

تقوم إدارة المنظمات على عناصر :

- ١- المدير : تأتي من خبره في نظريات التحفيز - والقيادة - وأساليب الإدارة ..
- ٢- المنظمة : في هذا المقرر نتعرف عليها
- ٣- المعارف الإدارية : تأتي من العلم في مبادئ الإدارة - الإنتاج - التسويق - الإدارة المالية - الاستراتيجيات ...

المنظمات من خصائص عصرنا : لماذا؟؟ لأنه :

- 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 الأعباء 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

فلاحظ انه :

لا يمكن فصل المنظمات عن حياتنا اليومية نظرا لمكانة المنظمات في حياتنا ونظرا لأهميتها فإن دراستها ضرورية

من أجل :

- فهمها والتعامل معها .
- تحسين تنظيمها .

وهذا يؤدي الى :

- تحسين تنظيمها
- تحسين أدائها
- الاستفادة منها بأحسن طريقة

وعليه فان :

نظرية المنظمات تساعد على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها

## ما هي نظرية المنظمات :

نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكله وتنظيم المنظمات  
عرفت نظرية المنظمات تطوراً هائلاً، وأدى هذا التطور في الواقع إلى تطور إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير لإدائها  
من حيث تطوير :

- مفهوم الإدارة
- أدوات الإدارة
- طرق الإدارة
- نماذج الإدارة

نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم ؟ المنظمة باللغة الإنجليزية Organization لها هذه المعاني باللغة العربية :

**الوحدة** : وهي تخص المنظمة ( نظرية المنظمات )

**العملية** : وهي تخص التنظيم ( نظرية التنظيم )

□ وفي الواقع هي عبارة عن عدد كبير من النظريات كما سنرى لاحقاً ، لكن الشائع هو استعمال النظرية (بالمفرد)  
بمعنى : هي نظرية للمنظمة .

✍ وعرفت تطوراً من مرحلة تاريخية إلى أخرى

**بعض المصطلحات** المفهوم والمصطلح : المفهوم يختلف عن المصطلح

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

- النظرية الكلاسيكية للإدارة
- نظرية تكاليف المعاملات
- نظريات القيادة
- نظريات القرار
- نظريات التحفيز

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

□ هي عبارة عن هيكله 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 وهي مجموعة من كليات تتفاعل فيما بينها لتوفير التعليم العالي للمجتمع

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

**العناصر المكونة للمنظمة هي أربعة عناصر:**

١. مجموعة أفراد
  ٢. مجموعة وسائل
  ٣. وجود قواعد وإجراءات
  ٤. تقسيم العمل
- ( هذا العناصر تعطينا عمل منظم )

□ هناك من يرى بأن هناك عناصر أخرى ينبغي ان تضاف إلى هذه العناصر الأربعة ، سنقوم باستعراضها والتعرف  
على أسباب عدم إضافتها ، ونطرح بعض الأسئلة المهمة بالنسبة لمكونات المنظمة :

١. **حجم المنظمة : هل الحجم من العناصر المكونة للمنظمة ؟**

ج :- الاعتقاد قديم ، واليوم لا يسهل التعرف على الصغيرة ولا الكبيرة من المؤسسات .  
- والمنظمة هي منظمة مهما كان حجمها .

٢. **هدف المنظمة : هل الهدف من العناصر المكونة للمنظمة ؟**

عند التعريف عموماً يذكر الهدف ، 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

٣. حدود المنظمة : هل الحدود من العناصر المكونة للمنظمة ؟ أين تنتهي حدود المنظمة ؟

ج: وسائل الاتصال الحديثة غيرت مفهوم حدود المنظمة

## المحاضرة الثانية مدخل لنظرية المنظمات ( ٢ )

### التطور التاريخي للمنظمات :

هذا القصة تساعد في فهم المحاضرة :

شرح Jean Panzani في صناعة العجائن الطازجة باليد ، فكان ينتجها في عليية البيت ثم يذهب بدراجته ليسلم المنتج للزبائن ، كان لمنتجه ذوق ممتاز ومميزات جعلته يشتهر بسرعة ، فأصبحت عجائنه محل طلب متزايد ، وكان 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" ، وكان المصنع يشغل طول اليوم ، بدون انقطاع، وهذا ما مكّنه من الوصول إلى إنتاج ٣٠ 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 . وفي سنة ١٩٥٢ مدت مؤسسة Panzani نشاطها إلى إنتاج الصلصة التي تعتبر منتجا مكملا للعجائن، وكانت تنتج هذه الصلصة آنذاك في علب حديدية .

وفي الستينيات ، مد Panzani النشاط إلى مجال الحبوب ( القمح والأرز خاصة ) ، فصار يهيمن على سوق العجائن بفرنسا بإنتاج ٩٠٠٠٠ طن. تخلص من التبعية للموردين وهذا ما مكّنه 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 ٢٠٠٢ فقامت Panzani بشراء أنشطة الأرز والمنتجات الطازجة من شركة Lustucru ثم في سنة ٢٠٠٥ التحقت بـ Ebro Puleva رائد السوق الاسبانية الذي أصبح يحتل المرتبة الأولى عالميا في مجال الأرز والمرتبة الثانية في مجال العجائن

وفي سنة ٢٠٠٨ وبالنظر إلى النمو المتزايد للطلب على المنتجات الحلال، قرر 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 حلال كل دقيقة . أصبحت :

- هي الأولى في مجال الصلصة بالرغم من أنها لا تنتج منها شيئا لأنها تناولها باطنيا مع مؤسسات أخرى
- هي الأولى في مجال العجائن الجافة بواسطة منتجاتها المشهورة
- هي الأولى في مجال العجائن الطازجة
- هي الأولى في مجالات أخرى كثيرة
- هي الأولى في مجال الأرز

عن تطور المؤسسات تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث :

- الملكية
- الحجم
- الشكل القانوني
- الإدارة
- طرق العمل
- التأثير في الأفراد والمجتمعات

## ظهرت أولا 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

١. كانت صغيرة وحتى صغيرة جدا في بعض الأحيان
٢. كانت سوقها محلية وضيقة جدا
٣. كان تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا جدا أو منعدما
٤. كانت لا تحتاج إلى أموال كثيرة
٥. كان الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية
٦. كان التنظيم فيها بسيطا جدا
٧. كان الإنتاج فيها بكميات ضئيلة
٨. كانت تدار من طرف مالكيها

ثم تطور حجم بعضها فصارت مؤسسات متوسطة

## من بين خصائص المؤسسات المتوسطة آنذاك ما يلي:

١. تشغل عددا أكبر من الأفراد
٢. سوقها محلية وأوسع في بعض الحالات (جهوية مثلا)
٣. تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا أو منعدما
٤. تحتاج إلى أموال أكثر من المؤسسات الصغيرة
٥. الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية
٦. التنظيم فيها أقل بساطة
٧. الإنتاج فيها بكميات أكبر من المؤسسات الصغيرة
٨. 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

