فقط+لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار

FORD* صاحب مصنع سيارات

*طبق التنظيم العلمي حق **taylor** مع بعض التطوير
أهتم بالإنتاج بالحجم الكبير+تخفيض وقت الإنتاج+تخفيض تكاليف الإنتاج+رفع رواتب العمال
*ساهم ع المستوى الاستراتيجي: اندماج عمودي للمؤسسة
*عيوب إسهامات: **ford**
اهتم بالإنتاج وليس بالمنتج , ولم يهتم بالتسويق , أهتم بالإنتاج داخل الورشات لا خارجها

FAYOL* بالنسبة للفرنسيين هو أب الإدارة الحديثة

*كان يريد إنشاء علم إدارة يصلح لكل المؤسسات وكل الأماكن والأزمنة
*نظرته كانت علمانية زي **taylor** وتبع منهجه التجريبي
*كان يفكر ع مستوى المنظمة ككل كيفية تنظيم المؤسسة+تنسيقها)
***أهم م قدمه هو** حصر أنشطة المنظمة تحت تسمية الوظائف:
تقنية/تجارية/محاسبية/مالية/أمنية
+ حصر وظائف الإدارة: التقدير"التخطيط"/الرقابة/القيادة/التنسيق/التنظيم
*إعداد مبادئ الإدارة ال ١٤ منها: وحدة القيادة+خط السلطة+العدل+الإنضباط+المبادرة

◉ أهم م جاء في المحاضرة الرابعة ◉

WEBER* باحث وعالم اجتماع الماني

***أهم م قدمه هو** الفرق بين الحكم "قدرة جهة معينة ع فرض تنفيذ أوامرها ع جهة أخرى"
والسلطة"قدره جهة معينة ع جعل جهة أخرى تطيع أوامرها وتوجيهاتها طوعاً"
*الحكم يحمل مفهوم القوة والسلطة تحمل مفهوم الشرعية
***أنواع الشرعية:**
أ-كارزمية"الخصائص والصفات الشخصية"+غير مستقرة لأنها مرتبطة بالشخص
ب-تقليدية"ثقافة سائدة وأعراف واعتقادات"+غير ثابتة لأن التقاليد تتطور
ج-القانونية"علاقات وقواعد عقلانية"+تصلح للمنظمات لأنها تستند للقانون ومنطق عقلي
^تعرف السلطة القانونية **بالبيروقراطية** حسب **weber** والتي تقوم ع أساس:
يوظف الفرد ع اساس عقد , ومهارات , وله صلاحية , وسلطة محدودة
ويخضع الفرد ل الرقابة , وتوجد إجراءات مكتوبة , والمسؤول هو من يقرر الترقية
***عيوب النظرية البيروقراطية:** كل المنظمات متشابهة/إهمال حاجات الفرد/العلاقة الإنسانية/والبيئة

#عيوب النظرية الكلاسيكية:

تجاهل الإنسان، أهمال العلاقات الإنسانية، والبيئة، لفهم تطور المؤسسة، طريقة وحدة للتنظيم

<-----خط فاصل بين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية

#نظريات العلاقات الإنسانية: ردة فعل لتجاهل الإنسان في النظريات الإدارية والعلمية
*جاءت في ظروف صعبة (الأزمة العالمية)، ركزت ع أهمية العنصر البشري في الإنتاجية

*MAYO عالم نفس واجتماع أسترالي

*أهتم ب العلاقة الإنسانية في الإنتاجية+أشتهر بتجربة الـHawthorne

*أهم م قدمه هو: أن الإنسان يحتاج لظروف عمل ملائمة/ويبحث لمجموعة ينتمي لها
وأن للمجموعة آثار إيجابية ع الإنتاجية/الاتصال والتبادل من محفزات الإنسان في عمله

*LEWIN عالم نفس وفيلسوف الماني هاجر لأمريكا

*أهتم بالجماعات في المؤسسة+تأثر بنظرة الشمولية الألمانية وبالفيزياء النظرية
*أهم م قدمه هو: حركية الجماعات/الأفراد والجماعة علاقات بالبيئة/ونظرية للقيادة

*أساليب القيادة:

أ-التوجيهية"يوجه القاعد العمل بالأوامر"

ب-الديموقراطية"القائد يقترح ويشارك <"أفضلها"

ج-القيادة الالاقيادة"القائد له أدنى اهتمام بالعمل وماله علاقة بالجماعة"

*ARGYRIS أمريكي من أصل يوناني

*أهتم ب المنظمة المتعلمة"تتعلم من خبراتها ومهاراتها" وب نظريات التعلم"بسيطة/مزدوجة"

#عيوب نظريات العلاقات الإنسانية:

مدى نتائج تجربة الـHawthorne+عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة م عدالـLewin
+الاكتفاء بالمستويات السفلية فلا تكون نظرية عامة للمنظمات م عدالـLewin

