

اخوكم / ستاندرد

# نظرية المنظمات

الفصل الدراسي الثاني 1433 هـ



أستاذ المقرر / أ.د. عيسى حريش

محمد قاسم القريوتي  
نظرية المنظمة والتنظيم  
دار وائل للنشر والتوزيع  
2008

مصادر التعلم  
بالإضافة إلى محاضرات المقرر :

## المخرجات التعليمية لهذه الحصة :

بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- يفهم لماذا يدرس نظرية المنظمات
- يعرف المنظمة
- يعرف نظرية المنظمات
- يفهم أهمية دراسة نظرية المنظمات
- يعرف العناصر المكونة للمنظمة
- يعرف علاقة نظرية المنظمات بالمجالات الأخرى للمعرفة
- يذكر الصور السبع للمنظمة

## الفصل لأول : مدخل إلى نظرية المنظمات

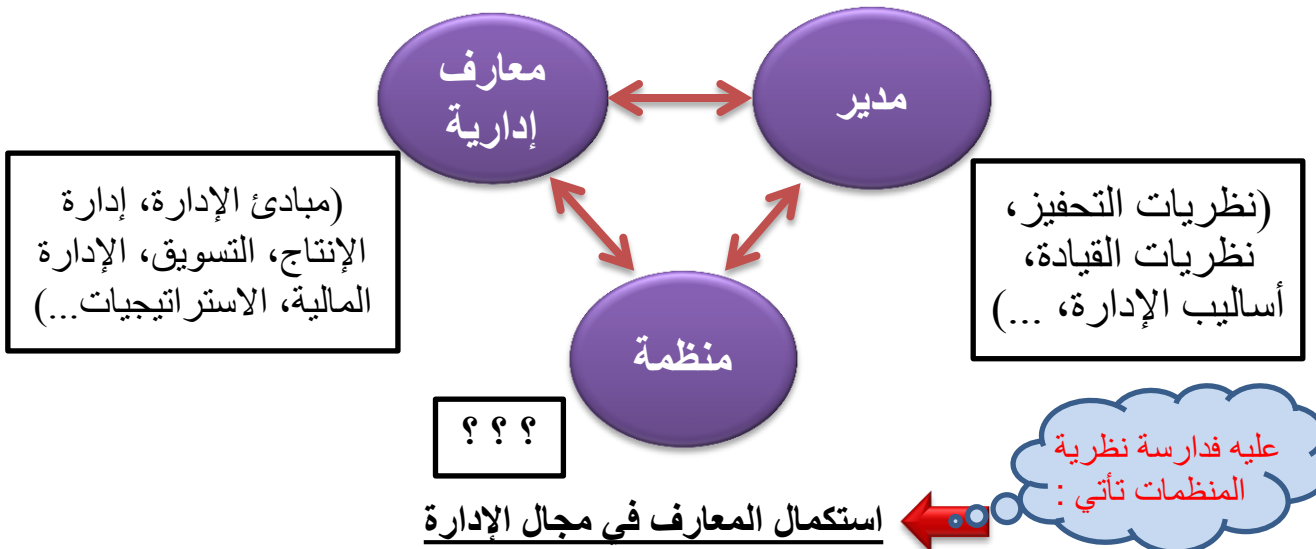
## محتوى الفصل

- 1- لماذا ندرس نظرية المنظمات؟
- 2- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم ؟
- 3- بعض المصطلحات
- 4- التطور التاريخي للمنظمات
- 5- موضوع نظرية المنظمات
- 6- مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية

للإجابة على ذلك علينا أن ننظر إلى عناصر إدارة المنظمات في الشكل التالي ، حيث نلاحظ أنه تم التطرق إلى المدير و المعارف الإدارية في المراحل الجامعية السابقة أما المنظمة؟؟؟

## 1- لماذا ندرس نظرية المنظمات ؟

تقوم إدارة المنظمات على 3 عناصر :



## المنظمات من خصائص العصر :

- يقضي الإنسان المعاصر معظم عمره في المنظمات
- كم من سنة يقضيها بين المدرسة والثانوية والجامعة ؟
- كم من سنة في المؤسسة (كل حسب وظيفته : مصنع، مستشفى، وزارة، بلدية، مركز، جمعية، ...)
- ثم كل الناس تتعامل مع المنظمات (المريض مع المستشفى، والمواطن مع البلدية، ومع الوزارة، ومع مصالح البريد، والبنوك، ...)

## تظهر المنظمات في أشكال مختلفة :

- المؤسسات الاقتصادية : المراعي، Pepsi Cola ، Toyota ...
- المؤسسات الحكومية : وزارة التعليم العالي، البلدية، المحافظة، مديرية المرور، الجمارك ...
- المنظمات غير الحكومية : منظمات حقوق الإنسان، منظمة الأطباء بلا حدود، ...
- المنظمات الدولية : المنظمات الدولية للعمل، المنظمة العالمية للصحة

## من مهامها أنها :

- تقدم الخدمات لمنفعة الناس والمجتمع : (البلدية، المستشفى، الجامعة، الحكومة، المدرسة، الجمعيات الخيرية ...)
- تصنع المنتجات لتلبية حاجات المجتمع : (إنتاج الحليب، إنتاج الخبز، إنتاج السيارات ...)
- توفر فرص العمل للأفراد
- تدفع الأجور للأفراد

## لا يمكن فصل المنظمات عن حياتنا اليومية

نلاحظ أنه :

## نظرا لمكانة المنظمات في حياتنا ونظرا لأهميتها فإن دراستها ضرورية من أجل :

- فهمها والتعامل معها
- تحسين تنظيمها
- تحسين أدائها
- الاستفادة منها بأحسن طريقة

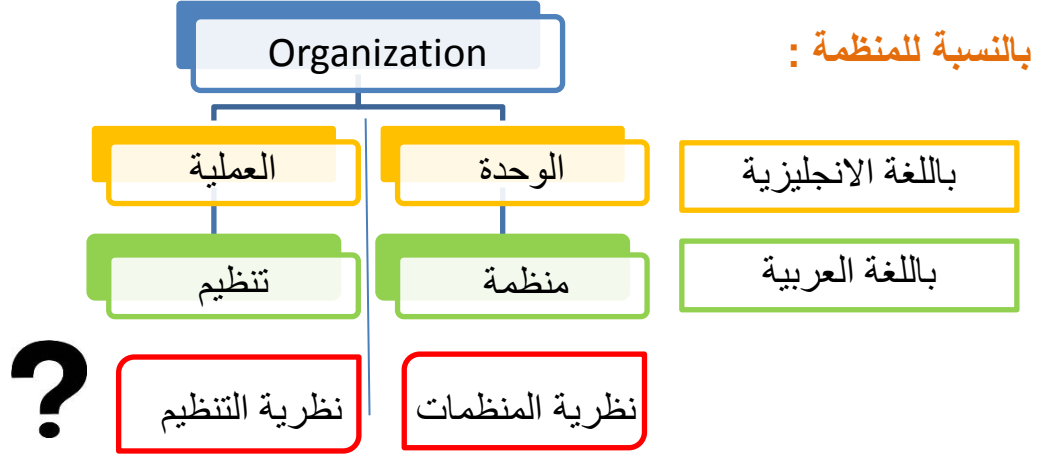
وهذا يؤدي إلى

وعليه فإن

## نظرية المنظمات تساعد على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها

**ما هي نظرية المنظمات :** نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلة وتنظيم المنظمات

**عرفت** نظرية المنظمات تطورا هائلا وأدى هذا التطور في الواقع إلى تطور إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير لإدائها من **حيث تطوير** مفهوم الإدارة ، أدوات الإدارة ، طرق الإدارة ، نماذج الإدارة



هل هي منظمة أم منظمات ؟ هي في الواقع منظمات كثيرة ومتنوعة جداً  
الشائع : استعمال الجمع لإبراز فكرة التنوع في أشكال المنظمات

بالنسبة للنظرية : هل هي نظرية أم نظريات ؟

- هناك من يتكلم عن النظريات (بالجمع، أي نظريات المنظمات)
- وهناك من يتكلم عن النظرية (بالمفرد أي نظرية المنظمات)
- في الواقع هي عبارة عن عدد كبير من النظريات كما سنرى لاحقاً
- لكن الشائع هو استعمال النظرية (بالمفرد) بمعنى:

هي نظرية للمنظمة، عرفت تطوراً من مرحلة تاريخية إلى أخرى نظرية المنظمات

### 3- بعض المصطلحات

المفهوم والمصطلح : المفهوم يختلف عن المصطلح

**النظرية :** رؤية تمكن من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها :  
النظرية الكلاسيكية للإدارة ، نظرية تكاليف المعاملات ، نظريات القرار ، نظريات التحفيز ،  
نظريات القيادة

**تعريف المنظمة :** التعاريف متعددة (أمثلة عن التعاريف) :

• هي عبارة عن هيكلية تتبع منطقاً معيناً من أجل تحقيق هدف ما  
**مثال :** من أجل تحقيق الربح، مؤسسة تنتج، وأخرى تسوق، وأخرى تقدم خدمة ...

• هي مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين  
**مثال :** الجامعة = مجموعة من كليات تتفاعل فيما بينها لتوفير التعليم العالي للمجتمع

**عناصر المنظمة :** أمثلة عن المنظمة : المنشأة الصناعية، الكلية، العائلة، الوزارة، البلدية، المركز التجاري، ...

للمنظمة هي أربعة العناصر المكونة

عمل منظم

1. مجموعة أفراد

2. مجموعة وسائل

3. وجود قواعد وإجراءات

4. تقسيم العمل

هناك من يرى بأن هناك عناصر أخرى ينبغي ان تضاف إلى هذه العناصر الأربعة ، سنقوم باستعراضها والتعرف على اسباب عدم إضافتها

**بعض الأسئلة المهمة بالنسبة لمكونات المنظمة:**

**1 - حجم المنظمة:** هل الحجم من العناصر المكونة للمنظمة ؟  
الاعتقاد قديم، لكن اليوم لا يسهل التعرف على الصغيرة ولا الكبيرة من المؤسسات  
المنظمة هي منظمة مهما كان حجمها

**2- هدف المنظمة:** هل الهدف من العناصر المكونة للمنظمة ؟  
عند التعريف عموماً يذكر الهدف و في الهدف إشكالات كثيرة

ما المقصود بالهدف ؟

➤ هل المقصود هو الهدف ؟

➤ هل هي الغاية ؟

كم للمنظمة من هدف ؟

➤ هل هو هدف واحد ؟

➤ هل هي أهداف كثيرة ؟

**من بين أهداف المنظمة :**

تحسين الإنتاجية

تحسين جودة المنتج أو الخدمة

تخفيض وقت الإنتاج أو وقت تقديم الخدمة

تحسين ظروف العمل

**3- حدود المنظمة :** هل الحدود من العناصر المكونة للمنظمة ؟  
أين تنتهي حدود المنظمة ؟

وسائل الاتصال الحديثة غيرت مفهوم حدود المنظمة

نهاية المحاضرة الأولى

## الفصل لأول : مدخل إلى نظرية المنظمات

## محتوى الفصل

- 1- لماذا ندرس نظرية المنظمات؟ (المحاضرة الأولى)
- 2- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم؟ (المحاضرة الأولى)
- 3- بعض المصطلحات (المحاضرة الأولى)
- 5- موضوع نظرية المنظمات
- 4- التطور التاريخي للمنظمات
- 6- مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية

## 4- التطور التاريخي للمنظمات

القصة التالية  
مثال وهي للفهم

شرح Jean Panzani في صناعة العجائن الطازجة باليد ، فكان ينتجها في عالية البيت ثم يذهب بدراجته ليسلم المنتج للزبائن . كان لمنتجه ذوق ممتاز ومميزات جعلته يشتهر بسرعة ، فأصبحت عجائنه محل طلب متزايد . كان Jean Panzani يقضي وقتا طويلا في عمله إلا أنه لم يستطع أن يلبي الطلب إلا بشق النفس لأنه لا يستطيع إنتاج إلا بعض الكيلوغرامات في اليوم.

كان Jean Panzani يجمع إيراداته لوقت يعلم أنه سيأتي . ولما زاد الطلب بنسبة مرتفعة جدا قرر شراء مصنع قديم للأحذية بمدينة Parthenay وحوله إلى مصنع لإنتاج العجائن واختار لمنتجه علامة "Francine" . كان المصنع يشغل طول اليوم ، بدون انقطاع ، وهذا ما مكنه من الوصول إلى إنتاج 30 طن يوميا وبهذا انتقل Jean Panzani إلى مرحلة جديدة حيث مر من الإنتاج الحرفي إلى الإنتاج الصناعي.

يمثل عرض المنتج في ورق السيلوفان طريقة جديدة للتغليف محبذة لدى المستهلكين الذين صار بإمكانهم رؤية ما وراء الغلاف أي رؤية المنتج نفسه لا الغلاف فقط . وكان هذا المولد الحقيقي لمنتج جديد اسمه... Panzani . في سنة 1952 مدت مؤسسة Panzani نشاطها إلى إنتاج الصلصة التي تعتبر منتجا مكملا للعجائن، وكانت تنتج هذه الصلصة آنذاك في علب حديدية .

في الستينيات، مد Panzani النشاط إلى مجال الحبوب (القمح والأرز خاصة)، فصار يهيمن على سوق العجائن بفرنسا بإنتاج 90000 طن . تخلص من التبعية للموردين وهذا ما مكنه من الدخول في قطاع السميد (الدقيق) الذي يعتبر مادة أولية حيوية بالنسبة لقطاع العجائن . وبهذه الكيفية صار Panzani يتحكم في توريده من حيث الحجم والتكلفة وأيضا من حيث الجودة . في الوقت الحالي يشتري Panzani لوحده ربع إنتاج فرنسا من القمح مما يعطيه قوة كبيرة ومكانة فريدة في هذا المجال .

في سنة 2002 قامت Panzani بشراء أنشطة الأرز والمنتجات الطازجة من شركة Lustucru ثم في سنة 2005 التحقت بـ Ebro Puleva رائد السوق الاسبانية الذي أصبح يحتل المرتبة الأولى عالميا في مجال الأرز والمرتبة الثانية في مجال العجائن.