## بين خصائص المؤسسات الكبيرة ما يلي:

١. تشغل عددا كبيرا من الأفراد
  ٢. سوقها واسعة (جهوية وطنية وحتى دولية في بعض الحالات)
  ٣. تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا
  ٤. تحتاج إلى أموال كبيرة حتى كبيرة جدا في بعض الحالات
  ٥. الإنتاج فيها صناعيا أي بتكنولوجيا العصر وطرق متطورة
  ٦. الإنتاج فيها بكميات كبيرة وحتى كبيرا جدا
  ٧. التنظيم فيها معقد
  ٨. تدار من طرف مدير محترف
- مع زيادة الطلب وتطور حجم السوق ، تشكلت مؤسسات كبيرة جدا

## من بين خصائص المؤسسات الكبيرة جدا ما يلي:

١. تشغل عددا كبيرا جدا من الأفراد
٢. سوقها واسعة (عالمية)
٣. تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا جدا
٤. تحتاج إلى أموال كبيرة جدا
٥. الإنتاج فيها متطورا جدا أي بتكنولوجيا رفيعة المستوى وبأحدث الطرق
٦. الإنتاج فيها بكميات كبيرة جدا
٧. التنظيم فيها معقد جدا
٨. تدار من طرف مدير محترف

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

- تطور التكنولوجيا
- تطور المجتمعات
- غير أن أهم عامل هو المبادر،

صاحب روح المبادرة والإبداع ولقد أشاد بدوره الكثير من الباحثين ومنهم خاصة :

- Jean Baptiste Say (1767-1832)
- J Schumpeter

## عن تطور إدارة المؤسسات

- 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.

وهذا 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
الكبيرة جدا	كبير جدا	معقد جدا	كبير جدا	مدير محترف

### موضوع نظرية المنظمات :

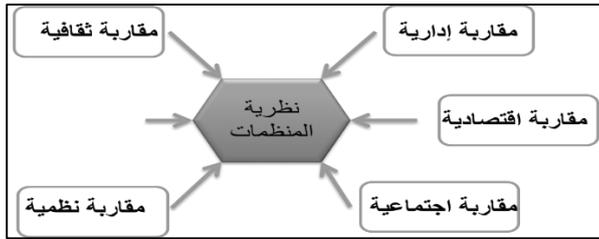
موضوع نظرية المنظمات هي المنظمات

□ تدرس نظرية المنظمات هيكلية المنظمات STRUCTURE :

كيف ظهرت المنظمات؟ كيف تطورت؟ لماذا تطورت؟ ما هي أهم النظريات المتعلقة بها؟ أين وصل تطورها اليوم؟

مكانة نظرية المنظمات من العلوم الإدارية يهتم بالمنظمة أصحاب تخصصات واهتمامات كثيرة ومتنوعة وهم :

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



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 :

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

## المحاضرة الثالثة النظريات التقليدية ( ١ )

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

- ارتفع عدد المؤسسات - بدأ إدخال الآلات في المؤسسات لرفع الإنتاج - كبر حجم الكثير من المؤسسات
- ارتفع عدد العمال في المؤسسات
- حيث أصبح العمل : - كثيراً - معقداً - يصعب التحكم فيه

التساؤلات : كيف يمكن تنسيق كل هذه الجهود ؟ كيف يمكن تحسين الإنتاج ؟

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

- تنظيم العمل ( لتنسيق العمل ) - ورفع مستوى الإنتاج ( لتلبية الطلب الكبير )
  - كان المهتمون كثيرين وكان منهم :
  - من يبحث في مجال رفع مستوى الإنتاج ، - ومن يبحث عن كيفية لتحسين تنظيم العمل
- أبرز ما ظهر من فكر في المرحلة الأولى ( مطلع القرن العشرين ) جمع تحت تسمية النظريات التقليدية ، تحت هذه التسمية ( النظريات التقليدية ) نجد كلا من :

### ١. النظرية الكلاسيكية ٢. نظريات العلاقات الإنسانية

- ✗ تنطلق النظريات التقليدية من الفكرة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق هدف
- كما أن الأفراد يحاولون تحقيق هدف ما
- ✗ الهدف هو المحفز للمنظمة وللأفراد
- ✗ كما تنطلق النظريات التقليدية من الفرضية أن هناك طريقة مثلى واحدة لتنظيم المنظمة 'ONE BEST WAY' تصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن والأوقات

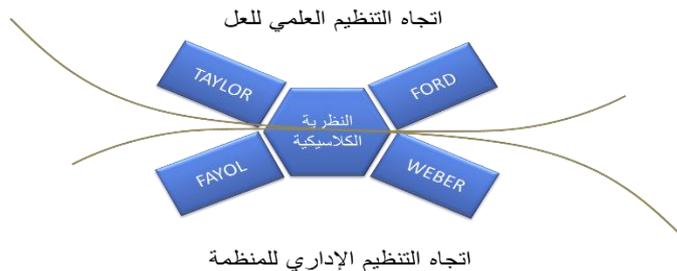
### ١- النظرية الكلاسيكية للمنظمات :

(١،١) - ظروف ظهور النظرية الكلاسيكية :

ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع مطلع القرن العشرين ، وكان قطاع الصناعة يجذب العدد الكبير من العمال كان معظم هؤلاء العمال :

- من الريف - بمستوى المعيشة متدني - ليس لهم مستوى تعليمي
- ليس لهم ثقافة صناعية ( تعامل مع الآلات وتعامل مع تنظيم معين ) .

(١،٢) - 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

أ - نظرتة إلى المنظمة :

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

ب - نظرتة إلى الأفراد : كان يعتقد أن الأفراد :

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

ج - 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 Tayloris يتم ب :

١. حسن اختيار العمال وتدريبهم يجب أن يكون العامل مناسباً للعمل .
٢. تقسيم العمل :

أ- عمودياً : ١. الفصل بين المصممين والمنفذين ٢. رقابة العمل من طرف مشرفين

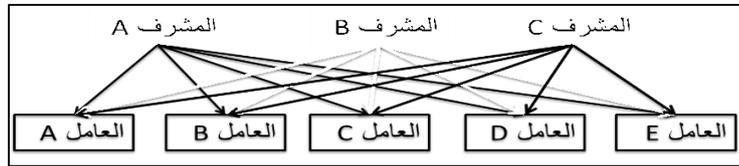
ب- أفقياً : تجزئة العمل إلى مهام صغيرة ( وهو لب ما جاء به تايلور ) ويؤدي إلى :

معيارية العمل ← تخصص العمال ← إحلال أي عامل محل أي عامل آخر

تقسيم العمل عمودياً وأفقياً أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة :

ب- السلطة الوظيفية

أ- السلطة السلمية



٣. العمل بالقطعة : كل ما كان المرادود ( عدد القطع ) مرتفعاً كلما زادت المكافأة

ربط المكافأة بالإنتاج ← المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة

٤. 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 سائداً في عصره نظراً لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء
- كان منهجه المنهج التجريبي : ١- الملاحظة ٢- الترتيب ٣- التحليل ٤- استنباط القوانين والقواعد

## د \_ نقائص إسهامات Tayl :



(١،٢،٢) - Henry FORD (1863-1947) : اتجاه التنظيم العلمي للعمل )

- صاحب مصنع FORD لإنتاج السيارات
- هناك من يعتقد أنه أول من صنع السيارة وهذا فيه اختلاف
- كان عاملاً بسيطاً، ثم مهندساً 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 :



لم يتوقف عمل Ford عند تحسين طرق الإنتاج ، بل ساهم أيضا على المستوى الاستراتيجي حيث شرع في 1519 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 :

كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج ← نوع واحد من السيارات - لون واحد (الأسود لكل السيارات) يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق :

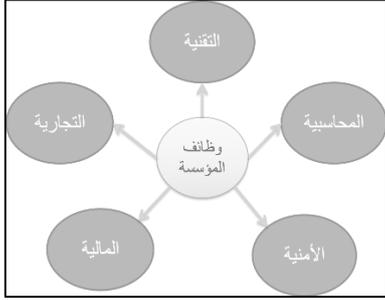
في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها وهذا ما مكن شركة General Motors حديثة العهد من أن تأخذ جزءاً من سوق شركة Ford .

