

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 مالكة	من قبل مالكة	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 يتخالف 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 مراء 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 الـ١٩
- 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 بالتأيلورية
- 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 وجردة 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 الـ 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/والعلاقة الإنسانية/والبيئة

#عيوب النظرية الكلاسيكية:

تجاهل الإنسان، أهمل العلاقات الإنسانية، والبيئة، لاتفهم 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

- # **الظرية عكس الحتمية** , الظرفية "يمكن ألا يكون" / الحتمية "لا يمكن ألا يكون"
في الـ ٢٠ كانت النظريات التقليدية تعتقد أن هناك فكرة ١ مثلى لتنظيم المؤسسات
جاء في الـ ٦٠ 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

أهم مرجع في المحاضرة السادسة

في المنظمات نحتاج ل تقسيم المهام وتنظيم العمل وتنسيقه وتحديد علاقات العمل
يعرف Mintzberg الهيكلية 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- الهيكلية 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"

أهم م جاء في المحاضرة السابعة

النظريات الاقتصادية:

[1] النظرية القرارية SIMON

*قَدِّمَ نظرية الرشد/حطّم مبادئ النظرية الكلاسيكية/من أوائل من أهتم بالذكاء الصناعي
*نظرية القرار تهتم بالسلوك الإنساني+الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل

-تسلسل عملية اتخاذ القرار عند النظرية الكلاسيكية الجديدة:

1-تحديد المشكلة ٢-حصر الحلول ٣-تقييمها ٤-إختيار الحل وتنفيذه ٥-رقابة الحل

-تسلسل عملية اتخاذ القرار عند simon يسمى: IMC

أ"الإستخبار"ب"التصميم"ج"الاختيار">"لا تعترف بالحل الأمثل والمؤسسة كائن يتأقلم مع البيئة

[2] النظرية السلوكية:

*ليس للمؤسسة هدف وإنما للفرد، وتتكون من جماعات متنازعة+تتحالف

-المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح/عقلاني/ذاكرة المنظمة تنشئ روتين ديناميكي حركي

[3] النظرية الإدارية:

*الفصل بين الإدارة والملكية، المدير بيده سلطة القرار، إمّا ترك السلطة لهم أو حماية حقوق الملاك

أهم م 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 وتقليص ظاهرة الانتهازية**

-**من خصائص الأفراد الانتهازية**: بإمكانهم إخفاء معلومات لمصلحتهم/زيادة أخطار المعاملات

-**فرضية الرشد المقيد**+فرضية الانتهازية=**فرضية سلوكية**

-**حجم المؤسسة**: تحدد قدرة المؤسسة ع تقليص تكاليف المعاملات

يقرر Williamson خطوتين: القرار بالصنع أو بالشراء/إعداد الهيكل المناسبة

-**القرار بالصنع أو بالشراء مرحلتين**" تحديد نوع المعاملة ، تحديد نمط إدارة المعاملة"

***خصوصية الأصول**: قابلة لإعادة النشر ، ذات خصوصية

*كلما زاد تكرار المعاملة كلما أرتفع الارتياح وزادت المخاطر

\$ مصغوفة المعاملات

=التخطيط"إنتهازية/تحرر العقود بدقة"

=الوعد"غياب الانتهازية/تسود الثقة"

=المنافسة"رشد مقيد/إنتهازية/عدم خصوصية الأصول">حسب السوق"

=الحكومة"رشد مقيد/إنتهازية/خصوصية الأصول">حسب الحكومة"

\$مصفوفة العقود

أدخل Williamson عامل التكرار

=القرار بالشراء/عدم خصوصية الأصول/عقد كلاسيكي

=القرار بالشراء مع اعتماد الطرف ٢/تكرار ضعيف

=القرار بالمناولة مع اعتماد عقد ثنائي/تكرار قوي

=القرار بالصنع مع اعتماد هيكله موحدة/خصوصية عالية/تكرار قوي

أهم م جاء في المحاضرة التاسعة

نظرية حقوق الملكية

-تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة، ظهرت في الـ ٧٠، حل إشكال وجود المؤسسة

المؤسسة الرأسمالية في الإقتصاد أفضل من غيرها، إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة

***الملكية** تعطي حقوقاً/أنها قابلة للتنازل/لا ترتبط بشخص بعينه/يمكن تبادلها

***حقوق الملكية تتكون من ٢ ممارسات:** الإستعمال - الاستثمار - 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 غيره لإدارة الحقوق لـ أنه غير مؤهل للإدارة أو لا يستطيع أوتشتت

***صاحب الملكية** يسمى موكل .. **المكلف** يسمى وكيل

-حسب Ross عندما يعمل الأفراد مع بعض تكون مصالحهم مختلفة >نزاعات

***مصلحة الملاك**=زيادة الربح والتفكير ع المدى القصير

***مصلحة المدير**=مكانة تنافسية والتفكير ع المدى البعيد

-لحث الوكيل ع خدمة مصلحة الموكل يجب **أبرام عقد** تفويض اتخاذ القرار

****المؤسسات الإدارية** هي الأفضل لأنها تستطيع تحمّل تكاليف الوكالة لأن:

رأس مالها كبير+تنقسم التكاليف لعدد كبير من الملاك+تناسب آليات الرقابة

أهم م جاء في المحاضرة العاشرة

أهم وأشهر النظريات الحديثة "نظرية النظم" *Ludwick

- يستعمل **التحليل** العقل والمنطق والقياس، يتمثل التحليل في دراسة الأجزاء المكونة للكل
- **النظام** عبارة عن عناصر متفاعلة مع بعضها، وهو مجموعة من النظم الصغيرة لكل منها هدف
* لفهم الكل نحتاج ل فهم الأجزاء والعلاقة في م بينها والعلاقة بينها وبين بيئتها
* **أنواع النظم** "مغلقة" ارتباط ضعيف ودرجة عالية من الاستقلالية و"مفتوحة" تتأثر وتؤثر بالبيئة"
* **تساعد ه النظرية** ع فهم تأقلم المنظمة وأجزائها مع بيئتها، وإللي م تتأقلم تفشل

أهم م جاء في المحاضرة الحادي عشره

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

أهم م جاء في المحاضرة الثاني عشره

لفهم التطورات الحديثة نلجأ لـ ٣ عناصر: تكنولوجية/اقتصادية/اجتماعية

- أدت ه التطورات ل سياسات متقاربة حسب قطاعات النشاط "الليونه/الإنتاجية/الجودة"
- صارت حدود المنظمات متحركة من خلال: تقسيمها لوحدات صغيرة ومستقلة وإفتراضية "عن بعد"
* **نظرية Herzberg الأشكال الجديدة في العمل** "توسيع العمل/إثراء العمل/الجماعة"
* من مميزات المنظمات الحديثة "المنظمات المؤهلة Zarifian" تحسن مستوى تأهيل أفرادها"

أهم م جاء في المحاضرة الثالث عشره

* يهدف تحليل العمل ل: تنظيم ومقارنة وتصنيف < مناسب 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 ١٤ مراجعه لما سبق

تم بحمد لله إنهاء المنهج
والسلام عليكم .. أشوااااق