Panzani دخول هذه السوق الجديدة ومن أجل ذلك قام بشراء Ferico الذي يملك شركة "زكية حلال" Zakia Hallal المشهورة في مجال المنتجات الحلال في فرنسا والتي تباع في المتوسط خمسة منتجات خلال كل دقيقة. **مؤسسته اليوم:** هي الأولى في المجالات التالية:

العجائن الجافة بواسطة منتجاتها المشهورة، العجائن الطازجة، الأرز، الصلصة بالرغم من أنها لا تنتج منها شيئاً لأنها تناولته باطنياً مع مؤسسات أخرى، .... وفي العديد من المجالات الأخرى.

تم اختيار هذه القصة لأنها  
تختصر تطور المؤسسات

#### 4.1- عن تطور المؤسسات

**تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث:** الملكية، الحجم، الشكل القانوني، الإدارة، طرق العمل، التأثير في الأفراد والمجتمعات

#### ظهرت أولاً المؤسسات الفردية

**كانت عبارة عن** مستغلات فلاحية صغيرة، وأعمال حرفية بسيطة كالنجارة، والحدادة، والحياسة، ... **وفي كثير من الحالات** كان أفراد العائلة يشاركون في العمل وفي القرارات فكانت المؤسسات عائلية **بعض المستغلات الزراعية** كانت عائلية، وبعض الحرف كالحياسة، وصناعة الفخار، والحدادة...

**خصائص هذه المؤسسات الفردية والعائلية آنذاك ما يلي:**

- كانت صغيرة وحتى صغيرة جداً في بعض الأحيان
- كانت سوقها محلية وضيقة جداً
- كان تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلاً جداً أو منعدماً
- كانت لا تحتاج إلى أموال كثيرة
- كان الإنتاج فيها **حرفياً** وتقليدياً أي بوسائل وطرق تقليدية (يعتمد على الوسائل البسيطة والمهارة)
- كان التنظيم فيها بسيطاً جداً
- كان الإنتاج فيها بكميات ضئيلة
- كانت تدار من طرف مالكيها

**ثم تطور حجم بعضها فصارت مؤسسات متوسطة**

**من بين خصائص المؤسسات المتوسطة آنذاك ما يلي:**

- تشغل عدداً أكبر من الأفراد
- سوقها محلية وأوسع في بعض الحالات (جهوية مثلاً)
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلاً أو منعدماً
- تحتاج إلى أموال أكثر من المؤسسات الصغيرة
- الإنتاج فيها حرفياً وتقليدياً أي بوسائل وطرق تقليدية
- التنظيم فيها أقل بساطة
- الإنتاج فيها بكميات أكبر من المؤسسات الصغيرة
- تدار من طرف مالكيها



## مع الثورة الصناعية ومع كبر حجم السوق، ظهرت مؤسسات كبيرة

لقد أدت الثورة الصناعية إلى إدخال الآلات في المؤسسات وهذا كان بمثابة تغيير جذري في:

- فهم العمل في المؤسسات
- كيفية العمل في المؤسسات
- كيفية تنظيم العمل في المؤسسات
- كيفية إدارة المؤسسات

## من بين خصائص المؤسسات الكبيرة ما يلي:

- تشغل عددا كبيرا من الأفراد
- سوقها واسعة (جهوية وطنية وحتى دولية في بعض الحالات)
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا
- تحتاج إلى أموال كبيرة حتى كبيرة جدا في بعض الحالات
- الإنتاج فيها صناعيا أي بتكنولوجيا العصر وطرق متطورة
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة وحتى كبيرا جدا
- التنظيم فيها معقد
- تدار من طرف مدير محترف

## مع زيادة الطلب وتطور حجم السوق، تشكلت مؤسسات كبيرة جدا

## من بين خصائص المؤسسات الكبيرة جدا ما يلي:

- تشغل عددا كبيرا جدا من الأفراد
- سوقها واسعة (عالمية) مثال : شركة بيبسي وكوكا كولا ....
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا جدا مثل : سامسونج و أبل ....
- تحتاج إلى أموال كبيرة جدا
- الإنتاج فيها متطورا جدا أي بتكنولوجيا رفيعة المستوى وبأحدث الطرق
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة جدا
- التنظيم فيها معقد جدا
- تدار من طرف مدير محترف

## يعود تطور المؤسسات إلى عدد كبير من العوامل، أهمها:

1- تطور التكنولوجيا ... 2- تطور المجتمعات

غير أن أهم عامل هو 3- المبادر: صاحب روح المبادرة والإبداع

ولقد أشاد بدوره الكثير من الباحثين ومنهم خاصة :

(1767-1832) JEAN BAPTISTE SAY

SCHUMPETER



## 4.2- عن تطور إدارة المؤسسات

اعداد اخوكم / ستاندر

من البديهي أنه مع تطور المؤسسات تطورت مشاكل وقضايا واهتمامات هذه المؤسسات  
في البداية كانت الملكية والإدارة مجتمعين في نفس اليد ، صاحب المؤسسة هو من يديرها  
إلا أن بزيادة حجم المؤسسة يصبح صاحبها غير قادر على إدارتها فيكتفي بالملكية بينما يقوم  
المدير بإدارتها لصالحه. هذا ما يعرف **بالفصل بين الملكية والإدارة BERNE & MEANS**

### جدول ملخص لأنواع المؤسسات بغض النظر عن الشكل القانوني لها

المؤسسة	الحجم	التنظيم	الإنتاج	الإدارة
الصغيرة جدا أو الصغيرة	صغير جدا أو صغير	بسيط جدا	ضئيل	المالك أو أحد الملاك
المتوسطة	متوسط	بسيط	متوسط	المالك أو أحد الملاك
الكبيرة	كبير	معقد	كبير	مدير محترف

## 5- موضوع نظرية المنظمات

موضوع نظرية المنظمات هي **المنظمات**

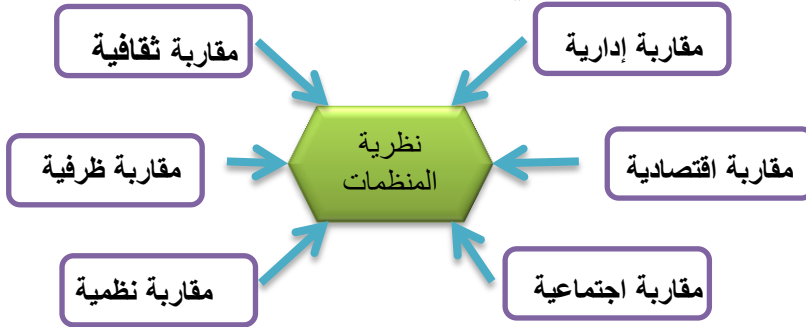
تدرس نظرية المنظمات هيكله المنظمات STRUCTURE

1- كيف ظهرت المنظمات؟ 2- كيف تطورت؟ 3- لماذا تطورت؟ 4- ما هي أهم النظريات المتعلقة بها؟ 5- أين وصل تطورها اليوم؟ ...

## 6- مكانة نظرية المنظمات من العلوم الإدارية

يهتم بالمنظمة أصحاب تخصصات واهتمامات كثيرة ومتنوعة

الاقتصاديون ، علماء الاجتماع ، علماء النفس ، الباحثون في الإدارة ، الممارسون للإدارة ، علماء التاريخ ، علماء البيولوجيا



## 7- صور المنظمات المستعملة في التحليل

قدم MORGAN صورا تشبيهية للمنظمة تلخص المداخل الخاصة بالمنظمة :  
هناك من يفهم المنظمة على أنها آلة، ومن ينظر لها على أنها أداة للسيطرة، ومن ينظر لها على أنها  
كيان حي...  
هذه الصور تسهل فهم التحاليل والتعامل مع المؤلفين والباحثين مصدر الجدول التالي:

Y Frederic LIVIAN Introduction à l'analyse des organisations

أداة للسيطرة	سجن ذهني	نظام سياسي	ثقافة	مخ	كيان حي	آله	
أداة بيد جماعة تبحث عن إبقاء هيمنتها	مكان يكون لنفس الإنسان فيه تعبير	مكان حكم يتحالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية المصالح	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط انتماء	مخ يعالج المعلومات ويقود الأعضاء	نظام يتأقلم مع بيئته	آليه يجب تسهيل تشغيل أجزائها	المنظمة عبارة عن
سياسي	نفساني	سياسي	انثروبولوجي	بيولوجي	بيولوجي	ميكانيكي	التشبيه
Michels Braverman	Jaques Pages Enriauez	Marsh Simon Crosier Friedberg	Shein	Simon	Bertalanffy	Taylor Fayol Weber	أهم المؤلفين
طبقات هيمنة سلطة	تبعية ، إرهاب ، لا شعور	سلطة حكم فاعلين مصالح ديمقراطية	ثقافة المؤسسة	التغذية العكسية	خلية ، نظام	التحكم الرقابة	الكلمات
العلاقات الاجتماعية	إدارة الموارد البشرية	إدارة عامة إدارة موارد بشرية استراتيجية المنظمة	إدارة موارد بشرية	نظم المعلومات	التنظيم ، التسويق ، المعلوماتية	الإنتاج رقابة الإنتاج المحاسبة	المجالات المعنية الادارة

نهاية المحاضرة الثانية

## مخرجات هذا الفصل

ينتظر منك بعد الانتهاء من هذا الفصل أن :

- 1- تتشكل عندك معرفة واضحة عن النظريات التقليدية
- 2- تفهم محتوى كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- 3- تستطيع المقارنة بين كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- 4- تحدد إسهامات كبار المفكرين في كل من هذه النظريات
- 5- تحدد أهم عيوب ونقائص كل من هذه النظريات

## محتوى الفصل

## النظرية الكلاسيكية

Taylor  
Ford  
Fayol

المحاضرة الثالثة

## نظرية العلاقات الإنسانية

Weber  
Mayo  
Lewin  
Argvris

المحاضرة الرابعة

## مقدمة

**عندما** كانت المؤسسات صغيرة والعمل فيها بسيطاً، لم يهتم الناس بتنظيمها **بعد الثورة الصناعية تحولت المجتمعات من فلاحية إلى صناعية :**

1- ارتفع عدد المؤسسات

2- بدأ إدخال الآلات في المؤسسات لرفع الإنتاج

3- كبر حجم الكثير من المؤسسات

4- ارتفع عدد العمال في المؤسسات

أصبح

العمل

1- كثيراً

2- ومعقداً

3- يصعب التحكم فيه

**التساؤلات:** كيف يمكن تنسيق هذه الجهود؟ كيف يمكن تحسين الإنتاج؟ ، **وهذه التساؤلات أدت إلى :**

**بدأ** اهتمام الباحثين بالمؤسسات في نهاية القرن التاسع عشر ، **كان هذا الاهتمام ينصب خاصة على:**

1- تنظيم العمل (لتنسيق العمل) ، 2- ورفع مستوى الإنتاج (لتلبية الطلب الكبير)

**كان المهتمون كثيرين وكان منهم :**

1- من يبحث في مجال رفع مستوى الإنتاج ، 2- ومن يبحث عن كيفية لتحسين تنظيم العمل

**أبرز** ما ظهر من فكر في المرحلة الأولى (مطلع القرن العشرين) جمع تحت تسمية **النظريات التقليدية**

1- النظرية الكلاسيكية

2- نظريات العلاقات الإنسانية

تتطلب النظريات التقليدية من الفكرة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق **هدف** كما أن الأفراد يحاولون تحقيق **هدف ما**

**الهدف** هو المحفز للمنظمة وللأفراد

كما تتطلب النظريات التقليدية من الفرضية أن هناك طريقة مثلى واحدة لتنظيم المنظمة **'ONE BEST WAY'**، تصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن والأوقات

**توضيح مهم جداً** : كان التقليديين (الباحثين في النظريات التقليدية) ينطلقون من أن للمنظمة والفرد هدف وأن هناك قوانين طبيعية تحكم كل شيء ، لماذا ؟ لأنه في هذه المرحلة (نهاية القرن التاسع عشر بداية القرن العشرين) كانت علوم الفيزياء والعلوم الطبيعية متقدمة جداً بفضل اكتشاف مجموعة من القوانين الطبيعية مثل قانون الجاذبية لنيوتن وقانون الحركة ... اكتشفت وكانت موجودة في الطبيعة عليه فالباحثين في مجال المنظمات كانوا يبحثون عن هذه القوانين فكانوا يبحثون عن الطريق الأمثل **ONE BEST WAY**، القانون الطبيعي الخفي

## 1- النظرية الكلاسيكية للمنظمات

**1.1- ظروف ظهور النظرية الكلاسيكية** : ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع مطلع القرن العشرين حيث كان قطاع الصناعة يجذب العدد الكبير من العمال وكان معظم هؤلاء العمال:

1- من الريف

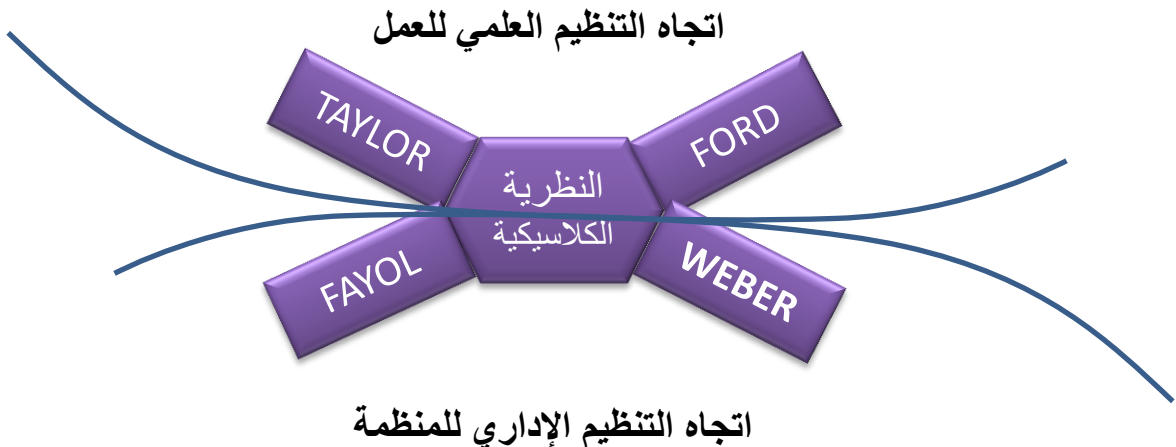
2- بمستوى معيشي متدني

3- ليس لهم مستوى تعليمي

4- ليس لهم ثقافة صناعية (تعامل مع الآلات وتعامل مع تنظيم معين)