• أهم م جاء في المحاضرة الخامسة•

#الظرفية عكس الحتمية , الظرفية"يمكن ألا يكون" / الحتمية"لا يمكن ألا يكون"
#في الـ٢٠ كانت النظريات التقليدية تعتقد أن هناك فكرة ١ مثلى لتنظيم المؤسسات
جاء في الـ٦٠ تصور آخر مناقض تماما مفاده أن هيكله المنظمات أمر نسبي يتفاعل مع بيئته
أتى بهذا التصور Lorsch و Lawrence وظهرت **النظرية الظرفية(الموقفية)**
أهم نتائج النظرية الظرفية: لا توجد هيكله الكل المنظمات+هناك تفاعل وتأقلم مع البيئة
-**النظرية الظرفية:** ترتبط هيكله المنظمة بالظروف اللي تواجهها، أصبحت كائن يعيش في البيئة
عوامل ظرفية[داخلية]:

(1)**عمر المنظمة**" مع تقدّم المنظمة بالعمر ينتشر الروتين وتكثر الإجراءات والتعقيد وتقل المبادرات"

(2)**حجم المنظمة**" كلما زاد حجم المنظمة زادت المستويات السلمية وزاد مستوى التخصص"

(3)**التكنولوجيا** Joan Woodward" درس علاقة التكنولوجيا بهيكله المنظمات"

-الإنتاج بكميات صغيرة>تنظيم مرن>إتصال غير رسمي>التركيز ع الوظيفة التسويقية

-الإنتاج بكميات كبيرة>تنظيم أكثر صرامة>الاهتمام بوظيفة الإنتاج>تنظيم رسمي

-بكميات كبيرة جداً>أكثر مرونة>عدد المديرين إلى العمال أكبر

(4)**الاستراتيجية** Chandler"المؤسسات تركز ع المهنة الأصلية"

عوامل ظرفية[خارجية]:

(1)**البيئة**" ركز ع السوق، درجة استقرار البيئة تحكم هيكله المنظمات وتنظيمها"

-البيئة المستقرة: تساعد ع التعود ع العمل>انتشار روتين>انتشار إجراءات>منظمة آلية

-بيئة غير مستقرة>فيها تقلبات>تغيرات>لا يمكن انتشار الروتين>قلة إجراءات>منظمة عضوية

قام كل من Lorsh و Lawrence بدراسة وتبين أن هناك علاقة بين عدم الاستقرار والهيكله

***تميز المنظمة:**

مستوى التميز(الإختلاف) في السلوك وكيفية تشغيل الوحدات للتجاوب مع البيئة"عدم الاستقرار"

***الإدماج:** توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة، كلما كان التميز قوي إحتجنا للإدماج

٥ أهم مراء في المحاضرة السادسة

في المنظمات نحتاج ل تقسيم المهام وتنظيم العمل وتنسيقه وتحديد علاقات العمل
يعرف Mintzberg الهيكله ع أنها مجموعة وسائل مستعملة لتقسيم العمل لمهام مفصلة وتنسيقها
أنواع الهياكل:

[1] كلاسيكية" تعود ل" Taylor&Fayol هيكل وظيفي/حسب الأقسام/مصنوفي أو المشروع
[2] التشكيلات" هي تلخيص لنظرية الظرفية ويحلل المنظمة ع حسب مكوناتها والعلاقة بينها ووزنها"
مكونات المنظمة:

- (1) مركز العمليات" عناصر تنتج بنفسها أو تساعد ع الإنتاج وتمكّن من العيش والبقاء"
- (2) القمة الاستراتيجية" إدارة عليا تبحث عن القوى المتحكممة والقوة المتعاملة مع البيئة"
- (3) الخط السلمي" يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات، توجيهات القمة للمنفذين"
- (4) الهيئة التكنولوجية" المحللين والخبراء يقومون بالتخطيط وتحليل العمل ولهم اتصال غير رسمي"
- (5) الدعم اللوجستي" كل الهيئات الداخلية التي تقدم دعم للمنظمة من أجل التشغيل"

آليات التنسيق <: إما بالطريقة التقليدية/أو التعاون المتبادل/أو إعداد معايير
1/ التعديل المتبادل" التنسيق بين جهات من نفس المستوى، اتصال غير رسمي"
2/ الإشراف المباشر" أوامر خاصة من المدير للمنفذين"
3/ توحيد معايير إجراءات العمل" تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير تنقذ"
4/ توحيد معايير نتائج العمل" تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير تقييم الاداء"
5/ توحيد التأهيل" المهارات، ضمان تدريب الأفراد وتحسين مؤهلاتهم"

أنواع الهياكل:

- 1- الهيكله البسيطة" إشراف مباشر+قمة إستراتيجية+قيادة كارزمية+ليونة وتأقلم مع البيئة"
- 2- البيروقراطية الآلية" معيارية الإجراءات+لامركزية افقية وعمودية+هيئة تكنولوجية+إتصال رسمي"
- 3- بيروقراطية محترفة" معيارية تأهيل+بيئة مستقرة+مركز العمليات+لامركزية عمودية وأفقية"
- 4- في شكل أقسام" معيارية المنتجات+خط سلمي+مركزية عمودية"
- 5- الادھوقراطية" التعديل المتبادل+دعم لوجستي+لامركزية افقية"