

## أهم ما جاء في المحاضرة الأولى :

تقوم إدارة المنظمات على 3 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 2 , تصنع منتجات 3 , توفر فرص عمل 4 , تدفع أجور --- للأفراد

**دراسة المنظمات أمر ضروري ل فهمها وتحسين تنظيمها وأداءها والاستفادة منها**

**نظرية المنظمات :** مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلية وتنظيم المنظمات

-تساعد تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها

أدى تطور إدارة المنظمات تحسين كبير من حيث : مفهوم/أدوات/طرق/نماذج > الإدارة

**النظرية :** رؤية تمكن من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقه دراستها

ك النظرية \* الكلاسيكية و \* تكاليف المعاملات و \* القرار و \* التحفيز و \* القيادة

**المنظمة :** هيكلية تتبَع منطقاً معيناً أو عناصر تتفاعل مع بعضها من أجل تحقيق هدف ما

**عناصر المنظمة (1:** مجموعة أفراد) 2. مجموعة وسائل) 3. قواعد وإجراءات) 4. تقسيم العمل

**أهداف المنظمة :** تحسين الإنتاجية والجودة وظروف العمل + تخفيض وقت الإنتاج أو تقييم الخدمة

وسائل الاتصال الحديثة غيرت مفهوم حدود المنظمة

## أهم ما 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
اموال	لا تحتاج لأموال كثيرة	أموال كثيرة	كثيرة	كثيرة جداً
الانتاج	تقليدي	تقليدي	تكنولوجيا وطرق متطورة	متطور جداً
التنظيم	بسيط جداً	بسيط	معقد	معقد جداً
كميات الانتاج	كمية ضئيلة	كمية أكبر	كبير جداً	كبير جداً
الادارة	من قِبَل مالِكها	من قِبَل مالِكها	مدير محترف	مدير محترف

## أهم ما جاء في المحاضرة الثالثة

**النظرية التقليدية (1:** النظرية الكلاسيكية) 2 , نظرية العلاقات الإنسانية

بعد الثورة الصناعية ارتفع عدد المؤسسات وكبر حجمها وبدأ إدخال الآلات فيها وزاد عدد العمال

بدا اهتمام الباحثين بالمؤسسات في نهاية القرن ال 19

-كان الاهتمام يَنْصَبُ ع : تنظيم(تنسيق) العمل , رفع مستوى الإنتاج

**طلع القرن 22** ظهرت النظريات التقليدية وأن المنظمة والأفراد يسعون لتحقيق هدف ما

**الهدف هو المحفز لهم+أن هناك 9 طرق** 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 ما قدمه هو التنظيم العلمي للعمل :** تنظيم العمل بإحكام في الورشات ورفع إنتاجية < تعرف بالتيلورية

تتم بأحسن اختيار العمال - وتدريبهم ويكون العامل مناسب للعمل

بتقسيم 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 بنوعين من السلطة : سلمية/وظيفية

العمل بالقطعة : كل ما كان المردود (عدد القطع) مرتفع كلما زادت المكافأة

ربط المكافأة بالإنتاج > المكافأة المادية وحدها التي تحفز الأفراد

كان منهجه تجربي: الملاحظة الترتيب التحليل استنباط 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

اهتم بالإنتاج بالحجم الكبير+تخفيض وقت الإنتاج+تخفيض تكاليف الإنتاج+رفع رواتب العمال

ساهم على 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 والأزمات

نظراته كانت علمانية مثل Taylor واتبع منهجه التجربي

كان يفكر على مستوى المنظمة ككل ) كيفية تنظيم المؤسسة+تنسيقها

أهم مقدمة هو حصر أنشطة المنظمة تحت تسمية الوظائف : تقنية/تجارية/محاسبية/مالية/أمنية

حصر وظائف الإدارة : التقدير "التخطيط"/"الرقابة/القيادة/التنسيق/التنظيم

إعداد مبادئ الإدارة الـ 14 منها : وحدة القيادة+خط السلطة+العدل+الانضباط+المبادرة

#### أهم ما جاء في المحاضرة الرابعة

#### WEBER باحث وعالم اجتماع الماني

أهم ما قدمه هو الفرق بين الحكم " قدرة جهة معينة فرض تنفيذ أوامرهما ع جهة أخرى " والسلطة " قدره جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع أوامرهما وتوجيهاتها طوع