## 1.2- إسهامات النظرية الكلاسيكية

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية





- أب الإدارة الحديثة ؟؟؟
- عامل بسيط تدرج إلى أن أصبح مهندسا
- اعتمد على تجربته الخاصة والطويلة ليقتراح طريقة لتحسين تنظيم العمل
- اهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج

### نظرته إلى المنظمة :

- 1- آلية (المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها)
- 2- علمانية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

### نظرته إلى الأفراد: كان يعتقد أن الأفراد :

- 1- لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش
- 2- لا يحبون تحمل المسؤولية
- 3- يجب توجيههم ومراقبتهم
- 4- يجب مكافأتهم (تشجيعهم أو عقابهم)

### أ- إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات

من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات

### **التنظيم العلمي للعمل Scientific Organization of Labour**

هي الطريقة التي يريد من خلالها Taylor تنظيم العمل تنظيما محكما في ورشات العمل ورفع الإنتاجية ، وتعرف بالتايلورية Taylorism ، يتم بـ:

- 1- حسن اختيار العمال وتدريبهم : يجب أن يكون العامل مناسبا للعمل
- 2- تقسيم العمل :

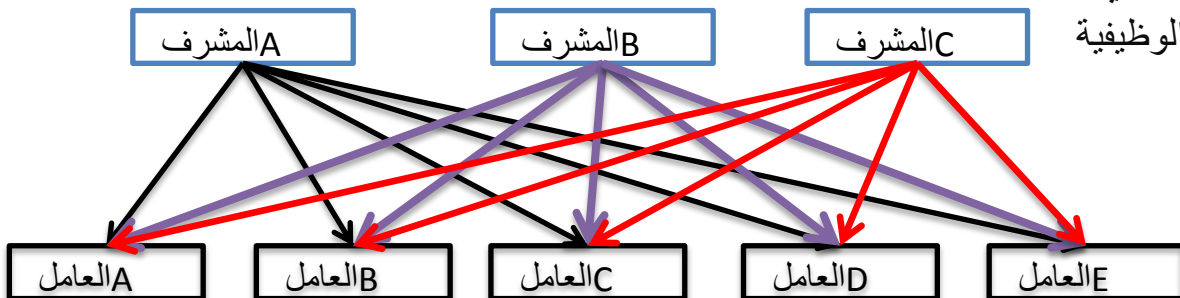
**عموديا:** 1- الفصل بين المصممين والمنفذين ، 2- رقابة العمل من طرف مشرفين

**أفقيا:** تجزئة العمل إلى مهام صغيرة «وهو لب ما جاء به تايلور» (يؤدي إلى) معيارية العمل ← تخصص العمال ← إحلال أي عامل محل أي عامل

تقسيم العمل عموديا وأفقيا أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة :

1- السلطة السلمية

2- السلطة الوظيفية



## 3- العمل بالقطعة

كل ما كان المرود (عدد القطع) مرتفعا كلما زادت المكافأة أي ربط المكافأة بالإنتاج  
المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة

4- رقابة العمل : يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل

- انطلق تفكير Taylor من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل يمكن اكتشافها
- هذا الفكر كان سائدا في عصره نظرا لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء
- كان منهجه المنهج التجريبي : الملاحظة ، الترتيب ، التحليل ، استنباط القوانين والقواعد

## ب- نقائص إسهامات Taylor

## 1- نظرتة إلى المنظمة :

## 1-1 آلية

(المنظمة آلة يجب تسهيل تشغيلها)

## نتائج هذه النظرية :

- العامل ليس مطالب بالمبادرة وإنما بالتنفيذ
- الإنسان جزء من هذه الآلة :
- العامل جرد من البعد الإنساني
- حفز بالمكافأة المادية فقط

## الطريق الأفضل الوحيد

## THE ONE BEST WAY

## 2-1 علمانية

(يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

## 2- لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار

## 2-2-1-2 Henry FORD (1863-1947)

➤ صاحب مصنع FORD لإنتاج السيارات

➤ هناك من يعتقد أنه أول من صنع السيارة وهذا فيه اختلاف

➤ كان عاملا بسيطا، ثم مهندسا ثم حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة Michigan

➤ طبق التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به Taylor مع بعض التطوير

## أ- إسهامات Ford في نظرية المنظمات تمثل هذا التطوير خاصة في :

المكننة

عقلانية العمليات

معيارية المكونات

خطوط الإنتاج

الإنتاج بالحجم الكبير

تخفيض وقت الإنتاج

تخفيض تكاليف الإنتاج

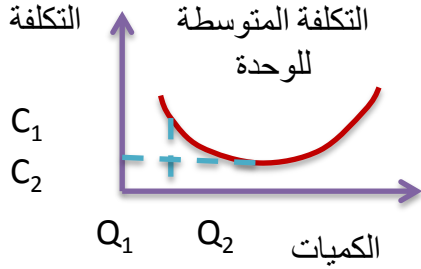
رفع رواتب العمال

مثال الهيكل للسيارة : من 728 إلى 93  
دقيقة أي ما كان ينتجه في أكثر من 12  
ساعة صار ينتجه في أقل من ساعتين

في 1925 أنتج في يوم واحد ما  
كان ينتجه في سنة كاملة في 1914



خط أنتاج بمصنع  
Ford في  
1923



لم يتوقف عمل Ford عند تحسين طرق الإنتاج

بل ساهم أيضا على المستوى الاستراتيجي حيث شرع في 1915 في صناعة بعض قطع السيارة التي كان يشتريها من غيره وهذه عبارة عن اندماج عمودي للمؤسسة

**ب- نقائص إسهامات Ford** من نقائص إسهامات Ford ما يلي :

### 1- كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج

- نوع واحد من السيارات
- لون واحد (الأسود لكل السيارات)

### 2- يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق

في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها ، وهذا ما مكن شركة General Motors حديثة العهد من أن تأخذ جزءا من سوق شركة Ford

### 3-1-2-3 Henri FAYOL (1841-1925)

➤ بالنسبة للفرنسيين هو أبو الإدارة الحديثة

➤ مهندس

➤ مدير بارع وناجح لمؤسسة كبيرة

➤ أراد أن يعمم طرق إدارته التي نجح بها والتي سماها «إدارة» (administration)

➤ كان يريد إنشاء علم إدارة يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن وكل الأزمنة

➤ نظرته كانت علمانية مثل Taylor

➤ اتبع المنهج التجريبي هو الآخر



لم ينصب اهتمام Fayol على ورشات الإنتاج

كان يفكر على مستوى المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ:

1- كيفية تنظيم المؤسسات

2- كيفية التنسيق بها

تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة معتبرة في نظرية المنظمات



أهم ما قدمه Fayol إلى نظرية المنظمات، يتمثل في:

**1- حصر أنشطة المؤسسة** والتي صارت تعرف تحت تسمية **وظائف المؤسسة** بعد أن أدخلت الموارد البشرية

**وظائف المؤسسة :** التقنية ، المحاسبية ، الأمنية ، المالية ، التجارية

**2- حصر وظائف الإدارة** والتي عدّها 5 وظائف ، هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط (هناك من يقسمها إلى 4 وظائف)

**وظائف الإدارة :** التقدير ، الرقابة ، القيادة ، التنسيق ، التنظيم

**3- إعداد مبادئ للإدارة**

وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها

وحدة القيادة

خط السلطة

العدل،

الانضباط

المبادرة

...



## MAX WEBER (1864-1920) 1-2-4

عالم اجتماع ألماني

مدرس الاقتصاد السياسي

باحث وليس ممارس مثل Taylor و Ford و Fayol الذين كانوا كلهم يمارسون عملهم

في المؤسسات

لا يقترح أي تنظيم ولكن يرجح من الواقع ، وكان يبحث في مجالات علم الاجتماع

**أ- إسهامات MAX WEBER :** من أهم إسهاماته أنه

**1- فرق بين :** **أ- الحكم (POWER) :** قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة ...) على فرض تنفيذ أوامرها

على جهة أخرى ... الحكم يحمل مفهوم القوة

**ب- والسلطة ( AUTHORITY ) :** قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع

الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا ... السلطة لا تحمل مفهوم القوة

**القوة هي التي تمكن الحكم**

**السؤال :** ما الذي يجعل السلطة ممكنة ؟ كان هذا السؤال الذي شغل Weber

توصل إلى أن الشرعية هي التي تمكن السلطة

**السؤال :** من أين تأتي الشرعية ؟

**2- حدد 3 أنواع للشرعية :**

**أ- الشرعية الكاريزمية :** الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعيتها ، الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية

**ب- الشرعية التقليدية :** تكتسب الشرعية بالتقليد ، حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات ...

**ت- الشرعية القانونية :** الشرعية تأتي من القانون ، الصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا . يسميها Max Weber أيضا **الشرعية العقلانية** (لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين)

**من هنا**

**3- استنبط 3 أنواع من السلطة**

**أ- السلطة الكاريزمية (المستندة إلى شرعية كاريزمية) :** «مرتبطة بالشخص، تذهب بذهاب صاحبها» إذا هي السلطة غير مستقرة ، و لا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة و Max Weber يرفض السلطة الكاريزمية

**ب- السلطة التقليدية (المستندة إلى شرعية تقليدية) :** «لا تقوم على منطق عقلي،التقاليد تتطور وغير ثابتة»، وعليه فهذه السلطة لا تصلح للمنظمات و Max Weber يرفض السلطة التقليدية

**ج- السلطة القانونية (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية) :** «تقوم على منطق عقلي ، تستند إلى القانون»، وعليه فهذه السلطة هي التي تصلح للمنظمات و Max Weber يفضل السلطة القانونية (العقلية)

يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف **بالبيروقراطية**

### من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber

- 1- يوظف الفرد على أساس عقد
- 2- يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...)
- 3- لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد
- 4- السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها
- 5- يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم
- 6- توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل
- 7- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية

### ب- نقائص النظرية البيروقراطية عند MAX WEBER

- 1- يبدو حسب النظرية أن كل المنظمات تتشابه ومتجانسة
- 2- إهمال الكثير من حاجات الأفراد
- 3- إغفال العلاقات الإنسانية (بين الفرد والجماعة)
- 4- إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها

### 1-3- نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات

- من أهم نقائص النظريات الكلاسيكية (بالاتجاهين العلمي والإداري) للمنظمة:
- 1- تجاهل الانسان كإنسان في المنظمة
  - 2- عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة
  - 3- عدم الأخذ بعين الاعتبار لتفاعل الأفراد مع المؤسسة
  - 4- هذه النظريات لا تفهم تطور المؤسسة (أسباب)
  - 5- هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها
  - 6- تعتقد أن هناك طريقا واحدا أمثل لتنظيم المنظمات أي صالح لكل المنظمات

### 2- نظريات العلاقات الإنسانية

- تعتبر هذه النظريات كرد فعل لتجاهل الإنسان من طرف النظريات الإدارية والعلمية
- جاءت في ظروف صعبة : الأزمة العالمية 1929
- ركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاجية
- من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية

MAYO ، ARGYRIS ، HERZBERG ، LIKERT ، LEWIN ، MASLOW

### ➤ نهتم بدراسة الباحثين التاليين فقط

- Elton Mayo أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية
- KURT LEWIN حركية الجماعات
- CHRIS ARGYRIS نظريات التعلم



- عالم نفس وعالم اجتماع استرالي الأصل
- درّس بجامعة Philadelphia ثم بجامعة Harvard ابتداء من 1926
- كان يهتم بمسائل العمل والإنتاجية
- ساهم في فتح قسم علم النفس الاجتماعي بجامعة Harvard
- أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني الذي كانت تنفقد إليه أعمال Taylor
- كانت قبله نظرية Taylor لا تهتم إلا بطرق وظروف العمل المادية

### اشتهر ELTON MAYO بتجربة WESTERN ELECTRIC في مصنع Hawthorne

#### من أهم ما ساهم به في نظرية المنظمات:

- 1- الإنسان -والى جانب المكافأة المادية -يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة
- 2- الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها
- 3- للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية
- 4- الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله

### من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة



### KURT LEWIN (1890-1947) -2-2

- عالم نفس وفيلسوف من أصل ألماني هاجر إلى أمريكا
- اهتم بالجماعات في المؤسسة
- تأثر بنظرة الشمولية الألمانية Gestalt وبالفيزياء النظرية

#### من أهم ما أضافه لنظرية النظم :

- 1- لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة
- 2- حركية الجماعات (group dynamics)
- 3- نظرية للقيادة

### أساليب القيادة لـ LEWIN

من تجربته حول التعلم مع الأطفال

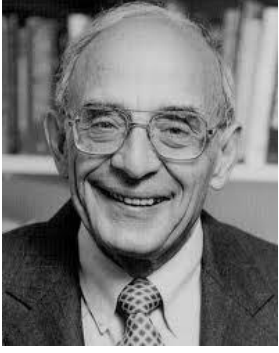
بين أن هناك 3 أساليب للقيادة

القيادة التوجيهية : يوجه القائد العمل بالأوامر

القيادة الديمقراطية : القائد يقترح ويشترك

القيادة «اترك يعمل» (اللا قيادة): القائد له أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا

القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها



## CHRIS ARGYRIS (1923) -2-3

- أستاذ بجامعة Harvard بعد أن كان بجامعة Yale
- حيث يوجد كرسي باسمه إلى اليوم
- أمريكي من أصل يوناني
- يهتم بالتعلم وله نظريات في هذا المجال