(١،٢،٣) - Henri FAYOL (1841-1925) : اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة )

- مهندس ، مدير بارع وناجح مؤسسه كبيرة
- «إدارة» أراد أن يعمم طرق إدارته التي نجح بها والتي سماها (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 :  
- كيفية تنظيم المؤسسات - كيفية التنسيق بها
- تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة معتبرة في نظرية المنظمات.

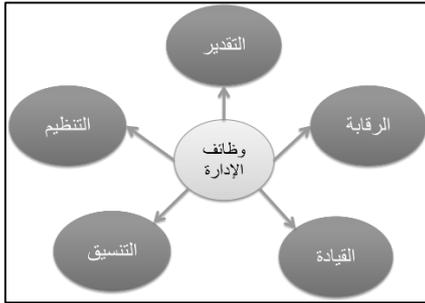
١ - إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات : أهم ما قدمه Fayol إلى نظرية المنظمات، يتمثل في :

١. حصر أنشطة المؤسسة والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية .



٢. حصر وظائف الإدارة والتي عدّها ٥ وظائف :

هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط ( هناك من يقسمها إلى ٤ وظائف )



٣. إعداد مبادئ للإدارة : وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة ، ومنها :

- وحدة القيادة
- خط السلطة
- العدل
- الانضباط
- المبادرة

المحاضرة الرابعة  
النظريات التقليدية ( ٢ )

( اتجاه التنظيم الاداري للمنظمة ) : Max WEBER (1864-1920) - (١،٢،٤)

- 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
  - كان يبحث في مجالات علم الاجتماع
- أ – إسهامات Max WEBER من أهم إسهاماته أنه :

الحكم ( power ) : قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة ...) على فرض تنفيذ أوامرها على جهة آخر  
( الحكم يحمل مفهوم القوة ) . } ١. فرق بين :  
والسلطة ( authority ) : قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى طيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا  
( السلطة لا تحمل مفهوم القوة ) .

✓ اذن 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 ؟  
٢. حدد ٣ أنواع للشرعية :

١. الشرعية الكاريزمية : الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعيتها ، الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية .
  ٢. الشرعية التقليدية : تكتسب الشرعية بالتقليد ، حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات .
  ٣. 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 )
٣. استنبط ٣ أنواع للسلطة :

١. السلطة الكاريزمية : (المستندة إلى شرعية كاريزمية) أ- مرتبطة بالشخص ب- تذهب بذهاب صاحبها { هذه السلطة غير مستقرة }  
✓ لا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة لذلك { Max Weber يرفض السلطة الكاريزمية }
  ٢. السلطة التقليدية : (المستندة إلى شرعية تقاليدية) أ- لا تقوم على منطق عقلي ب- التقاليد تتطور وغير ثابتة  
✓ هذه السلطة لا تصلح للمنظمات لذلك { Max Weber يرفض السلطة التقليدية }
  ٣. السلطة القانونية : (المستندة إلى شرعية قانونية) أ- تقوم على منطق عقلي ب- تستند إلى القانون  
✓ هذه السلطة التي تصلح للمنظمات لذلك { Max Weber يفضل السلطة القانونية او (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 :**

١. يوظف الفرد على أساس عقد .
٢. يتم التوظيف على أساس المهارات ( شهادة، خبرة) .
٣. لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد .
٤. السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها .
٥. يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم .
٦. توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل .
٧. المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية .

**ب - نقائص النظرية البيروقراطية عند Max WEBER :**

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

**(١،٣) - نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات :** من أهم نقائص النظريات الكلاسيكية ( بالاتجاهين العلمي والإداري ) للمنظمة :

- تجاهل الانسان كإنسان في المنظمة
- عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة
- هذه النظريات لا تفهم تطور المؤسسة ( أسباب)
- هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها
- تعتقد أن هناك طريقا واحدا أمثل لتنظيم المنظمات أي صالح لكل المنظمات

**٢- نظريات العلاقات الإنسانية :**

- تعتبر هذه النظريات كرد فعل لتجاهل الإنسان من طرف النظريات الإدارية والعلمية
- جاءت في ظروف صعبة : الأزمة العالمية ١٩٢٩
- ركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاجية
- من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية :

**نهتم بدراسة الباحثين التاليين فقط :**

أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية	1- Elton Mayo
حركية الجماعات	2- Kurt LEWIN
نظريات التعلم	3- Chris ARGYRIS



(أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية) : Elton MAYO (1880-1949) - (٢،١)

- عالم نفس وعالم اجتماع استرالي الأصل
  - درّس بجامعة Philadelphia ثم بجامعة Harvard ابتداء من ١٩٢٦
  - كان يهتم بمسائل العمل والإنتاجية
  - ساهم في فتح قسم علم النفس الاجتماعي بجامعة Harvard
  - أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني الذي كانت تفتقد 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:

- الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة
- الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها ، للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية
- الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله
- من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة.

( حركية الجماعات ) : Kurt LEWIN (1890-1947) - (٢،٢)

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

من أهم ما أضافه لنظرية النظم :

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

أساليب القيادة لـ LEWIN : من تجربيته حول التعلم مع الأطفال بين أن هناك ٣ أساليب للقيادة :

١. القيادة التوجيهية : يوجه القائد العمل بالأوامر
  ٢. القيادة الديمقراطية : القائد يقترح ويشترك
  ٣. القيادة { اترك يعمل } ( اللا قيادة ) : القائد له أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا
- القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها

( نظريات التعلم ) : Chris ARGYRIS (1923) - (٢،٣)

- 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 :

٢. نظريات التعلم

١. المنظمة المتعلمة

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 :

ب- حلقة مزدوجة

أ- حلقة بسيطة



(٢،٤) - نقائص نظريات العلاقات الإنسانية :

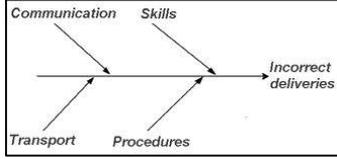
- صحة نتائج تجربة Howthorne الشهيرة
- عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة ما عدا ( Lewin )
- الاكتفاء بالمستويات السفلية في الدراسات ما عدا ( Lewin ) فلا تكون نظرية عامة للمنظمات