الحكم يحمل مفهوم القوة والسلطة تحمل مفهوم الشرعية

أنواع الشرعية:

أ- كاريزماتية " - 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 على أساس : يوظف الفرد على اساس عقد , ومهارات , وله صلاحية , وسلطة محدودة

ويخضع الفرد للرقابة , وتوجد إجراءات مكتوبة , والمسؤول هو من يقرر الترقية

عيوب النظرية البيروقراطية : كل المنظمات متشابهة/إهمال حاجات الفرد والعلاقة الإنسانية والبيئة

عيوب النظرية الكلاسيكية : تتجاهل الإنسان, إهمال العلاقات الإنسانية والبيئة,

لأنهم 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 ال **Hawthorne** 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 المانى 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 الديمقراطية " - **القائد يقترح ويشارك < " أفضلها**  
ج القيادة الالقيادة " - **القائد له أدنى اهتمام بالعمل وماله علاقة بالجماعة**

**ARGYRIS أمريكي من أصل يوناني**  
أهتم بالمنظمة المتعلمة " تتعلم من خبراتها ومهاراتها " و **ب نظريات التعلم " بسيطة/مزدوجة**

**عيوب نظريات العلاقات الإنسانية**: مدى نتائج تجربة ال **Hawthorne+** عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة ما عدا **Lewin +** الاكتفاء بالمستويات السفلية فلا تكون نظرية عامة للمنظمات ما عدا **Lewin**

### **أهم ما جاء فى المحاضرة الخامسة**

الظرفية عكس الحتمية , الظرفية "يمكن ألا يكون / "الحتمية" لا يمكن ألا يكون  
" في ال 20 كانت النظريات التقليدية تعتقد أن هناك فكرة 10 مثلئ لتنظيم المؤسسات  
جاء في ال 60 تصور آخر مناقض تمام مفاده أن هيكله المنظمات أمر نسبي يتفاعل مع بيئته  
أتى بهذا التصور **Lorsch** و **Lawrence** وظهرت النظرية الظرفي الموقفية  
أهم نتائج النظرية الظرفية : لا توجد هيكله لكل 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 ونقل 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 > اتصال غير رسمي > التركيز على 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 " ركزوا 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 > تغييرات > لا يمكن انتشار الروتين > قلة إجراءات > منظمة عضوية  
قام كل من **Lorsch** و **Lawrence** بدراسة وتبيّن أن هناك علاقة بين عدم الاستقرار والهيكله  
تميّز المنظمة : مستوى التميز(الاختلاف) في السلوك وكيفية تشغيل الوحدات للتجاوب مع البيئة/ عدم الاستقرار  
الإدماج : توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة,كلما كان التميز قوي احتجنا للإدماج

### **أهم ما جاء فى المحاضرة السادسة**

في المنظمات نحتاج ل تقسيم المهام وتنظيم العمل وتنسيقها وتحديد علاقات العمل  
يعرّف **Mintzberg** الهيكله على أنها مجموعة وسائل مستعملة لتقسيم العمل لمهام مفصلة وتنسيقها

## أنواع الهياكل:

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

## مكونات المنظمة:

- 1مركز العمليات " عناصر تنتج بنفسها أو تساعد على الإنتاج وتمكّن من العيش والبقاء
  - 2 القيمة الاستراتيجية " إدارة عليا تبحث عن القوى المتحركة والقوة المتعاملة مع البيئة
  - 3 الخط السلمي " يربط بين القيمة الاستراتيجية ومركز العمليات,توجهات 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 التعاون المتبادل " التنسيق بين جهات من نفس المستوى,اتصال غير رسمي
  - 2 إشراف المباشر " أوامر خاصة من المدير للمنفذين "
  - 3 توحيد معايير إجراءات العمل تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير تنفّذ
  - 4/ توحيد معايير نتائج العمل تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير تقييم الاداء
  - 5/توحيد التاهيل المهارات,ضمان تدريب الأفراد وتحسين مؤهلاتهم