### أهم مساهماته في نظرية المنظمات

1- المنظمة المتعلمة

2- نظريات التعلم

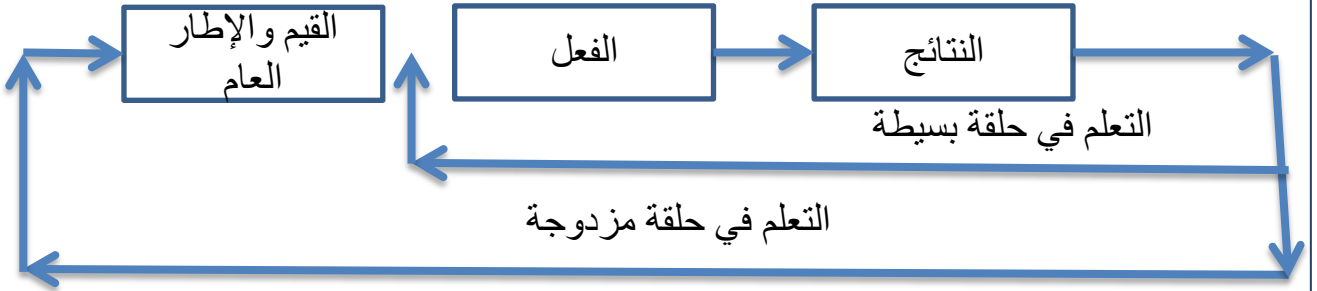
**المنظمة المتعلمة :** هي المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها وتستطيع الاستفادة مما اكتسبته من مهارات

لا يقصد فعلا أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها

### نظريات التعلم : التعلم يكون في :

1- حلقة بسيطة

2- حلقة مزدوجة



حلقات التعلم حسب Argyris

## 2.4- نقائص نظريات العلاقات الإنسانية

- 1- صحة نتائج تجربة Hawthorne الشهيرة
- 2- عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة (ما عدا Lewin )
- 3- الاكتفاء بالمستويات السفلية في الدراسات ( ما عدا Lewin ) فلا تكون نظرية عامة للمنظمات

نهاية المحاضرة الرابعة

## مخرجات الفصل

بعد الانتهاء من هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- ✓ يعرف الظرفية والحتمية والفرق بينهما
- ✓ يشرح تفوق نظرية الظرفية على النظريات التقليدية للمنظمة
- ✓ يشرح أعمال أهم الباحثين ضمن نظرية الظرفية
- ✓ يشرح كل عنصر من عناصر الظرفية الداخلية
- ✓ يبين كيف يؤثر كل من هذه العناصر على هيكل المؤسسة

## تعريف الظرفية : هي عكس الحتمية

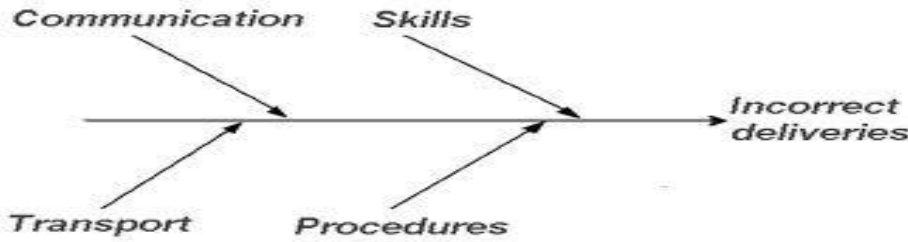
الشيء الحتمي هو ذلك الشيء الذي يحصل حتما نتيجة لأسباب معينة (الموت حتمي، البيع بسعر أقل من التكلفة يؤدي إلى الخسارة)

## الشيء الحتمي لا يمكن ألا يكون

الشيء الظرفي هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل (المنتج في السوق قد يباع وقد لا يباع) ، يرتبط حصوله بظروف معينة

## الشيء الظرفي يمكن ألا يكون

بتأثير نفس الأسباب قد تحصل ظواهر مختلفة (مؤسسات بنفس عدد العمال تنتجان حجما مختلف من المنتجات)



وبأسباب مختلفة قد تحصل نفس الظواهر (مؤسسات بأعداد مختلفة من العمال تنتج نفس الحجم من الإنتاج)

## ما هي أفضل هيكل للمنظمة ؟

كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم المؤسسات وهيكلتها

## THE ONE BEST WAY

بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضا تماما مفاده أن **هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها**

من جاء بهذا التصور الجديد هما **Lorsch** و **Lawrence** في 1967

أدى هذا التصور إلى ظهور **نظرية الظرفية** Contingency theory

❖ **WOODWAR INDUSTRIAL ORGANIZATION**

“THEORY AND PRACTICE”

❖ **MINTZBERG Structure in Fives**

“DESIGNING EFFECTIVE ORGANIZATIONS”

موضوع المحاضرة القادمة

❖ **CHANDLER Strategy and Structure**

“Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”

❖ **LAWRENCE & LORCH Organization and Environment**

❖ **BURNS & STALKER THE MANAGEMENT OF INNOVATION**

أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه

- لا توجد هيكله صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية
- **هناك تفاعل مع البيئة**
- على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها

أصبح ينظر للمنظمة على أنها كائن يعيش في بيئة  
نظرية الظرفية : ترتبط هيكله المنظمة بالظروف التي تواجهها  
هذه الظروف تسمى **عوامل الظرفية Contingency Factors**



**الهيكلة:** العمر ، الاستراتيجية ، البيئة ، التكنولوجيا المستعملة ، الحجم

**عوامل الظرفية الداخلية :**

**1. عمر المنظمة :** بينت الأبحاث العديدة أن **لوقت** دورا في كيفية هيكله المنظمات من جانبيين :

**للمرحلة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة دور في الهيكلة**

كانت هيكله المنظمات في بداية القرن العشرين مثلا (تنظيم بسيط، وسائل بسيطة وحتى بدائية في بعض الحالات ...) تختلف عما هو موجود الآن

تحتفظ هيكله المنظمة دائما بالطابع الأصلي لها والذي يرجع إلى فترة ظهورها

**لعمر المنظمة دور في هيكلتها**



## تابع 1. عمر المنظمة :

اعداد اخوكم / ستاندر

التحكم في العمل

التعود على العمل

مرور الوقت

تكون إجراءات العمل مكتوبة

التحكم في العمل

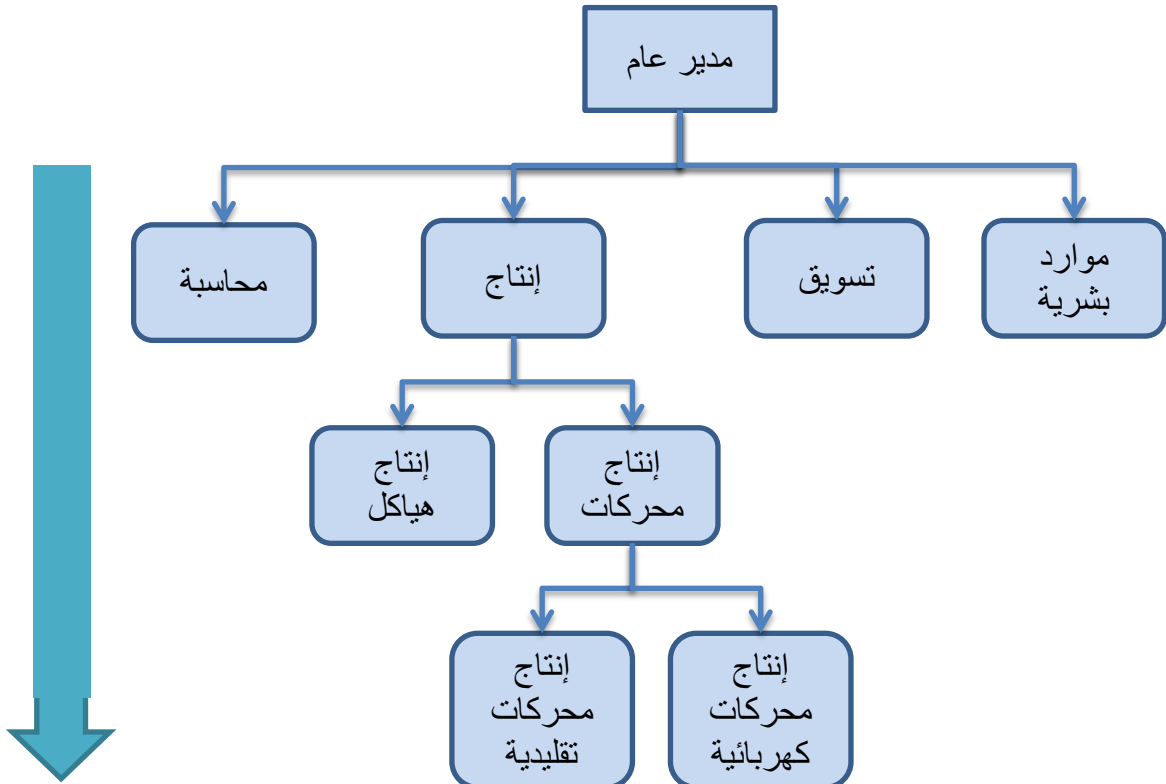
عمر المنظمة

انتشار الروتين  
وتشكيل العمل  
وانتشار الإجراءات  
كبر الحجم والتعقيد في التنظيم

مع تقدم المنظمة في العمر : ينتشر الروتين ، تكثر الإجراءات (تشكيل العمل) ، تقل المبادرات ، يزداد التعقيد

## 2. حجم المنظمة :

بينت الأبحاث أن لحجم المؤسسة علاقة بهيكلها وتنظيمها  
المؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط، تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة ...)  
كلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية  
كلما زادت المستويات السلمية كلما زاد مستوى التخصص



اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات  
**Joan Woodward (1916-1971)**

أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكل المنظمة بعملية الإنتاج وهي مبينة فيما يلي:

#### ➤ في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة:

- ✓ التنظيم مرن
- ✓ الاتصال سهل وأكثره غير رسمي
- ✓ أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية

#### ➤ في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة:

- ✓ التنظيم أكثر صرامة
- ✓ أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم
- ✓ التنظيم أكثر رسمي

#### ➤ في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا):

- ✓ التنظيم أكثر مرونة من الشكليات السابقين
- ✓ نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين

#### 4. الاستراتيجية

أهم باحث في هذا المجال Chandler ، لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكل والتنظيم  
**بينت دراساته أن:**

عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها ممركزا (ضيقا افقيا)

ثم، مع زيادة المؤسسات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة تحول الصراع على مستوى السوق

أصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث النوع (تنوع) ومن حيث الأصناف (التمييز)، وصارت هيكله المؤسسات أكثر أفقية

ثم انتهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحت تقوم بالإدماج (الاندماج) العمودي بشكليه العلوي والسفلي وهذا أثر على تنظيمها حيث انتشر **التنظيم حسب الأقسام**

في الوقت الحالي ولأن المؤسسات صارت تركز على المهنة الأصلية لها فصار تنظيمها أكثر تركيزا

**استخلص Chandler أن للاستراتيجية أثرا مباشرا على تنظيم وهيكل المنظمات**

## 5. البيئة

تمت دراسات كثيرة حول علاقة المنظمة بالبيئة وكان فيها التركيز أكثر على طبيعة البيئة (طبيعة العدوانية للبيئة، عدم تجانسها، درجة تعقيدها)

واهتم الباحثون بجوانب كثيرة من البيئة إلا انهم ركزوا خاصة على السوق (اعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة)

الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها T Burns و G Stalker (1966) والتي تتعلق باستقرار البيئة

جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلية المنظمات وتنظيمها

## البيئة المستقرة

الاستقرار يساعد على التعود على العمل ← انتشار الروتين ← انتشار الاجراءات

← المؤسسة تصير آلية عبارة عن آلة (المنظمات الآلية)

## البيئة غير المستقرة

فيها تقلبات ← هناك تغيرات كثيرة ← لا يمكن أن ينتشر الروتين

← قلة الإجراءات

## نحن أمام المنظمات العضوية التي تتأقلم مع بيئتها



وقام كل من Lawrence و Lorsh (1967) بدراسة فبيننا فيها أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكلية وتنظيم المؤسسة واستعمالا مصطلحين أصبحا متداولين: التمييز والإدماج

**تمييز المنظمة :** مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة

**يزداد التمييز مع زيادة عدم استقرار البيئة**

**الإدماج:** عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة. كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى الإدماج

نهاية المحاضرة الخامسة

**مخرجات الفصل**

ينتظر منك بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون لديك القدرة على :

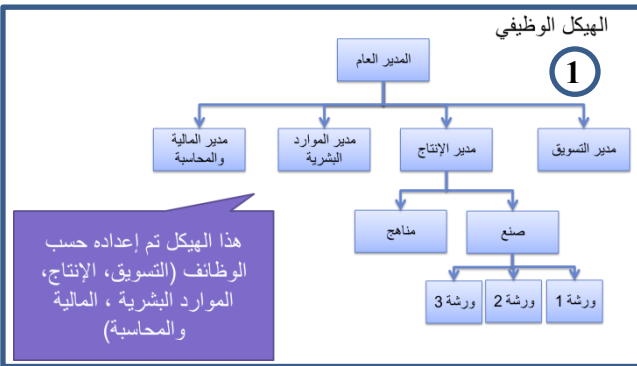
- ✓ تعريف الهيكلية
- ✓ ذكر أهم أنواع الهياكل الكلاسيكية
- ✓ شرح مكونات المنظمة عند Mintzberg
- ✓ ذكر آليات التنسيق عند Mintzberg
- ✓ شرح مختلف آليات التنسيق عند Mintzberg
- ✓ ذكر أنواع الهياكل حسب التشكيلات
- ✓ ذكر خصائص كل نوع من أنواع الهياكل حسب التشكيلات

**تعريف الهيكلية : Structure**

في المنظمات نحتاج إلى :