## المحاضرة الخامسة

### نظريات الظرفية (الموقفية)

**تعريف الظرفية :** ( هي عكس الحتمية )

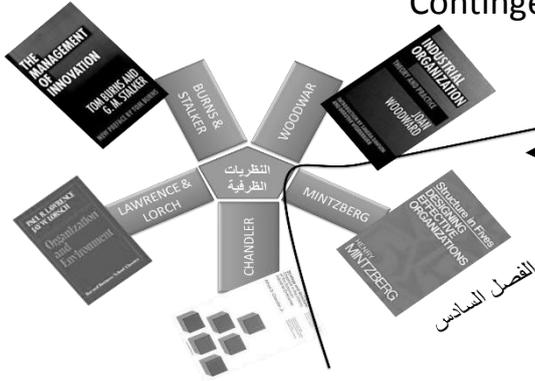
الشيء الحتمي : هو ذلك الشيء الذي يحصل حتما نتيجة لأسباب معينة  
 ( الموت حتمي ، البيع بسعر أقل من التكلفة يؤدي إلى الخسارة ) ← الشيء الحتمي لا يمكن ألا يكون .  
 الشيء الظرفي : هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل  
 ( المنتج في السوق قد يباع وقد لا يباع ) يرتبط حصوله بظروف معينة ← الشيء الظرفي يمكن ألا يكون



☞ بتأثير نفس الأسباب قد تحصل ظواهر مختلفة  
 (مؤسسات بنفس عدد العمال تنتجان حجماً مختلفاً من المنتجات)  
 ☞ وبأسباب مختلفة قد تحصل نفس الظواهر  
 (مؤسسات بأعداد مختلفة من العمال تنتج نفس الحجم من الإنتاج)

**ما هي أفضل هيكلية للمنظمة ؟**

- كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة وواحدة مثلي 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 هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها
- من جاء بهذا التصور الجديد هما : Lawrence و Lorsch في ١٩٦٧
- أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية Contingency theory



أشهر الأسماء في نظرية الظرفية (الموقفية) :

أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه :

☞ لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة  
 والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية.

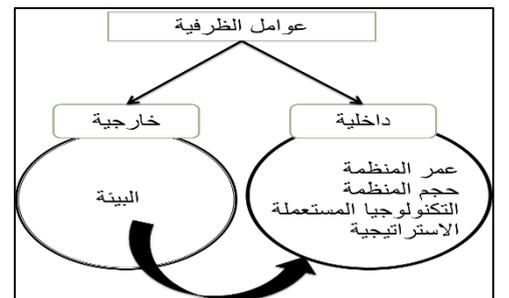
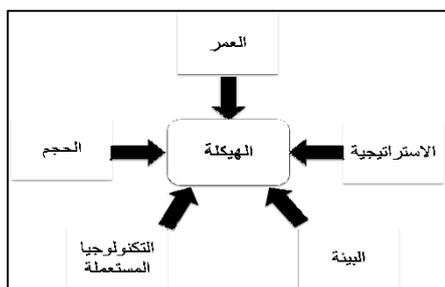
☞ هناك تفاعل مع البيئة

☞ على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها

❖ أصبح ينظر للمنظمة على أنها كائن يعيش في بيئة

❖ نظرية الظرفية :

ترتبط هيكلية المنظمة بالظروف التي تواجهها هذه الظروف تسمى عوامل الظرفية contingency factors



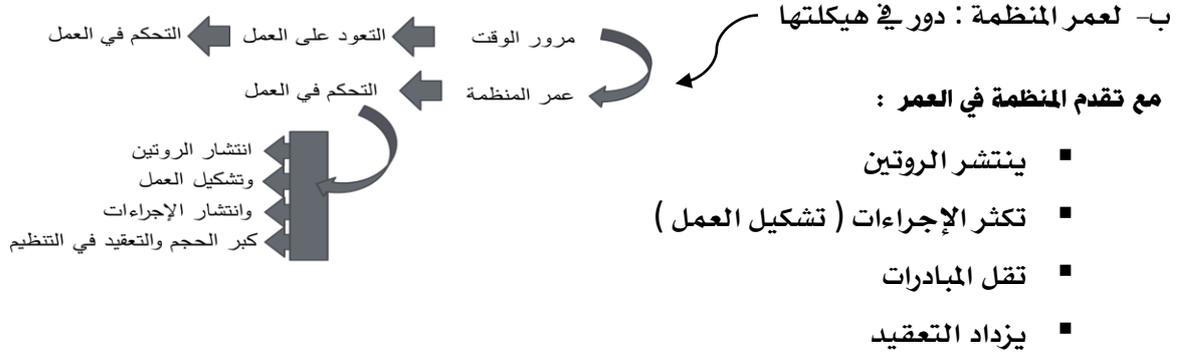
## عوامل الظرفية الداخلية :

١. عمر المنظمة : بينت الأبحاث العديدة أن للوقت دورا في كيفية هيكله المنظمات من جانبيين :

أ- للمرحلة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة دور في الهيكله .

▪ 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.

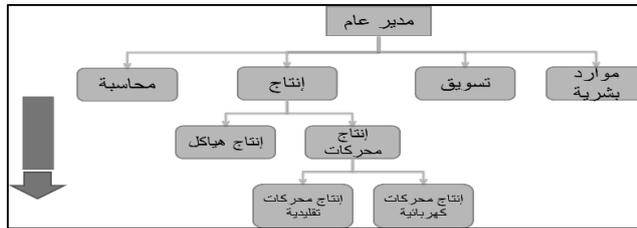


٢. حجم المنظمة : بينت الأبحاث أن لحجم المؤسسة علاقة بهيكلها وتنظيمها : بأن

▪ المؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة ( تنظيم بسيط، تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة)

▪ كلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية

▪ وكلما زادت المستويات السلمية كلما زاد مستوى التخصص



٣. التكنولوجيا :

اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي ومن أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكله المنظمات :

• Joan Woodward (١٩١٦-١٩٧١)

أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكله 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 ممرکزا (ضيقا أفقياً) ثم ، مع زيادة المؤسسات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة تحول الصراع على مستوى السوق ، وأصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث النوع ( تنوع ) ومن حيث الأصناف ( التمييز ) ، وصارت هيكله المؤسسات أكثر أفقية ، ثم انتبعت 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 : عامل خارجي

- 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 أنهم ركزوا خاصة على السوق ( اعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة )
- الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها T Burns و G Staker ( ١٩٦٦ ) والتي تتعلق باستقرار البيئة.
- جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها .

البيئة المستقرة :

الاستقرار يساعد على التعود على العمل ← انتشار الروتين ← انتشار الإجراءات ← 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 ( ١٩٦٧ ) بدراسة فبيننا فيها أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكله وتنظيم المؤسسة واستعمالها 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 .