## أنواع الهياكل:

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

## أهم ما جاء في المحاضرة السابعة

### النظريات الاقتصادية:

- 1 النظرية القرارية SIMON قدم نظرية الرشده/حطم مبادئ النظرية الكلاسيكية/من أوائل من أهتم بالذكاء الصناعي نظرية القرار تهتم بالسلوك الإنساني + الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشده الكامل تسلسل عملية اتخاذ القرار عند النظرية الكلاسيكية الجديدة :  
1تحديد المشكلة 2 حصر الحلول 3 تقييمها 4 اختيار الحل وتنفيذه 5 رقابة الحل- -  
تسلسل عملية اتخاذ القرار عند simon يسمى IMC:  
\*لاستخبار"ب"التصميم\*الاختيار \* لا تعترف بالحل الأمثل والمؤسسة كأن يتأقلم مع البيئة
- 2النظرية السلوكي ليس للمؤسسة هدف وإنما للفرد, وتتكون من جماعات متنازعة + تتحالف المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح/عقلاني / ذاكرة المنظمة تنشئ روتين ديناميكي حركي
- 3النظرية الإدارية الفصل بين الإدارة والملكية\* المدير بيده سلطة القرار إما ترك السلطة لهم أو حماية حقوق الملك.

## أهم ما جاء في المحاضرة الثامنة

- نظرية تكاليف المعاملات : قال Robertson السوق هو من ينسق الجهود ويحدد التوازن  
Coase: إخفاق السوق > ظهور المؤسسة  
التكاليف تكون ( تكاليف البحث عن المعلومات/مفاوضات العقود/إبرام العقود \* ( المؤسسة تساعد ع تقليص المخاطر وتقلص ظاهرة الانتهازية  
من خصائص الأفراد الانتهازية : بإمكانهم إخفاء معلومات لمصلحتهم/زيادة أخطار المعاملات  
فرضية الرشده المقيد+فرضية الانتهازية = فرضية سلوكية

حجم المؤسسة : تحدد قدرة المؤسسة ع تقليص تكاليف المعاملات  
**قرار Williamson خطوتين :** القرار بالبيع أو بالشراء/إعداد الهيكلية المناسبة  
القرار بالبيع أو بالشراء مرحلتين " تحديد نوع المعاملة , تحديد نمط إدارة المعاملة  
خصوصية الأصول : قابلة لأعاده النشر , ذات خصوصية  
كلما زاد تكرار المعاملة كلما أرتفع الارتياح وزادت المخاطر

### مصفوفة المعاملات

التخطيط "انتهازية/تحرر العقود بدقة  
الوعد " غياب الانتهازية/تسود الثقة  
المنافسة "رشد مقيد/انتهازية/عدم خصوصية الأصول حسب السوق  
الحوكمة "رشد مقيد/انتهازية/خصوصية الأصول < حسب الحوكمة  
مصفوفة العقود

### ادخل Williamson عامل التكرار

القرار بالشراء/عدم خصوصية الأصول/عقد كلاسيكي  
القرار بالشراء مع اعتماد الطرف/ تكرار ضعيف  
القرار بالمناولة مع اعتماد عقد ثنائي/تكرار قوي  
القرار بالبيع مع اعتماد هيكلية موحدة/خصوصية عالية/تكرار قوي

## أهم ما جاء في المحاضرة التاسعة

### نظرية حقوق الملكية

تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة ،ظهرت في السبعين حل إشكال وجود المؤسسة  
المؤسسة الرأسمالية في الاقتصاد أفضل من غيرها،إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة  
الملكية تعطي حقوقا/ أنها قابلة للتنازل/لا ترتبط بشخص بعينة/يمكن تبادلها  
حقوق الملكية تتكون من 3 ممارسات : الإستعمال - الإستثمار التصرف-  
من عيوب نظرية حقوق الملكية " لا تعطي تعريف واضح للحقوق+لا تعترف بحدود الحقوق"  
نظرية الوكالة - Micheal&Meckling تبحث هذه النظرية عن كيفية حل إشكالية الانتهازية في المؤسسة  
تعتمد بالدرجة الأولى ع المعلومة-نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية  
صاحب حقوق الملكية يكلف غير لإدارة الحقوق ل أنه غير مؤهل للإدارة أو لا يستطيع أو تشتتت  
صاحب الملكية يسمى موكل .. المكلف يسمى وكيل  
حسب Ross عندما يعمل الأفراد مع بعض تكون مصلحتهم مختلفة/ نزاعات  
مصلحة الملاك = زيادة الربح والتفكير ع المدى القصير  
مصلحة المدير = مكانة تنافسية والتفكير ع المدى البعيد  
لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب أبرام عقد تفويض اتخاذ القرار  
المؤسسات الإدارية هي الأفضل لأنها تستطيع تحمل تكاليف الوكالة لأن:  
راس مالها كبير+تنقسم التكاليف لعدد كبير من الملاك+تناسب آليات الرقاب