- تقسيم المهام وتنظيم العمل
- تنسيق العمل
- تحديد علاقات العمل (علاقات السلطة)

يعرف **Mintzberg الهيكلية على أنها** مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها

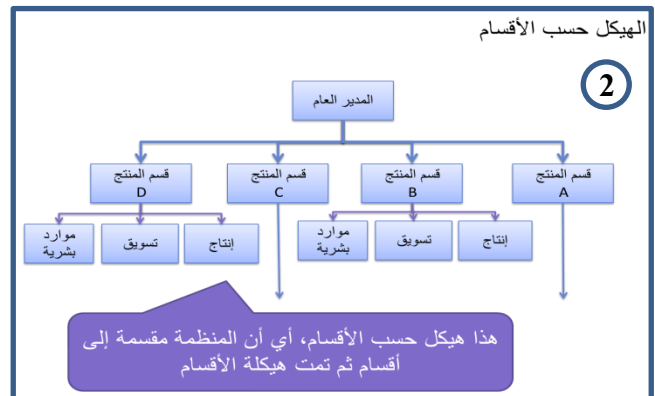
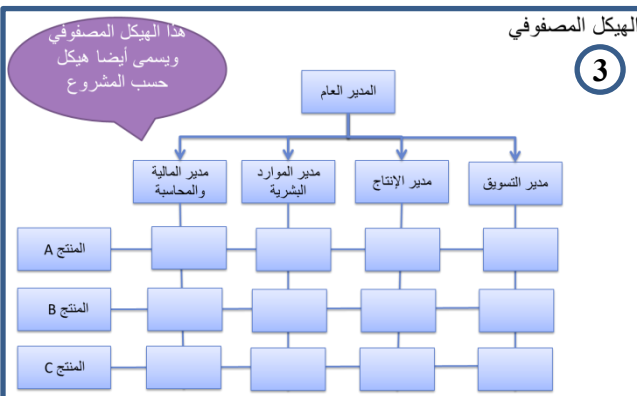


**أنواع الهياكل**

مقاربتان في إعداد الهياكل: **كلاسيكية** و **تشكيلية**  
1. **المقاربة الكلاسيكية**

تعود المقاربة الكلاسيكية إلى أعمال كل من :

- **Taylor** تقسيم العمل – التخصص في العمل
- **Fayol** مبدأ وحدة القيادة خاصة



المقاربة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في 1982

في كتابه The structuring of organizations

هي تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية

قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة

**يحل المنظمة حسب**

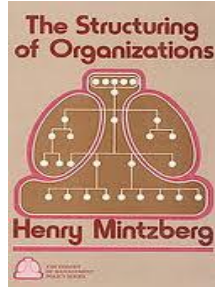
➤ مكوناتها

➤ والعلاقة بين مكوناتها

➤ ووزن كل منها في الهيكلية



أستاذ بجامعة Mac Gill الكندية  
من مواليد 1939 بكندا



**مكونات المنظمة :** حدد مكونات المنظمة بـ 5 مكونات

### 1. مركز العمليات :

- يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها
- هذا المركز هو لب المنظمة **لماذا**
- هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش و البقاء

### 2. القمة الاستراتيجية

- تضم الإدارة العليا (مديرون، مستشارون)
- تمكن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها)
- تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة
- تبحث عن خدمة القوى المتحكمة في المنظمة أو التي لها سلطة عليها

### 3. الخط السلمي

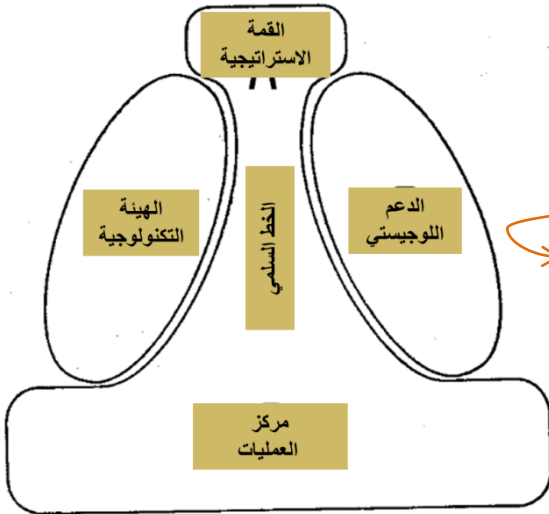
- يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات
- الخط الذي من خلاله تصل توجيهات القمة الاستراتيجية إلى المنفذين

### 4. الهيئة التكنولوجية (technostructure)

- تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل
- لا يتبعون للخط السلمي
- لهم اتصال غير رسمي

### 5. الدعم اللوجستي

- كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل

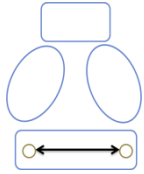


بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات

يمكن أن يتم التنسيق بالطريقة التقليدية، أي عن طريق الهيئة المشرفة، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين المعنيين أو من خلال إعداد معايير

**حصر Mintzberg 5 آليات للتنسيق :** يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت

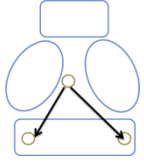
### 1. التعديل المتبادل



يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل...)

يؤتي من التعاون

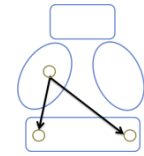
### 2. الإشراف المباشر



يتم الإشراف المباشر من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف (مدير) لأطراف أخرى (منفذين)

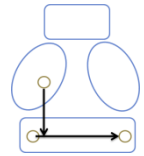
مثال يعطي أمر لعامل بتصنع (5) كراسي ولعامل اخر بتصنيع (5) طاولات ثم ينسق لصناعة خمس مكاتب

### 3. توحيد معايير إجراءات العمل



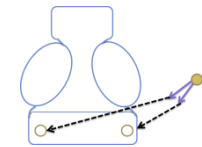
تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل

### 4. توحيد معايير نتائج العمل



يتم التنسيق من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال (تجاري، صناعي...)

### 5. توحيد التأهيل (المهارات)



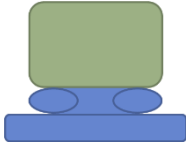
يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد

- ✓ الهيكلية تتأقلم مع البيئة
- ✓ التأقلم وسيلة لتماشي المنظمة مع بيئتها
- ✓ أفضل هيكلية هي الأنسب نظرا لموارد المنظمة ولظروفها وبيئتها
- ✓ لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات
- ✓ لقد أدى عمل Mintzberg إلى التخلي نهائيا عن هذه الفكرة

### Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين

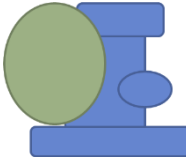
التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg : بالاعتماد على آليات التنسيق وعناصر الظرفية، توصل Mintzberg إلى تحديد خمسة هياكل ممكنة للمنظمة حسب سيطرة أحد المكونات للمنظمة

#### 1. الهيكلية البسيطة : تتميز بما يلي:



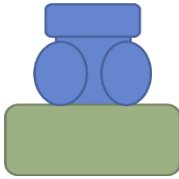
- التنسيق من خلال الإشراف المباشر
- سيطرة القمة الاستراتيجية
- القيادة عموما كاريزمية
- ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة

#### 2. الهيكلية البيروقراطية الآلية : تتميز خاصة بما يلي:



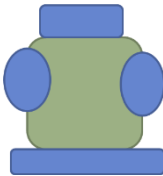
- معيارية الإجراءات
- لامركزية أفقية وعمودية
- سيطرة الهيئة التكنولوجية
- اتصال رسمي

#### 3. البيروقراطية المحترفة: تتميز خاصة بما يلي:



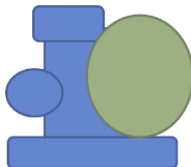
- معيارية التأهيل
- بيئة مستقرة
- سيطرة مركز العمليات
- لامركزية عمودية وأفقية

#### 4. الهيكلية في شكل أقسام : تتميز خاصة بما يلي:



- معيارية المنتجات
- سيطرة الخط السلمي
- مركزية عمودية

#### 5. الأدھوقراطية: تتميز خاصة بما يلي:



- التعديل المتبادل
- سيطرة الدعم اللوجستي
- لامركزية أفقية

نهاية  
المحاضرة  
السادسة



لنظريات الاقتصاديات مكانة كبيرة في بناء نظرية المنظمات  
أهم النظريات الاقتصادية يتمثل فيما يلي :

نظرية القرار  
النظرية السلوكية  
النظرية الإدارية

← المحاضرة السابعة

نظرية تكاليف المعاملات ← المحاضرة الثامنة

نظرية حقوق الملكية  
نظرية الوكالة

← المحاضرة التاسعة

**المخرجات التعليمية لهذه المحاضرة:**

**بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :**

- يشرح نظرية القرار
- يقارن بين الرشد المطلق والرشد المقيد
- يفهم نموذج IMC
- يشرح النظرية السلوكية للمنظمة
- يدرك أهمية ذاكرة المنظمة
- يفهم إشكالية الفصل بين الملكية والإدارة في المنظمات
- يفسر سلطة الإدارة

**محتوى الفصل**

1. نظرية القرار
2. النظرية السلوكية
3. النظرية الإدارية



## HERBERT SIMON (1916-2001)

اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي  
قدم نظرية الرشد المقيد  
حطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة  
من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي  
حائز على جائزة



NOBEL (1978) TURING (1975)

### بالنسبة لـ Herbert Simon نظرية المنظمات هي نظرية للقرار

**لماذا** لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار  
القرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات

تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني **فتنطلق من :**

- **النظرية الاقتصادية للاختيار** الانسان يتخذ القرارات الرشيدة
- **النظرية النفسانية للسلوك** الانسان يبحث عن منفعته

تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من **الرشد الكامل**  
كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة قد وضعت تسلسل لعملية اتخاذ القرار

1. تحديد المشكلة
2. حصر الحلول الممكنة
3. تقييم الحلول الممكنة
4. اختيار الحل وتنفيذ الحل
5. رقابة الحل

هذا نموذج لاتخاذ القرار له مجموعة من **الفرضيات:**

- للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المشكلة
- للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المحلول المتوفرة المشكلة
- للإنسان كل المعلومات الممكنة حول نتائج المحلول المتوفرة المشكلة
- للإنسان القدرة على التعامل مع كل المتغيرات الخاصة بالمشكلة

**في الواقع ، لا تتوفر هذه المعلومات لدى الفرد عند اتخاذ القرار ،** (حتى وإن توفرت لا يستطيع معالجتها كلها)

**إذا فالقرار** ليس رشيدا رشدا مطلقا  
**وعليه فإن** القرار لا يمكن أن يكون رشيدا بكيفية مطلقة

الرشد ليس مطلقا فهو مقيد **Bounded Rationality** لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل لذا يجب الاكتفاء بالحل المرضي

اقترح **Simon** نموذج لاتخاذ القرار في 3 مراحل

**مرحلة الاستخبار:** وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة

**مرحلة التصميم:** وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة

**مرحلة الاختيار:** وهي مرحلة اختيار الحل **الأنسب** للمشكلة

يسمى هذا النموذج نموذج **IMC**

**I**ntelligence

**M**odelization

**C**hoise

ومن هنا نفهم أن نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد

إدخال الرشد المقيد ومنه الحلول المرضية

هذا يؤدي إلى إدخال **اعتبار جديد** المؤسسة عبارة عن كائن يتأقلم مع بيئته، يحاول أن يتماشى مع ما

تتيحه هذه البيئة



James  
March



Richard  
Cyert

ثانياً : النظرية السلوكية للمنظمة **Cyert & March**

شارك **Simon** في البحث وفي النشر

بالنسبة لهما **ليس للمؤسسة هدف بل الأفراد هم من لديهم أهداف**

بالنسبة لهما المنظمة هي

مجموعة من **الجماعات المتنازعة** كما رأى **Berle** و **Means**

**لكنها** أيضا **جماعات تتحالف**

لهذه التحالفات أهداف مختلفة وسلطات متغيرة حسب الظروف

الأفراد في المنظمات **يشكلون** جماعات كبيرة أو صغيرة

تستطيع أي من هذه الجماعات أن تسيطر حسب الظروف

تؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة في كثير من الحالات

التأثير مؤقت مثل السيطرة مؤقتة

تقوم الجماعات حسب سيطرتها بالتفاوض حول كيفية الاستفادة من القيمة المضافة التي تنتشها المنظمة

(عمال) زيادة رواتب ، (مديرون) زيادة علاوات المديرين

يرى March و Cyert أن المؤسسة عبارة عن نظام

مفتوح على بيئته

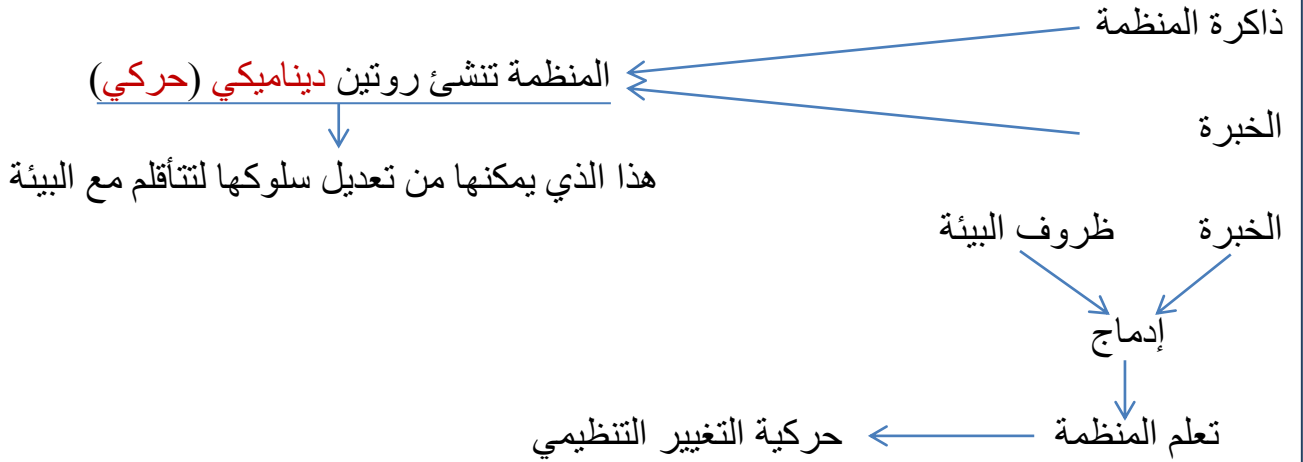
عقلاني

يتأقلم بالاستناد إلى تعلمه السابق

المؤسسة لها ذاكرة

**Organizational memory** ذاكرة المنظمة

الذاكرة المنظمية (التنظيمية)



ثالثاً : النظرية الإدارية Berle & Means

في العشرينيات عرفت المؤسسات الأمريكية تطوراً كبيراً فكانت تكبر من حيث الحجم ، **تغير شكل الملكية** حيث انتشرت الشركات بالأسهم

ارتفاع عدد المساهمين

تنوع المساهمين

تشقت جغرافي للمساهمين

نتج عن هذا

لاحظ BERLE و MEANS في كتابهما (1932) أن

المديرين هم من يدير الشركات

لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم

فصل بين الإدارة والملكية

المؤسسة أصبحت عبارة عن جماعات (عمال، ملاك، مديرين...)