## المحاضرة السادسة الهيكل التنظيمية

**تعريف الهيكلية : Structure :**  
 في المنظمات نحتاج إلى :  
 تقسيم المهام وتنظيم العمل  
 تنسيق العمل  
 تحديد علاقات العمل (علاقات السلطة)

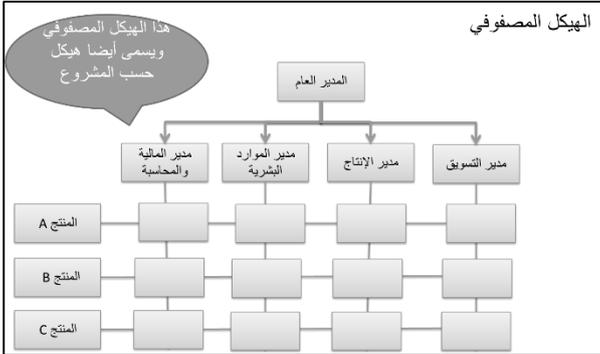
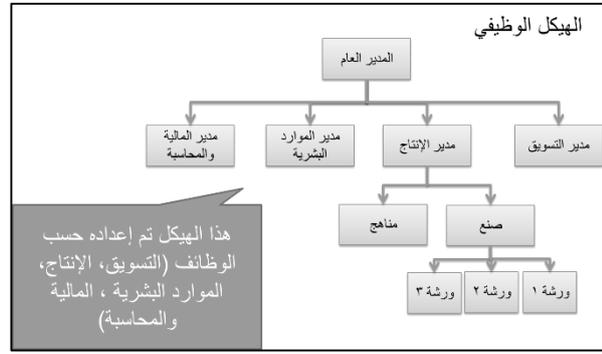
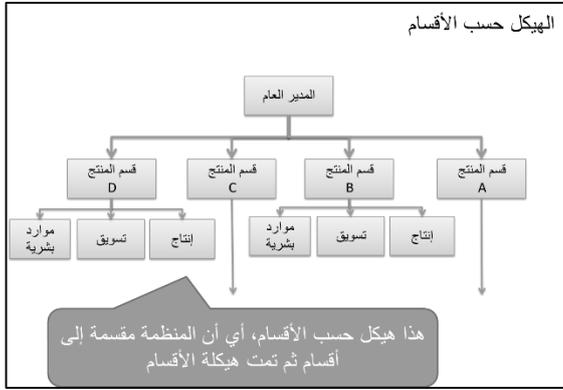
يعرف Mintzberg الهيكلية على أنها : مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها .

**أنواع الهياكل :** مقاربتان في إعداد الهياكل : كلاسيكية و تشكيلية

١. **المقاربة الكلاسيكية :** تعود المقاربة الكلاسيكية إلى أعمال كل من :

أ- Taylor ← تقسيم العمل - التخصص في العمل

ب- Fayol ← مبدأ وحدة القيادة خاصة



٢. **المقاربة حسب التشكيلات :**

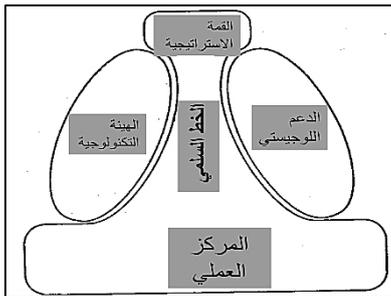
المقاربة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في ١٩٨٢ في كتابه The structuring of organizations هي تلخيص وإثراء لنظرية الطرفية ، قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة

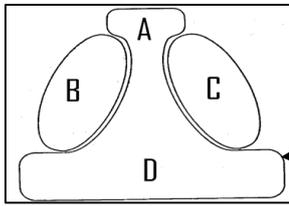
### يحلل المنظمة حسب

مكوناتها والعلاقة بين مكوناتها ووزن كل منها في الهيكلية

**مكونات المنظمة :** حدد مكونات المنظمة به مكونات وهي :

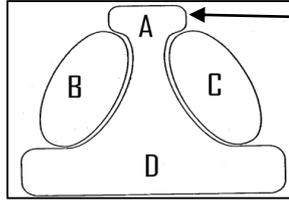
١. مركز العمليات
٢. القمة الاستراتيجية
٣. الخط السلمي
٤. الهيئة التكنولوجية (technostructure)
٥. الدعم اللوجيستي





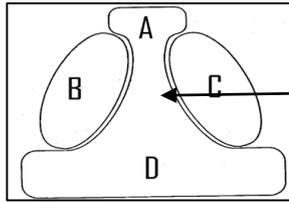
١. مركز العمليات :

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



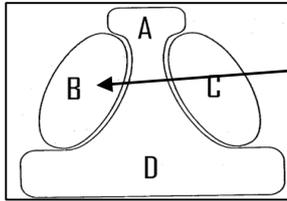
٢. القمة الاستراتيجية :

- 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 .



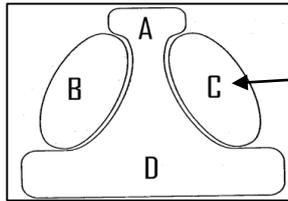
٣. الخط السلمي :

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



٤. الهيئة التكنولوجية ( technostructure ) :

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



٥. الدعم اللوجستي :

- كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل .

**آليات التنسيق :** 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 ٥ آليات للتنسيق يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت :**

١. **التعديل المتبادل :** يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى

من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل) .

٢. **الإشراف المباشر :**

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

٣. **توحيد معايير إجراءات العمل :**

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

٤. **توحيد معايير نتائج العمل :**

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

٥. **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 :

١. الهيكلية البسيطة : تتميز بما يلي :
  - التنسيق من خلال الإشراف المباشر
  - سيطرة القمة الاستراتيجية
  - القيادة عموماً كاريزمية
  - ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة
٢. الهيكلية البيروقراطية الآلية : تتميز خاصة بما يلي :
  - معيارية الإجراءات
  - لامركزية أفقية وعمودية
  - سيطرة الهيئة التكنولوجية
  - اتصال رسمي
٣. البيروقراطية المحترفة : تتميز خاصة بما يلي :
  - معيارية التأهيل
  - بيئة مستقرة
  - سيطرة مركز العمليات
  - لامركزية عمودية وأفقية
٤. الهيكلية في شكل أقسام : تتميز خاصة بما يلي :
  - معيارية المنتجات
  - سيطرة الخط السلمي
  - مركزية عمودية
٥. الأدهوقراطية : adhocracy : تتميز خاصة بما يلي :
  - التعديل المتبادل
  - سيطرة الدعم اللوجيستي
  - لامركزية أفقية

## المحاضرة السابعة

### النظريات الاقتصادية (١)

#### النظريات القرارية والسلوكية والإدارية

أهم النظريات الاقتصادية يتمثل فيما يلي :

١. نظرية القرار      ٢. النظرية السلوكية      ٣. النظرية الإدارية      ٤. نظرية تكاليف المعاملات      ٥. نظرية حقوق الملكية      ٦. نظرية الوكالة
- المحاضرة السابعة      المحاضرة الثامنة      المحاضرة التاسعة

#### ١. نظرية القرارة (النظرية القرارية) (1916-2001) HERBERT SIMON :

- اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي
- قدم نظرية الرشد المقيد
- حطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة
- من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي
- حائز على جائزة : (1975) TURING و (1978) NOBEL
- ✍ 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 فتنتقل من :
- أ - النظرية الاقتصادية للاختيار : الإنسان يتخذ القرارات الرشيدة
- ب - النظرية النفسانية للسلوك : الإنسان 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 :
- ١ . تحديد المشكلة      ٢ . حصر الحلول الممكنة      ٣ . تقييم الحلول الممكنة
- ٤ . اختيار الحل وتنفيذ الحل      ٥ . رقابة الحل
- هذا النموذج 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 ( حتى وإن توفرت لا يستطيع معالجتها كلها )
- ← فهو ليس رشيدا رشدا مطلقا ← القرار لا يمكن أن يكون رشيدا بكيفية مطلقة .
- ✍ الرشد ليس مطلقا فهو مقيد Bounded Rationality
- ✍ لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل ← يجب الاكتفاء بالحل المرضي .
- اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في ٣ مراحل :
- ( نموذج IMC )
- مرحلة الاستخبار : وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة
- مرحلة التصميم : وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة
- مرحلة الاختيار : وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة

Intelligence  
Modelization  
Choise



□ يسمى هذا النموذج نموذج IMC :

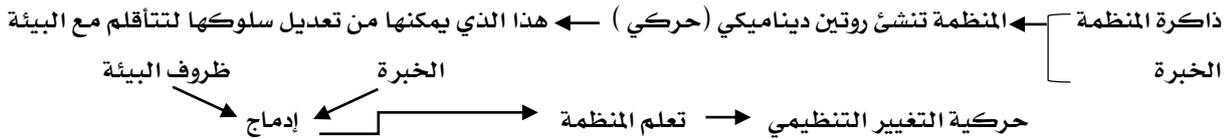
- ☞ ومن هنا نفهم أن نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد
- ☞ بل إدخال الرشد المقيد ومنه الحلول المرضية وهذا يؤدي الى ادخال اعتبار جديد
- ☞ المؤسسة عبارة عن كائن يتأقلم مع بيئته، يحاول أن يتماشى مع ما تتيحه هذه البيئة

## ٢. النظرية السلوكية للمنظمة Chet & 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 Means و Berle .
- 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 تنشئها المنظمة:
- ( عمال ) زيادة رواتب
- ( مديرون ) زيادة علاوات المديرين



## الذاكرة التنظيمية ( Organizational memory ) :



## ٣. النظرية الإدارية Berle & Means :

- في العشرينيات عرفت المؤسسات الأمريكية تطورا كبيرا فكانت تكبر من حيث الحجم .
- تغير شكل الملكية حيث انتشرت الشركات بالأسهم فتح عن هذا :
- ارتفاع عدد المساهمين - تنوع المساهمين - تشتت جغرافي للمساهمين
- لاحظ BERLE و MEANS في كتابهما (١٩٣٢) أن :
- لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم
- المديرين هم من يدير الشركات
- فصل بين الإدارة والملكية

ينتج عن هذا أن :

- المؤسسة أصبحت عبارة عن جماعات (عمال، ملاك، مديرين...) بمصالح مختلفة وقد تتعارض .
- سلطة القرار أصبحت في أيدي المديرين

تطرح أسئلة :

١ . من يتحكم في المنظمة، يسيطر عليها ؟

٢ . لصالح من يسيطر عليها ؟

الإجابة :

١ . يسيطر على المنظمة من ليس مالكا لها : سلطة الإدارة ، سلطة بدون ملكية

٢ . 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 :

أ- إما ترك السلطة في أيدي المديرين ب- 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 .

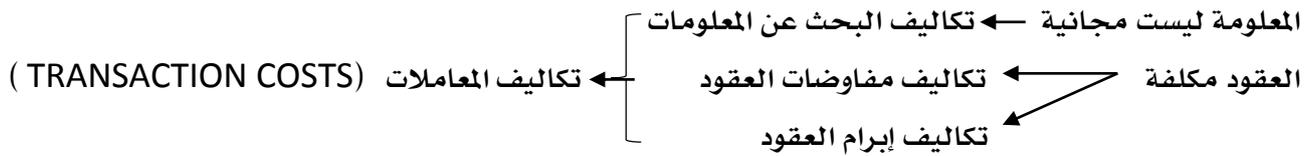
**المحاضرة الثامنة**  
**النظريات الاقتصادية (٢)**  
**نظريات تكاليف المعاملات**

**لماذا توجد المؤسسات ؟** طرح D.H Robertson السؤال في ١٩٢٨ :

السوق هي من ينسق مجهود الأعوان ، وهي من يحدد التوازن . لماذا توجد المؤسسات إذن ؟  
أجاب Coase في مقال في ١٩٣٧ الحائز على جائزة Nobel 1991 : إخفاق السوق ← ظهور المؤسسة

**إخفاق السوق :**

اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف :



نظرة COASE هي قطيعة مع الفكر السائد آنذاك

اذن ما العمل ؟

- ما دامت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء مؤسسة ← نفضل 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)
- ← لذلك من مهام المدير أن يخفض تكاليف المؤسسة .

**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 : نقص المعلومات + عدم التأكد بالنسبة للعقود ← العقود غير تامة

**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 أيضا من ظاهرة الانتهازية

**الفرضية السلوكية :** ( فرضية الرشد المقيد )

لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة ولا كل نتائج المعاملة ← الحل المرضي بدلا من الحل الأمثل  
هذا ما يزيد من أخطار المعاملات

فرضية الانتهازية : من خصائص الأفراد الانتهازية :

- بإمكانهم إخفاء معلومات أو تغييرها خدمة لمصلحتهم ← هذا ما يزيد من أخطار المعاملات
- فرضية الرشد المقيد + فرضية الانتهازية = فرضية سلوكية

## حجم المؤسسة : تحدد قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات

### يتبع Williamson خطوتين:

١ . القرار بالصنع أو بالشراء

٢ . إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار)

١. القرار بالصنع أو بالشراء : مرحلتين :

١ . تحديد نوع المعاملة

٢ . 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

### مصفوفة المعاملات :

الفرضيات السلوكية	خصوصية الأصول		طبيعة المعاملة
	الانتهازية	الرشد المقيد	
•	+	+	تخطيط
+	•	+	وعد
+	+	•	المنافسة
+	+	+	الحوكمة
• غير موجود			+ موجود

### 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 :

#### مصفوفة العقود

		خصائص الاستثمار	
		بخصوصية عالية	متوسط الخصوصية
التكرار	•	هيكل السوق	هيكل ثلاثة الأطراف
	•	عقد كلاسيكي	هيكل ثنائية الأطراف

أدخل Williamson عامل التكرار ← مصفوفة العقود

### 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
- اختيار الهيكل المناسبة وفقاً للقرار بالصنع أم بالشراء

اختيار الهيكل المناسبة وفقاً للقرار بالصنع أم بالشراء

**المحاضرة التاسعة**  
**النظريات الاقتصادية (٢)**  
**نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة**

**١. نظرية حقوق الملكية :**

▲ 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 )

▲ كبار مؤسسي نظرية حقوق الملكية :

- إشكالية الملكية وحقوقها قديمة بقدم الإنسان .
- الشكل الغربي الحديث لهذه الإشكالية طرح من قبل Armen Alchian ، Harold Demsetz ، Ronald Coase . ( وهم أهم مؤسسي نظرية حقوق الملكي )

ظهرت هذه النظرية في السبعينيات تريد :

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

▲ 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 : و 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 لذلك يمكن تبادل حقوق الملكية .

حقوق الملكية تمكن من ٢ ممارسات :

- ١ . الاستعمال : يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه ٢ . الاستثمار : يستفيد صاحب الحق من نتائج استعمال حقه
- ٣ . 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 تمكن أصحاب حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم

☞ الإشكال يطرح في حالة الآثار السالبة ← مثال : اتفاقية Kyoto

▲ حقوق الملكية وأنواع المؤسسات : كما هو موضع بالشكل أهم نتائج هذا التصنيف :

- ١- من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة ← حقوق الملكية أداة للتحليل .
- ٢- 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 ؟

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

٢ . لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الآثار السالبة)

١ . لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق

٢. نظرية الوكالة : مؤسسي نظرية الوكالة : William Meckling ، Michael Jensen  
٨ 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 ؟

الهدف : حتي ينتفع من حقوق ملكيته .