## أهم ما جاء في المحاضرة العاشرة

### أهم وأشهر النظريات الحديثة "نظرية النظم Ludwick"

يستعمل التحليل العقل والمنطق والقياس،يتمثل التحليل في دراسة الأجزاء المكونة للنظام  
النظام عبارة عن عناصر متفاعله مع بعضها،وهو مجموعة من النظم الصغيرة لكل منها هدف  
لفهم الكل نحتاج لفهم الأجزاء والعلاقة في ما بينها والعلاقة بينها وبين بينتها  
أنواع النظم "مغلقة" ارتباط ضعيف ودرجة عالية من الاستقلالية"و"مفتوحة"تتأثر وتتوثر بالبيئة"  
تساعده النظرية على فهم تأقلم المنظمة وأجزائها مع بيئتها ،والي ما تتأقلم تفشل.

## أهم ما جاء في المحاضرة الحادية عشره

**المنطلقات:** المنظمة بناء اجتماعي/مكان للحرية والتحرك بالرغم من وجود إجراءات وقيود  
**السلوك:** يفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها كالتجاوب من المشاكل  
**الفاعل:** هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة، لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم (المعنيين)  
**الاستراتيجية:** سلوكيات ثابتة ينفذها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم وتحقيق نتائج معينة  
**القواعد:** ضمان تشغيل الموارد، قد تكون رسمية "رقابية" أو غير رسمية "حرة من العاملين  
**السيطرة:** ترتبط على حسب مقاربة الفاعلين ب الموارد التي في متناولته ومكانته في المنظمة  
**يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال:** السلطة الرسمية/مهاراته/معلوماته الحاسمة  
تختلف قوة السيطرة حسب الأطراف لكنها مقسمه (موزعه) بين أكثر من طرف  
المنظمة مساحة تتقاطع فيها مستويات مختلفة من الثقافة: وطنية/مؤسسة/جماعات/فردية

## أهم ما جاء في المحاضرة الثانية عشره

**لفهم التطورات الحديثة نلجأ لـ 3 عناصر:** تكنولوجية/اقتصادية/اجتماعية  
أدت التطورات لسياسات مقاربة حسب قطاعات النشاط "الليونة/الإنتاجية/الجودة"  
صارت حدود المنظمات متحركة من خلال: تقسيمها لوحدات صغيرة ومستقلة وأفتراضية "عن بعد  
**نظرية Herzberg الأشكال الجديدة في العمل** "توسيع العمل/اثراء العمل/الجماعة"  
من مميزات المنظمات الحديثة "المنظمات المؤهلة" Zarifian تحسن مستوى تاهيل أفرادها

## أهم ما جاء في المحاضرة الثالثة عشره

يهدف تحليل العمل لتنظيم ومقارنة وتصنيف/ مناسبات العمل  
**المهمة:** أصغر جزء في العمل  
**النشاط:** مهام لها نفس الاهداف  
**المنصب أو الوظيفة:** أنشطة متجانسة  
**التغيير بالمساهمة:** تفضلها مدرسة العلاقات الإنسانية لأنها الأنسب للأفراد في المنظمة  
المحاضرة الـ 14 مراجعها لما سبق  
تم بحمد الله إنهاء المنهج  
والسلام عليكم .. أشواااااق

تم بحمد الله تنسيق ملف أهم ما جاء بالمحاضرات

من عمل أشواااااق

موفقين وفالكم A+

اخوكم

الناطق الرسمي،،