بمصالح مختلفة وقد تتعارض

**ينتج عن هذا أن**

سلطة القرار أصبحت في أيدي المديرين

- 1- من يتحكم في المنظمة، يسيطر عليها ؟
- 2- لصالح من يسيطر عليها ؟

الإجابة

- 1- يسيطر على المنظمة من ليس مالكا لها سلطة الإدارة ، سلطة بدون ملكية
- 2- لا يمكن التأكد من خدمة المصالح

**هذه التساؤلات أثارت اهتمام** كل الأطراف الأمريكية (باحثون، مساهمون، ...) **وحتى اهتمام** الأوساط الرسمية الأمريكية **واهتمام** الجهات العليا الأمريكية نفسها

دخل Berle فريق استشارة الرئيس الأمريكي نتيجة لأهمية الأفكار الواردة في الكتاب

**لمعالجة وضع** «السلطة بدون ملكية» اقترح الباحثان :  
➤ إما ترك السلطة في أيدي المدربين  
➤ إما حماية حقوق الملاك

**في هذا السياق جاءت إصلاحات المرحلة، خاصة :**

Securities Act 1933

Securities and Exchange Act 1934

**والتي تعتبر من أشد الوسائل للرقابة على إصدار الأسهم وتداولها**

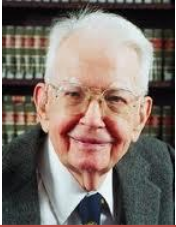
## المخرجات التعليمية لهذه المحاضرة:

بعد هذا المحاضرة سيكون الطالب قادراً على أن :

- يفهم إخفاق السوق
- يشرح فرضية الانتهازية
- يشرح العقود غير التامة
- يذكر أنواع المعاملات
- يشرح أنواع العقود

## محتوى الفصل

1. لماذا توجد المؤسسات؟
2. إخفاق السوق
3. العقود غير التامة
4. الانتهازية
5. الفرضية السلوكية
6. حجم المؤسسة



Ronald Coase

29 décembre 1910

جائزة Nobel 1991

## أولاً : لماذا توجد المؤسسات ؟

طرح D.H Robertson السؤال في 1928 :

السوق هي من ينسق مجهود الأعوان، وهي من يحدد التوازن

لماذا توجد المؤسسات إذن ؟

أجاب Coase في مقال في 1937

إخفاق السوق ظهور المؤسسة

## ثانياً : إخفاق السوق

اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف

المعلومة ليست مجانية

تكاليف البحث عن المعلومات

تكاليف مفاوضات العقود

تكاليف إبرام العقود

العقود مكلفة

TRANSACTION COSTS تكاليف المعاملات

نظرة COASE هي قطيعة مع الفكر السائد آنذاك

ما دامت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء مؤسسة ← فضل السوق

عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء مؤسسة ← ننشئ مؤسسة

### المؤسسة بديل للسوق

المؤسسة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق) من مهام المدير أن يخفض تكاليف المؤسسة



Oliver Eaton Williamson  
27 septembre 1932  
جائزة Nobel 2009

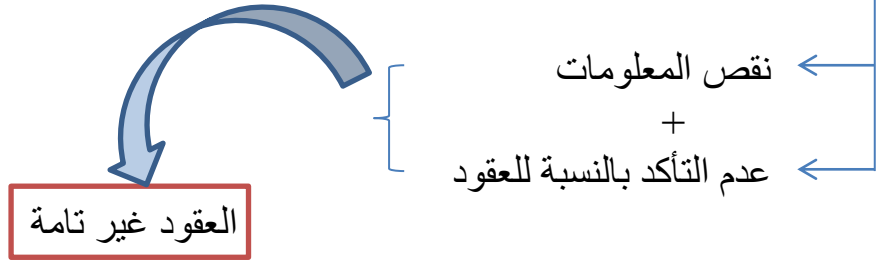
### ثالثاً: العقود غير التامة

انطلق WILLIAMSON من فكرة COASE المتعلقة بتكاليف المعاملات وطورها

أدمج كلا من

تفكير Coase فيما يخص تكاليف المعاملات

فكرة الرشد المقيد لـ Simon



### رابعاً: الانتهازية

بما أن العقود غير تامة ← يعرض طرف إلى خطر انتهازية الطرف الآخر

↓  
ضرورة الرقابة (ومنه تكاليف الرقابة)

المؤسسة تساعد على تقليص هذه المخاطر والتقليص أيضاً من ظاهرة الانتهازية

### خامساً: الفرضية السلوكية

فرضية الرشد المقيد

الحل المرضي بدلا من الحل الأمثل

لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة ولا كل نتائج المعاملة

هذا ما يزيد من أخطار المعاملات



من خصائص الأفراد الانتهازية ▶ بإمكانهم إخفاء معلومات أو تغييرها خدمة لمصلحتهم

هذا ما يزيد من أخطار المعاملات  
فرضية الرشد المقيد + فرضية الانتهازية = فرضية سلوكية

سادساً : حجم المؤسسة : تحده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات

يتبع Williamson خطوتين :

- 1- القرار بالصنع أو بالشراء
- 2- إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار)

1- القرار بالصنع أو بالشراء

مرحلتان

1 تحديد نوع المعاملة

2 تحديد نمط إدارة المعاملة

خصوصية الأصول

- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول قابلة لإعادة الانتشار
- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى فهي أصول ذات خصوصية
- كلما زادت خصوصية الأصول كلما زادت تبعية المؤسسة لصاحب هذه الأصول
- تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلق الأمر بمعاملات طويلة المدى

التكرار

➤ كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الارتياح وزادت المخاطر

بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (الرشد المقيد والانتهازية)، أعد مصفوفة

المعاملات

+  
موجود

0  
غير  
موجود

الفرضيات السلوكية		خصوصية الأصول	طبيعة المعاملة
الرشد المقيد	الانتهازية		
0	+	+	تخطيط
+	0	+	وعد
+	+	0	المنافسة
+	+	+	الحوكمة

كيف تدار هذه المعاملات؟

- **التخطيط** في حالة الانتهازية، تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات، خاصة وأن الرشد المتبع هو الرشد المطلق يعتمد التعامل هنا على التخطيط
- **الوعد** عند غياب الانتهازية، تسود الثقة، ويكتفي الطرف بوعد الطرف الثاني
- **المنافسة** لما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم خصوصية الأصول يكون التعامل حسب السوق
- **الحوكمة** أما لما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة

## مصفوفة العقود

أدخل Williamson عامل التكرار ◀ مصفوفة العقود

		خصائص الإستثمار		
		بدون خصوصية	متوسط الخصوصية	عالي الخصوصية
التكرار	ضعيف	هيكل السوق	هيكل ثلاثة الأطراف (خبير لتقييم الطرف الثاني)	
	قوي	عقد كلاسيكي	هيكل ثنائية الأطراف	هيكل موحدة

### من هذه المصفوفة يظهر ما يلي:

- القرار بالشراء في حالة عدم خصوصية الأصول (عقد كلاسيكي)
- القرار بالشراء مع اعتماد طرف ثالث في حالة التكرار الضعيف
- القرار بالمناولة (العقد الثنائي) في حالة التكرار القوي
- القرار بالصنع (الهيكل الموحدة) في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي

### 2- اختيار الهيكل المناسبة وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء

## المخرجات التعليمية لهذه الحصة :

بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- يذكر مؤسسي نظرية حقوق الملكية ومؤسسي نظرية الوكالة
- يفهم منطلق نظرية حقوق الملكية
- يفهم موضوع نظرية الوكالة
- يشرح خصائص وممارسات حقوق الملكية
- يشرح عدم تناظر المعلومات
- يشرح الانتهازية
- يشرح عقد الوكالة وتكاليف الوكالة

## محتوى الفصل

نظرية حقوق الملكية	نظرية الوكالة
تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة	موضوع النظرية
كبار مؤسسي النظرية	عدم تناظر المعلومات
منطلق نظرية حقوق الملكية	الانتهازية
ممارسات حقوق الملكية	علاقة الوكالة
أنواع المؤسسات من خلال حقوق الملكية	تكاليف الوكالة

## أولاً : نظرية حقوق الملكية

## 1- تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة

المدرسة الكلاسيكية الجديدة لا تعترف إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد

السؤال إذن: كيف يبرر وجود المؤسسات كآلية أخرى لتخصيص الموارد النادرة ؟

هذا السؤال الذي تريد نظرية الملكية الإجابة عليه

## 2- كبار مؤسسي نظرية حقوق الملكية

إشكالية الملكية وحقوقها قديمة بقدم الإنسان , الشكل الغربي الحديث لهذه الإشكالية طرح من

وهم من أهم مؤسسي  
نظرية حقوق الملكية

Ronald Coase

بالاعتماد  
على عمل

Armen Alchian



Harold Demsetz

- إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها من المنظمات
- حل إشكال وجود المؤسسة
- إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد

### 3- منطلق النظرية

#### تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية:

- المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها
- فهي إذن تبادل لحقوق الملكية
- إذن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد

### تنطلق هذه النظرية من الملكية

الملكية تعطي حقوقا ، ومنه فإن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية

### خصائص حقوق الملكية

#### من أهم خصائص حقوق الملكية أنها

**قابلة للتنازل** يعني أن حق الملكية لا يرتبط بشخص بعينه **أي** يمكن تبادل حقوق الملكية

### 4- حقوق الملكية تمكن من 3 ممارسات

- **الاستعمال** : يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه
- **الاستثمار** : يستفيد صاحب الحق من نتائج استعمال حقه
- **التصرف** : يتصرف صاحب الحق في حقه (يتخلى عنه، يبيعه، يورثه...)

### لماذا يمارس صاحب حقوق الملكية حقوقه ؟

ممارسة الحقوق تستهدف **تعظيم المنفعة لكن** في بعض الحالات تمارس مضايقات على هذه الحقوق ( الرقابة على الأسعار، حصص الإنتاج...)

ثم ممارسة هذه الحقوق ليست ممكنة إلا إذا اعترف بها المجتمع وسمح بممارستها  
تنتظر نظرية الحقوق من الدولة تمكين أصحاب حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم

### الإشكال يطرح في حالة الآثار السالبة

مثال اتفاقية Kyoto

خصائص وممارسات الحقوق	ملكية فردية	ملكية خاصة ناقصة	ملكية جماعية أشخاص	ملكية جماعية دولة
إستعمال	نعم	للعامل	نعم	نعم
إستثمار	نعم	المالك	للعامل	للمجتمع
قابلية التنازل	نعم	في بعض الحالات مقيدة	لا	لا
تصرف	نعم	مشترك	للعمال	لا
نوع الحقوق	ملكية خاصة	ملكية خاصة ناقصة	ملكية جماعة	ملكية عامة
نوع المنظمة	مؤسسة رأسمالية	مؤسسة إدارية	مؤسسة تعاونية	مؤسسة حكومية

### أهم نتائج هذا التصنيف

- 1- من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة  
 حقوق الملكية أداة للتحليل
- 2- الملكية الخاصة هي النوع الأكمل لأن فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها

### السوق ووجود المنظمات

#### لماذا توجد مؤسسات ولم نكتفي بالسوق؟

- ✓ لأن المؤسسات تحث على تشكيل الفرق، الجماعات، أي العمل الجماعي
- ✓ وبما أن العمل الجماعي أكثر فعالية
- ✓ المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية

#### سؤال : هل السوق لا تسمح بالعمل الجماعي؟؟؟

#### من عيوب هذه النظرية

- ✓ لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق
- ✓ لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الآثار السالبة)



Michael Jensen  
30 novembre 1939



William Meckling

## 1- موضوع نظرية الوكالة

- ✓ **تبحث** نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية **الانتهازية** في المؤسسة ، **تعتمد** هذه النظرية بالدرجة الأولى على المعلومة
- ✓ يرجع الأصل النظري لنظرية الوكالة إلى فصل الملكية عن الإدارة Means و Berle
- ✓ نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية
- ✓ حسب نظرية الوكالة هناك **مالك (صاحب حقوق ملكية) يكلف غيره من أجل إدارة هذه الحقوق لماذا ؟ (أي ماهي الأهداف وماهي الأسباب)**

➤ **الهدف:** حتي ينتفع من حقوق ملكيته

➤ **الأسباب كثيرة:**

- غير مؤهل للقيام بالإدارة بنفسه
- لا يستطيع لمانع ما أن يدير
- تشتت الملكية
- ...