الاسباب كثيرة: أ - غير مؤهل للقيام بالإدارة بنفسه . ب - لا يستطيع لمنع ما أن يدير . ج - تشتت الملكية .

ك هذا ما أدى به إلى تكليف غيره .

٨ 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

٨ انتهازية الوكيل : أول وأكبر هذه المخاطر : انتهازية الوكيل

السؤال : هل سيعمل الوكيل على تحقيق مصلحة الموكل ؟ أم هل سيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية ؟

حسب (1973) SA Ross عندما يعمل أفراد مع بعض فأن مصالحهم تكون عموما مختلفة وهذا يؤدي إلى نزاعات

ك فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في 1987 Wall Street

مصلحة الملاك : الهدف : زيادة الربح التفكير : على المدى القصير  
مصلحة المدير : الهدف : المكانة التنافسية للمؤسسة التفكير : المدى البعيد  
( اختلاف بين المصلحتين )  
( نزاع بين الطرفين )

ح بحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقد

ح العقد يقلص من النزاع (من خلال ما يأتي في البنود من اتفاق)

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

٨ تكاليف الوكالة : هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك

(الأجور المرتفعة للمدير، تكاليف الرقابة، تكاليف الإجراءات القانونية، ....)

▪ لا تستطيع كل المؤسسات تحمل هذه التكاليف لكن المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع لان :

١ . رأسمالها كبير

٢ . تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك

٣ . تناسب آليات الرقابة

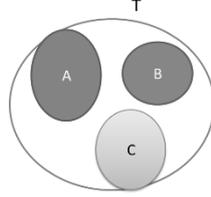
▪ المؤسسة الإدارية هي الأفضل حسب نظرية الوكالة .

## المحاضرة العاشرة

### النظريات الحديثة

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

#### 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 وازداد تداخل العناصر المكونة فيما بينها
- ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر ، وهذا ما جاءت به نظرية النظم

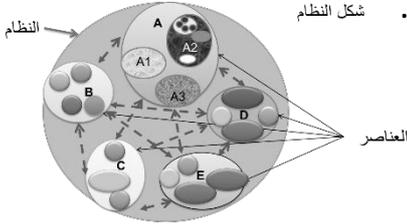
▲ مؤسس نظرية النظم : في ١٩٤٧ نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه

GENERAL SYSTEM THEORY ، Ludwick Von bertalanffy النظرية العامة للنظم

مختص في عالم الأحياء ، هو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظامي ، وهو من أسس لنظرية النظم ،  
أصله من النمسا

تري 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 ، والنظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة
- بهذه الكيفية أصبح كل شيء عبارة عن نظام : الكون نظام ، الأسرة نظام ، جسم الإنسان نظام ، النص الأدبي نظام ، الدولة نظام ، الخطه الدراسيه نظام ، الحكومة نظام ، المنظمه نظام . شكل النظام



■ في نظرية النظم : الكل أكثر من مجموع الأجزاء :  $٥ = ٢ + ٢$

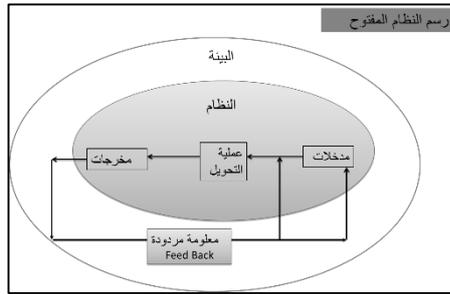
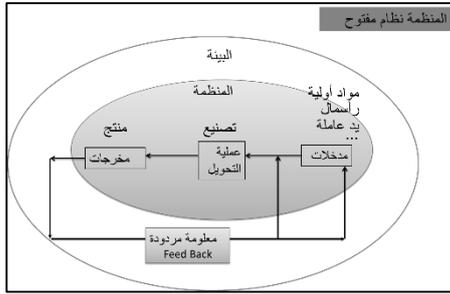
▲ هدف النظام : لكل نظام هدف خاص به يتم تحقيق هدف النظام  
بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له مثال : الجسم، المنظمة ، ،،

لفهم الكل نحتاج إلى : أ - فهم الأجزاء (العناصر) . ب - فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر) .

ج - فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها .

▲ أنواع النظم : النظم أنواع كثيرة حسب المعايير :

- ١- النظم الساكنة والنظم المتحركة ٢- النظم البسيطة والنظم المعقدة ٣- النظم المغلقة والنظم المفتوحة
- ٤- النظام المغلق : نظام له ارتباط ضعيف أو ينعقد ارتباطه بالبيئة ، وله درجة عالية من الاستقلالية
- ٥- النظام المفتوح : نظام مفتوح على بيئته، يؤثر فيها ويتأثر بها



▲ دور نظرية النظم في نظرية المنظمة : تساعد هذه النظرية على :

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

وهذا ما يناقض النظريات التقليدية

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

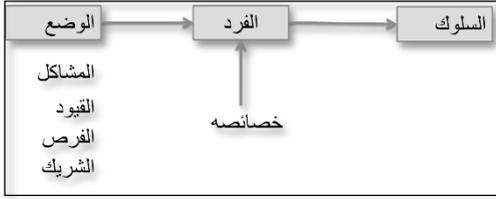
اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة انطلقوا من مجموعة أفكار :

### المنطلقات :

١. المنظمة ليست شيئاً طبيعياً بل هي بناء اجتماعي
٢. فهي ليست محددة تماماً
٣. بالتالي هناك مكان للحرية في المنظمة
٤. حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائماً إمكانية التحرك بين هذه القيود

**السلوك :** يُفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها

→ سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع



- أ- يتجاوبون مع مشاكل
- ب- يتحركون في إطار قيود
- ج- وحسب الفرص التي تتاح لهم
- د- وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم

### الفاعل :

هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة ، في مشكلة معينة لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم : لماذا ؟

- ليس لهم كلهم الموارد الضرورية

- لأنهم ليسوا كلهم معينين

■ المشكلة تحدد الفاعلين

**الاستراتيجية :** عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة

مثال : السيارة والبنزين

مثال : صيانة آلات الإنتاج

مجموعة السلوكيات 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

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

أ- قواعد الرسمية ب- وغير الرسمية

القواعد الرسمية : تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم

المكتوبة : المعايير ، الإجراءات ، طرق العمل

غير المكتوبة : 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 ) .

■ بالإضافة إلى قواعد الرقابة ، هناك قواعد غير رسمية 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 تكتفي بالقواعد الرسمية المكتوبة

**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 مقاربة الفاعلين ، لا ترتبط السيطرة بالشخص نفسه وإنما ترتبط ب :

أ - الموارد التي هي في متناوله ب - مكانته في المنظمة

يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال :

أ - السلطة الرسمية ب - مهارته ، وكفاءته ج - امتلاكه لمعلومة حاسمة ، حرجة بالنسبة للمنظمة

في المنظمات تكون دائما السيطرة مقسمة (موزعة) بين أكثر من طرف ،

وتختلف قوة السيطرة حسب الأطراف ولكنها مقسمة أمثلة :

الموظف بالشباك الذي قد يرفض ملفك ، العامل على آلة والذي وحده يعرف كيف يشغلها ، (كلهم لهم سيطرة)

وبين المدير والمرؤوس ، وبالإضافة إلى السلطة الرسمية ، تقوم العلاقات في المنظمات المعاصرة أيضا على تبادل

الخدمات اللا رسمية 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

١. 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 .
٢. ليست السيطرة هي المبرر الوحيد للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات ، المنظمات أيضا مكان لتعلم معايير ثقافية مشتركة .