هذا ما أدى به إلى تكليف غيره

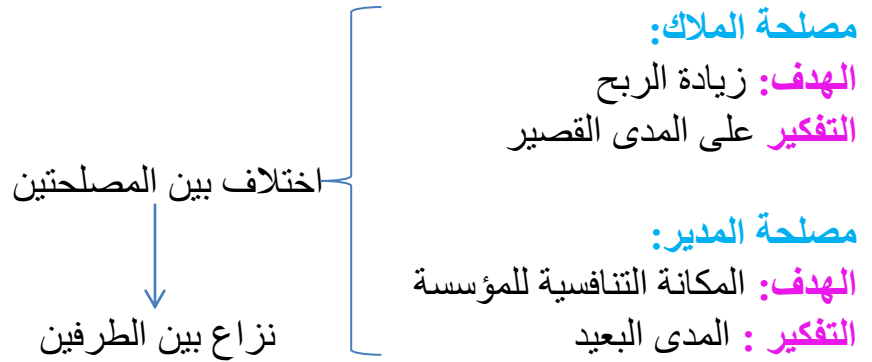
## 2- عدم تناظر المعلومات

- ✓ صاحب الملكية يسمى **موكل**
- ✓ المكلف يسمى **وكيل**
- ✓ **الوكيل والموكل** ليس لهما نفس المعلومات : أي هناك **عدم تناظر المعلومات**
- ✓ الموكل لا يعرف كل شيء عن الوكيل (مؤهلاته الفعلية، سلوكه، قدراته، قيمه...)

➤ **فهو يعرض ملكيته إلى مخاطر**

## ✓ أول وأكبر هذه المخاطر: انتهازية الوكيل

- **السؤال:** هل سيعمل الوكيل على تحقيق مصلحة الموكل؟ أم هل سيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية؟
- **حسب** SA Ross (1973) عندما يعمل أفراد مع بعض فأن مصالحهم تكون عموماً مختلفة وهذا يؤدي إلى نزاعات
- فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في Wall Street 1987



لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقد ،  
 العقد يقلص من النزاع (من خلال ما يأتي في البنود من اتفاق)

## 4- علاقة الوكالة

علاقة الوكالة هي عقد يلجأ من خلاله شخص أو أشخاص إلى خدمات شخص آخر ليقوم مكانهم بعمل معين أي تفويض لاتخاذ القرار

## 5- تكاليف الوكالة

- ✓ هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك
- ✓ الأجر المرتفعة للمدير، تكاليف الرقابة، تكاليف الإجراءات القانونية، ....
- ✓ لا تستطيع كل المؤسسات تحمل هذه التكاليف
- ✓ المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع لأن
  - رأسمالها كبير
  - تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك
  - تناسب آليات الرقابة

المؤسسة الإدارية هي الأفضل (حسب نظرية الوكالة)

نهاية المحاضرة التاسعة

## تسمية النظريات الحديثة

- ✓ لا يجب فهمها بالنظريات الحالية
- ✓ فهي توصف بالحديثة مقارنة بالنظريات التقليدية

## ✓ النظريات الحديثة كثيرة

- هي تلك التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية
- أهم وأشهر وأول هذه النظريات : نظرية النظم
- نكتفي بدراستها ولا نتطرق للنظريات الأخرى

## المخرجات التعليمية لهذه الحصة :

بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

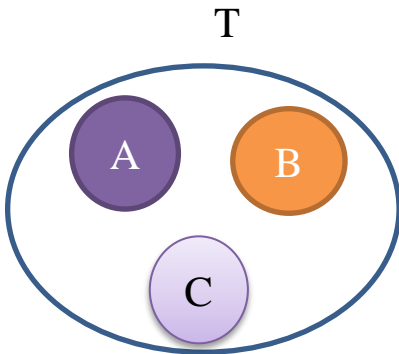
- يذكر عناصر النظام
- يشرح كيفية تأقلم النظام مع البيئة
- يدرك أهمية نظرية النظم بالنسبة لفهم المنظمة

## محتوى الفصل

- نظرية النظم
- مؤسس نظرية النظم
- شكل النظام
- هدف النظم
- أنواع النظم
- المنظمة نظام مفتوح
- دور نظرية النظم في نظرية المنظمة

## 1- نظرية النظم

- ✓ في التحليل : الظاهرة = مجموعة من الأجزاء



في التحليل : الكل = مجموع الأجزاء

$$T = A + B + C$$



- ✓ يستعمل التحليل العقل والمنطق والقياس ...
- ✓ يتمثل التحليل في دراسة الأجزاء المكونة للكل من أجل فهم الظاهرة
- ✓ هذا الذي أدى إلى فهم الكثير من الأمور التي تحيط بنا
- ✓ هذا الذي أدى إلى الاكتشافات الكثيرة والعظيمة التي توصل إليها الإنسان خلال قرون قصيرة
- ✓ مع تطور المجتمعات وزيادة الصناعات وحجم المنظمات ...
- ✓ ازداد تعقيد الظواهر وصار تحليلها صعبا وغير كاف
- ✓ ازداد تداخل العناصر المكونة فيما بينها
- ✓ ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر
- ✓ وهذا ما جاءت به نظرية النظم

## 2- مؤسس نظرية النظم

- ✓ في 1947 نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه



Ludwck Von bertalanffy

GENERAL SYSTEM THEORY

النظرية العامة للنظم

- ✓ مختص في عالم الأحياء

- ✓ هو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي

- ✓ وهو من أسس لنظرية النظم

- ✓ ترى نظرية النظم أن:

• الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء

• النظام = مجموعة من العناصر **المتفاعلة** مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين

• في نظرية النظم : كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت

• النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة

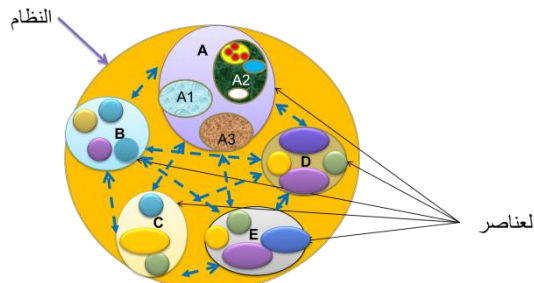
• بهذه الكيفية اصبح كل شيء عبارة عن نظام :

➤ الكون نظام ، الأسرة نظام ، جسم الإنسان نظام ، النص الأدبي نظام ، الدولة نظام ،

الخطة الدراسية نظام ، الحكومة نظام ، المنظمة نظام

• في نظرية النظم : الكل أكثر من مجموع الأجزاء  $5 = 2 + 2$

شكل النظام



- ✓ لكل نظام هدف خاص به
- ✓ يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له
- مثال : الجسم، المنظمة، ...
- ← فهم الأجزاء (العناصر)
- ← فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر)
- ← فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها

4- أنواع النظم

- ✓ **النظم أنواع كثيرة حسب المعايير**
- النظم الساكنة والنظم المتحركة
- النظم البسيطة والنظم المعقدة
- النظم المغلقة والنظم المفتوحة

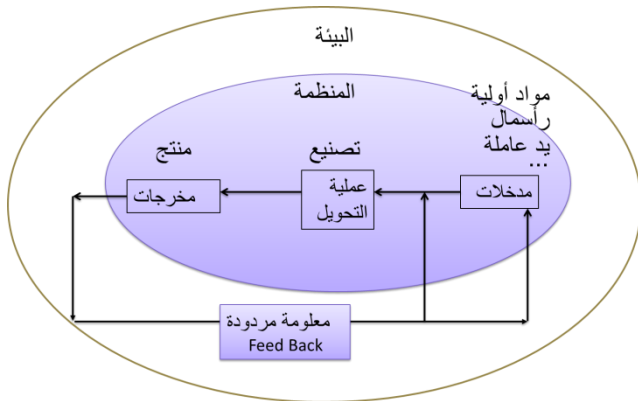
✓ **النظام المغلق**

- نظام له ارتباط ضعيف أو ينعدم ارتباطه بالبيئة
- له درجة عالية من الاستقلالية

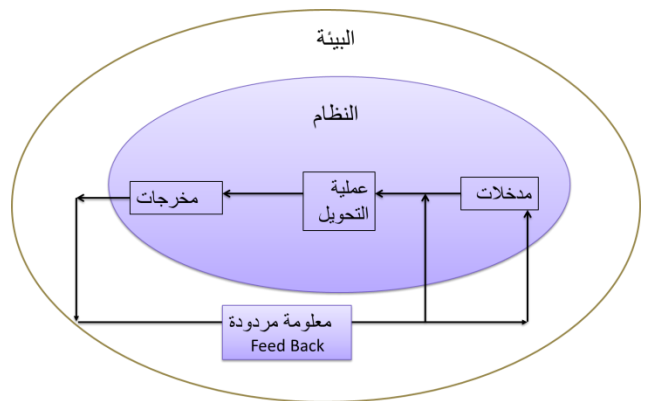
✓ **النظام المفتوح**

- نظام مفتوح على بيئته، يؤثر فيها ويتأثر بها

6- المنظمة نظام مفتوح



5- رسم النظام المفتوح



7- دور نظرية النظم في نظرية المنظمة تساعد هذه النظرية على :

- ✓ فهم تتطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
- ✓ الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل
- ✓ الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة (الإنتاج، التسويق، الإدارة...)
- ✓ الإدراك بأن هيكل المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها

**المخرجات التعليمية لهذه الحصة :****بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :**

- تعريف الفاعل في المنظمة
- فهم سلوك الفاعلين في المنظمات
- تفسير استراتيجيات سلوك الفاعلين في المنظمة
- إدراك أهمية السلطة في المنظمات
- إدراك أهمية الثقافة في سلوك الفاعلين في المنظمة

**محتوى الفصل**

- منطلقات مقارنة الفاعلين
- تفسير السلوك في المنظمة
- الفاعل
- استراتيجية سلوك الفاعلين
- القواعد
- أسس استراتيجيات الفاعلين

**مقدمة**

- ✓ تطرقنا للمنظمات وخصائصها
- ✓ فهمنا كيف تتطور المنظمات من خلال تفاعلها مع بيئتها
- ✓ السؤال الآن : ما الذي يجري داخل المنظمة ؟
- ✓ نلقي نظرة على الفاعلين داخل المنظمة
- ✓ اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة
- ✓ انطلقوا من مجموعة أفكار :

**1- المنطلقات**

- ✓ المنظمة ليست شيئا طبيعيا بل هي بناء اجتماعي
- ✓ فهي ليست محددة تماما
- ✓ بالتالي هناك مكان للحرية في المنظمة
- ✓ حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود

✓ يُفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها

- يتجاوبون مع مشاكل
- يتحركون في إطار قيود

سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع

- وحسب الفرص التي تتاح لهم
- وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم



### 3- الفاعل

✓ الفاعل هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة

✓ في مشكلة معينة لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم

- لأنهم ليسوا كلهم معنيين
- ليس لهم كلهم الموارد الضرورية

### المشكلة تحدد الفاعلين

### 4- الاستراتيجية

✓ عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون سلوكات ثابتة

• **مثال 1** : صيانة آلات الإنتاج

• **مثال 2** : السيارة والبنزين

✓ مجموعة السلوكات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم تسمى استراتيجية

✓ هذه الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة

- هي استراتيجية هادفة

### أي

- هي استراتيجية عقلانية

✓ لكن النتائج ليست بالضرورة ما يُنتظر

✓ النتائج يختلف فهمها باختلاف وجهة النظر

✓ هذه الاستراتيجيات تعتمد على استعمال الموارد التي تكون في متناول الفاعلين

✓ موارد رسمية أو غير رسمية، مادية أو غير مادية ...

✓ تهدف الاستراتيجية إلى التفاعل مع الأوضاع

- ✓ لضمان تشغيلها، تحرس المنظمات على إنشاء قواعد
- ✓ تنقسم هذه القواعد إلى نوعين :

• **القواعد الرسمية** تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم

### المكتوبة

- المعايير
- الإجراءات
- طرق العمل

....

### غير المكتوبة (لا تتبناها المنظمة في العلن)

- للمنظمة قواعد رسمية غير مكتوبة بأهداف مختلفة
- قد تكون أكثر صعوبة وتقييدا من المكتوبة في بعض الحالات

### القواعد الرسمية هي قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد)

- **القواعد غير الرسمية** ينشئها العاملون أنفسهم ، هي قواعد حرة
- للمنظمة نوعان من القواعد : الرسمية (قواعد رقابة) وغير الرسمية (قواعد حرة)
- **القواعد الرسمية وغير الرسمية هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات**
- **مثال :** القواعد بالنسبة للإنتاج وسلوك العمال
- **هذا الكلام يخالف كلام التaylorية التي تكفي بالقواعد الرسمية المكتوبة**

### 6- أسس استراتيجيات الفاعلين في المنظمات

- ✓ تجد الاستراتيجيات السلوكية للفاعلين تبريرها في الحكم والثقافة
- **الحكم (السيطرة)**

- قد تستهدف الاستراتيجية السلوكية للفاعلين الحفاظ على السيطرة (الحكم) أو تنميتها
- **السيطرة :** يمكن تعريفها بأنها قدرة طرف على فرض سلوك معين على طرف آخر
- حسب مقارنة الفاعلين، لا ترتبط السيطرة بالشخص نفسه وإنما ترتبط بـ
  - الموارد التي هي في متناوله
  - مكانته في المنظمة
- يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال
  - السلطة الرسمية
  - مهارته، وكفاءته
  - امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة
- في المنظمات تكون دائما السيطرة مقسمة (موزعة) بين أكثر من طرف
- تختلف قوة السيطرة حسب الأطراف لكنها مقسمة

• الحكم (السيطرة)

➤ أمثلة :

- الموظف بالشباك الذي قد يرفض ملفك، العامل على آلة والذي وحده يعرف كيف يشغلها، ...كلهم لهم سيطرة
- بين المدير والمرؤوس، وبالإضافة إلى السلطة الرسمية، تقوم العلاقات في المنظمات المعاصرة أيضا على تبادل الخدمات اللارسمية
- يلتزم المرؤوس مثلا بالإسراع بتنفيذ توجيهات أو أوامر معينة أو مساندة موقف معين، وفي المقابل ينتظر أن يرقى، أو أن يحصل على علاوة ...
- فالمرؤوس هنا تمكن من فرض سلوك معين على رئيسه أي أنه له سيطرة معينة عليه في جانب معين، كما أن للرئيس أيضا سيطرة على مرؤوسه في جانب آخر
- السيطرة موزعة في المنظمة

7- الثقافة

- 1- للفاعلين في المنظمة بيئة ينتمون إليها
  - ✓ فهم ينتمون إلى منطقة جغرافية معينة، إلى ثقافة معينة، إلى اعتقاد معين، إلى جماعات معينة ...
  - ✓ قد تكون هذه الانتماءات عاملا مفسرا آخر للاستراتيجيات التي يطورونها
- 2- ليست السيطرة هي المبرر الوحيد للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات ، المنظمات أيضا مكان لتعلم معايير ثقافية مشتركة
- 3- المنظمة مساحة تتقاطع فيها مستويات مختلفة للثقافة

الثقافات الوطنية



- ✓ المقاربة من خلال الفاعلين ليست نظرية تهتم بهيكلية المنظمات ولكنها تهتم بالكيفية التي تشتغل بها هذه المنظمات
- ✓ وترى أن المنظمات تتحرك بفعل السلوكيات التي تأتي من استراتيجيات الفاعلين
- ✓ كما أن هذه الاستراتيجيات قد تنمو نتيجة لأهداف سيطرة أو نتيجة لأمر ثقافية

نهاية المحاضرة الحادية عشر

## المخرجات التعليمية لهذه الحصة :

بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- ✓ تذكر عناصر التطورات الحديثة للمنظمات
- ✓ تفهم التغيير على المستوى الكلي
- ✓ تدرك التغيير على الهيكلة القديمة
- ✓ تدرك التغيير على المستوى الفرد ومكان عمله

## محتوى الفصل

- ✓ عناصر التطورات الحديثة للمنظمات
  - العناصر التكنولوجية
  - العناصر الاقتصادية
  - العناصر الاجتماعية
- ✓ التغيير على المستوى الكلي
  - التغيير على الهيكلة القديمة
  - على مستوى حدود المنظمات
  - الشبكة
- ✓ التغيير على المستوى الفرد ومكان عمله
  - المقاربة الاجتماعية التقنية
  - نظرية HERZBERG
  - الأشكال الجديدة للعمل

## مقدمة

- ✓ مجموعة من العوامل أدت إلى التغيير في كيفية تشغيل المنظمات في المجتمعات المتقدمة
- ✓ هذا أدى إلى تغيير في المنظمات نفسها
- ✓ يظهر التغيير على مستويين
  - على المستوى الكلي
    - تغيير على الأشكال التقليدية
    - وظهور اشكال جديدة تتماشى اكثر مع العالم الحديث
  - على المستوى الجزئي
    - ظهرت تنظيمات جديدة تخص الفرد ومكان عمله
- ✓ ندرس هذا التغييرات الحديثة
  - في الهياكل التقليدية
    - تطور الهيكلة
    - الأشكال الحديثة للمنظمات المرتبطة بخصائص العالم المعاصر
  - على مستوى مضمون المنظمات
    - الأفراد والطرق الحديثة لتنظيم العمل

✓ لفهم التطورات الحديثة، نلجأ عموماً إلى 3 أنواع من العناصر

**النوع الأول : العناصر التكنولوجية** وأهما اثنان

- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات مثل **ومنه** ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل
- تعقيد عمليات الإنتاج (التحكم عن بعد، و الانظمة الالكترونية ) يزيد من الاخطار ويؤدي إلى زيادة مشاكل الصيانة

**النوع الثاني : العناصر الاقتصادية**

- تنوع المنتجات والخدمات حتى في الانتاج الكبير
- سرعة اطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة المنافسة

**النوع الثالث : العناصر الاجتماعية واهمها**

- تطور التطلعات الخاصة بالعمل
- تميز في مستويات التكوين بين الأفراد

✓ في مجال الإنتاج ظهر نمط جديد في الثمانيات حول الانتاج في الوقت

✓ نموذج تويوتا للإنتاج (Toyota Production System (TPS

✓ أدى إلى انتقال من نموذج FORD إلى نموذج Toyota

✓ نموذج Toyota يعطي للعمال مسؤوليات كبيرة

✓ هذه التطورات أدت إلى **سياسات** متقاربة حسب قطاعات النشاط والتي كان لها تأثير قوي على نمط التنظيم وهيكل المنظمة

**سياسات الليونة** (المرونة) تظهر في اكثر من جانب (التقني، التوظيف، الرواتب،...)

**سياسات الإنتاجية** حيث اصبحت المؤسسات تعتمد اكثر على المعرفة والانتاجية المعرفية

**سياسات الجودة** حيث اصبحت المؤسسات تهتم اكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...

2- التغيير على المستوى الكلي

**بعض التغيير على الهيكل القديمة**

1- ظهر على المستوى الكلي بعض التغيير والذي يكمن في التخفيف من الهيكل والخط السلمي

**مثال :** خففت او الغيت الهيئات الخاصة بالدراسات وتحضير القرارات

**ولوحظ** نفس الأمر في مجالات أخرى غير الاستشارة (الهيئات المحاسبية مثلا ...)

2- قسمت الهياكل الى وحدات صغيرة اكثر ليونة

3- ألغيت مستويات سلمية خاصة في مجال الانتاج





## تغيير على مستوى حدود المنظمات

- ✓ نتيجة للكثير من التطورات، صارت حدود المنظمات متحركة اي غير ثابتة
- ✓ يظهر هذا خاصة من خلال :
  - تقسيم المؤسسة الى وحدات صغيرة
  - المؤسسات الافتراضية
  - المؤسسات التي تتعامل عن بعد (التعامل الإلكتروني)
- ✓ تكون هذه الوحدات مستقلة وحتى في بعض الحالات بعيدة جغرافيا

## الشبكة

- ✓ هذه الوحدات تكون في اتصال بعضها ببعض وتنشئ علاقات قد تكون حتى غير رسمية احيانا
- ✓ هذا التنظيم الشبكي او المؤسسة الشبكة

## 3- هذا التنظيم الشبكي او المؤسسة الشبكة

- ✓ التغيير على مستوى الفرد ومكان عمله جاء نتيجة للكثير من النظريات، أهمها :

## المقاربة الاجتماعية التقنية

يرجع اصل هذه المقاربة الى بعد الحرب العالمية الثانية حيث قام باحثون بريطانيين وإسكندنافيين بتصميم مناصب عمل يتجاوز محتواها مع المتطلبات التقنية ومتطلبات الشخص الذي يتولاها

## نظرية HERZBERG

بعد تقديم نظريته، قال HERZBERG أن المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا (الرواتب، ظروف العمل...) ولهذا نادرا ما يكون الإنسان راض في المنظمات الحالية

ويرى أن إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى هي التي تمكن من تحفيز الافراد

إثراء المهام (إثراء مختلف مهام العمل) task enrichment

❖ يعطي هذا الإثراء حرية ومسؤولية أكبر للأفراد

❖ يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد

## الأشكال الجديدة للعمل

✓ توسيع العمل:

- يتمثل في إضافة مهام جديدة لعمل معين
- يهدف إلى محاربة الملل من العمل

✓ إثراء العمل: جمع مهام من درجة أكثر تعقيد للفرد

✓ الجماعة:

- تمثل الجماعة نمطا جديدا للعمل
- هذا النمط لا يقوم على مناصب فردية للعمل ولكن على عمل جماعي
- حلقة الجودة، جزيرة الإنتاج، إدارة المشروع...

✓ الأنماط الحديثة للتنظيم تفرز نتائج معينة، من بينها أنها تمكن



✓ ومن هنا جاءت تسمية «المنظمات المؤهلة»

✓ يرى ZARIFIAN أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي تحسّن مستوى تأهيل أفرادها

✓ لا يوجد نمط بهذه التسمية وإنما هي واحدة من مميزات المنظمات الحديثة

**المخرجات التعليمية لهذه الحصة :****بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :**

- فهم ضرورة تحليل العمل في المنظمات
- إدراك أهمية تحليل ظروف العمل في المنظمات
- أهم تذكر أساليب التغيير

**محتوى الفصل**

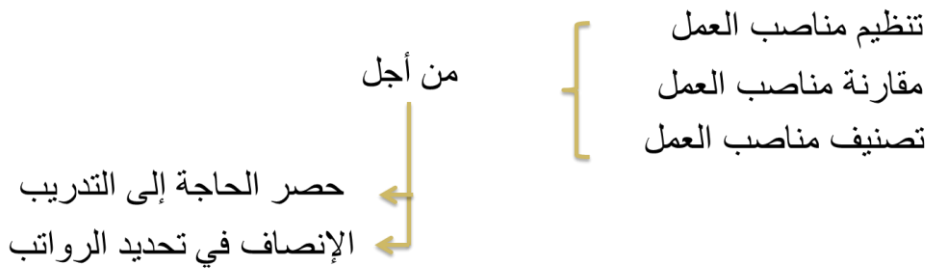
- طرق تحليل وتشخيص المنظمات
  - تحليل العمل
  - تحليل ظروف العمل
  - تحليل الفاعلين
  - طرق تصميم الهياكل
- التغيير التنظيمي (أساليب التغيير)

**1- طرق تحليل وتشخيص المنظمات**

✓ نعرض بعض هذه الطرق انطلاقا من المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي

**تحليل العمل**

- ✓ لا يمكن تحليل المنظمات دون تحليل العمل
- ✓ ينطلق تحليل المنظمات بتحليل العمل
- ✓ تاريخيا، يرجع تحليل العمل إلى Taylor
- ✓ يهدف تحليل العمل خاصة إلى:



✓ يساعد تحليل العمل على تحديد مستويات كثيرة للعمل

**أولا- المهمة Task** أصغر جزء في العمل الذي يقدمه الإنسان**ثانيا- النشاط Activity** هي مجموعة من المهام التي لها نفس الهدف**ثالثا- منصب العمل أو وظيفة** هي مجموعة من الأنشطة المتجانسة

✓ يقوم الفرد بوظيفته في بيئة عمل تتكون من :

الوسائل الضرورية، مساحة عمل، تنظيم معين، توجيهات معينة

## تحليل ظروف العمل

- ✓ لظروف العمل الملموسة (الحرارة، الخطر، الوتيرة ...) أهمية كبرى بالنسبة للعامل
- ✓ يختلف تقدير ظروف العمل من فرد إلى آخر
- ✓ توجد مجموعة من الطرق لقياس ظروف العمل
- ✓ هذه الطرق ليست دقيقة ولكنها تمكن على الأقل من أخذ فكرة عن ظروف العمل

## تحليل الفاعلين

- ✓ كنا تطرقنا للفاعلين في حصص سابقة عند تناول مقارنة أصحاب علم الاجتماع (نظرية الفاعلين)
- ✓ هذه المقاربة يمكن تطبيقها على النحو التالي
- ✓ يكون الانطلاق من وضع فيه مشكلة
- ✓ لأن من هذه المشكلة سنعرف مواقف الفاعلين وحركيتهم
- ✓ يتم تحليل المنظمة بهذه المقاربة في مراحل :

- **المرحلة الأولى :** أخذ نظرة شاملة على المنظمة من خلال التعرف على مكوناتها الأساسية
- **المرحلة الثانية:** تحليل العلاقات بين أهم الأفراد والمجموعات المعنية بالوضع الذي يتم تحليله
- **المرحلة الثالثة:** تحديد أهم مناطق الاختلاف بين الجهات
- **المرحلة الرابعة:** تحديد أهم الفاعلين في الوضعية

## طرق تصميم الهياكل

- ✓ لا توجد حتى الآن أي طريقة موحدة لتصميم الهياكل
- ✓ لأنه لا توجد ارتباط قوي بين الهيكله والأداء القوي
- ✓ على المسؤولين الأخذ ببعين الاعتبار للعناصر المؤثرة من أجل تصميم هيكله لمنظمتهم

## 2- التغيير التنظيمي

- ✓ عندما تختار المؤسسة هيكله معينة
- تحتاج إلى تعزيز ظروف التغيير حتى تحسن من حظوظ النجاح في هذا التغيير
- ✓ لا توجد طريقة تضمن النجاح في التغيير
- ✓ الذي يجب الانتباه إليه هو فرص وتهديدات مختلف كفاءات إدخال التغيير للمنظمة

## أساليب التغيير

توجد استراتيجيات كثيرة للتغيير حسب العلاقات بين المديرين (أو الفعّلين الذين يقومون بالتغيير) والآخرين (الذين ينفذون التغيير)

## بالاعتماد على السلطة (التغيير المفروض)

- ✓ لا يعطى للعاملين إلا القليل من المعلومات.
- ✓ ينفذ التغيير بطريقة صارمة ومخططة
- ✓ تليق هذه الاستراتيجية بالتغيير السريع لكنها تؤدي عموماً إلى :
  - معارضة قوية
  - أو مقاومة سلبية
- ✓ هذا التغيير له حظوظ قليل في النجاح

## بالاعتماد على الإقناع (التغيير المسوق له)

- ✓ يسوق المسؤولون على التغيير لتغييرهم
- ✓ الشرح، الإقناع، الخطاب الجذاب ....
- ✓ قد ينجح هذا ولكن في بعض الحالات بعد «الحملة» يرجع كل شيء إلى ما كان عليه

## بالاعتماد على التفاوض

- ✓ يعطي التفاوض لكل فاعل دوراً أكثر فاعلية
- ✓ قد تكون المفاوضات صعبة
- ✓ قد تكون المفاوضات طويلة

## بالاعتماد على المساهمة (التغيير بالمساهمة)

- ✓ هذه الاستراتيجية التي تفضلها مدرسة العلاقات الإنسانية لأنها أكثر مناسبة للأفراد في المنظمة

## نهاية المحاضرة الثالثة عشر

## تنوية

- ✓ بشأن المحاضرة الرابعة عشر فهي مراجعة وأنصح بمشاهدتها
- ✓ وأيضاً أنصح بمشاهدة محاضرات المادة لما يطرحة الدكتور من أمثلة تعينك عزيزي الطالب عزيزتي الطالبة على فهم المحتوى بشكل أفضل