٣. المنظمة مساحة تتقاطع فيها مستويات مختلفة للثقافة :

أ- الثقافات الوطنية

ب- ثقافة المؤسسة

ج- ثقافة المؤسسة

د- ثقافات فردية

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

## المحاضرة الثانية عشرة الأشكال والتحديات الحديثة للمنظمات (١)

مقدمة : مجموعة من العوامل أدت إلى التغيير في كيفية تشغيل المنظمات في المجتمعات المتقدمة ، وهذا أدى إلى تغيير في المنظمات نفسها

يظهر التغيير على مستويين : ١ - على المستوى الكلي ٢ - على المستوى الجزئي

١ - على المستوى الكلي : أ - تغيير على الأشكال التقليدية ب - وظهور اشكال جديدة تتماشى اكثر مع العالم الحديث

٢ - على المستوى الجزئي : ظهرت تنظيمات جديدة تخص الفرد ومكان عمله

ندرس هذا التغييرات الحديثة :

١ - في الهياكل التقليدية : - تطور الهيكله - الأشكال الحديثة للمنظمات المرتبطة بخصائص العالم المعاصر

٢ - على مستوى مضمون المنظمات : - الأفراد والطرق الحديثة لتنظيم العمل

**عناصر التطورات الحديثة للمنظمات :** لفهم التطورات الحديثة ، نلجأ عموماً إلى ٣ أنواع من العناصر :

١ - العناصر التكنولوجية : وأهمها اثنان

أ - ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات ← ومنه ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل .

ب - تعقيد عمليات الإنتاج (التحكم عن بعد، و الانظمة الالكترونية ) يزيد من الاخطار

ويؤدي إلى زيادة مشاكل الصيانة.

٢ - العناصر الاقتصادية :

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

٣ - العناصر الاجتماعية : وأهمها

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

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

نموذج تويوتا للإنتاج (TPS) Toyota Production System وأدى 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 وهيكله المنظمة :

أ - سياسات الليونة (المرونة) : تظهر في اكثر من جانب (التقني، التوظيف، الرواتب،....)

ب - سياسات الإنتاجية : حيث اصبحت المؤسسات تعتمد اكثر على المعرفة والانتاجية المعرفية

ج - سياسات الجودة : حيث اصبحت المؤسسات تهتم اكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...

**أولاً : التغيير على المستوى الكلي**

بعض التغيير على الهيكله القديمة :

١ - ظهر على المستوى الكلي بعض التغيير والذي يكمن في التخفيف من الهيكله والخط السلمي

مثال : خفضت او ألغيت الهيئات الخاصة بالدراسات وتحضير القرارات ولوحظ نفس الأمر في مجالات أخرى



غير الاستشارة (الهيئات المحاسبية مثلاً ...)

٢ - قسمت الهياكل الى وحدات صغيرة اكثر ليونة

٣ - ألغيت مستويات سلمية خاصة في مجال الإنتاج

## تغيير على مستوى حدود المنظمات :

نتيجة للكثير من التطورات ، صارت حدود المنظمات متحركة اي غير ثابتة يظهر هذا خاصة من خلال :

أ - تقسيم المؤسسة الى وحدات صغيرة ب - المؤسسات الافتراضية

ج- المؤسسات التي تتعامل عن بعد ( التعامل الإلكتروني )

تكون هذه الوحدات مستقلة وحتى في بعض الحالات بعيدة جغرافياً

## الشبكة :

هذه الوحدات تكون في اتصال بعضها ببعض وتنشئ علاقات قد تكون حتى غير رسمية أحياناً

( هذا التنظيم الشبكي او المؤسسة الشبكة )

**ثانياً : على المستوى الفرد ومكان عمله** التغيير على مستوى الفرد ومكان عمله جاء نتيجة للكثير من النظريات، أهمها :

أ - المقاربة الاجتماعية التقنية :

يرجع اصل هذه المقاربة الى بعد الحرب العالمية الثانية حيث قام باحثون بريطانيين وإسكندنافيتين بتصميم

مناصب عمل يتجاوز محتواها مع المتطلبات التقنية ومتطلبات الشخص الذي يتولاها .

ب - 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

ج - الأشكال الجديدة للعمل :

توسيع العمل : يتمثل في إضافة مهام جديدة لعمل معين ، ويهدف إلى محاربة الملل من العمل .

إثراء العمل : جمع مهام من درجة أكثر تعقيد للفرد

الجماعة : تمثل الجماعة نمطاً جديداً 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 :

أ - تقاسم المعارف ب - تحسين التأهيل

▪ ومن هنا جاءت تسمية «المنظمات المؤهلة»

يرى ZARIFIAN :

▪ أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي تحسن مستوى تأهيل أفرادها .

▪ ولا يوجد نمط بهذه التسمية وإنما هي واحدة من مميزات المنظمات الحديثة .

المحاضرة الثالثة عشرة  
الأشكال والتحديات الحديثة للمنظمات (٢)

**طرق تحليل وتشخيص المنظمات :** نعرض بعض هذه الطرق انطلاقاً من المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي :

١- تحليل العمل :

- لا يمكن تحليل المنظمات دون تحليل العمل
- ينطلق تحليل المنظمات بتحليل العمل
- تاريخياً ، يرجع تحليل العمل إلى Taylor

يهدف تحليل العمل خاصة إلى :

- تنظيم مناصب العمل
  - مقارنة مناصب العمل
  - تصنيف مناصب العمل
- من اجل : حصر الحاجة إلى التدريب و الإنصاف في تحديد الرواتب

يساعد تحليل العمل على تحديد مستويات كثيرة للعمل :

أولاً- المهمة Task : أصغر جزء في العمل الذي يقدمه الإنسان

ثانياً- النشاط Activity : هي مجموعة من المهام التي لها نفس الهدف

ثالثاً- 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

٢- تحليل ظروف العمل :

- لظروف العمل الملموسة (الحرارة، الخطر، الوتيرة...) أهمية كبرى بالنسبة للعامل
- ويختلف 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

٣- 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

و 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

#### ٤- طرق تصميم الهياكل

لا توجد حتى الآن أي طريقة موحدة لتصميم الهياكل لأنه لا توجد ارتباط قوي بين الهيكله والأداء القوي وعلى المسؤولين الأخذ بعين الاعتبار للعناصر المؤثرة من أجل تصميم هيكله منظمتهم .

#### 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 الضلعين 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
- وقد تكون المفاوضات طويلة

## بالاعتماد على المساهمة (التغيير بالمساهمة) :

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

المحاضرة الرابعة عشر مراجعة لجميع المحاضرات وينصح بمتابعتها .

في الختام أتمنى لي ولكم التوفيق والنجاح  
ونسألکم الدعاء ..