

عناصر إدارة المنظمات : مدير- معارف إدارية – منظمة

اشكال المنظمات : المؤسسات الاقتصادية - المؤسسات الحكومية - المنظمات غير الحكومية - المنظمات الدولية
مهام المنظمات : تقدم الخدمات لمنفعة الناس والمجتمع - تصنع المنتجات لتلبية حاجات المجتمع - توفر فرص العمل للأفراد - تدفع الأجور للأفراد

تساعد نظرية المنظمات : على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها

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

نتائج تطوير المنظمات : تحسين مفهوم الإدارة – تحسين ادوات الإدارة – تحسين طرق الإدارة – تحسين نماذج الإدارة

ملاحظة : المنظمات اشمل من التنظيم

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

تعريف المنظمة -١- هي عبارة عن هيكلية تتبع منطقاً معيناً من أجل تحقيق هدف ما

٢- هي مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين

العناصر المكونة للمنظمة : مجموعة افراد – مجموعة وسائل – وجود قواعد واجراءات – تقسيم العمل

اهداف المنظمة : تحسين الإنتاجية - تحسين جودة المنتج أو الخدمة - تخفيض وقت الإنتاج أو وقت تقديم الخدمة - تحسين ظروف العمل

الفصل بين الملكية والإدارة (Berne & Means) : يصبح صاحبها غير قادر على إدارتها فيكتفي بالملكية بينما يقوم المدير بإدارتها لصالحه

عندما كانت المؤسسات صغيرة والعمل فيها بسيطاً: لم يهتم الناس بتنظيمها

ادى ارتفاع عدد المؤسسات و بدأ إدخال الآلات في المؤسسات لرفع الإنتاج وكبر حجم الكثير من المؤسسات وارتفع

عدد العمال في المؤسسات: أصبح العمل كثير ومعقد ويصعب التحكم فيه

كان اهتمام الباحثين بالمؤسسات ينصب خاصة على : تنظيم العمل (لتنسيق العمل) - رفع مستوى الإنتاج (لتلبية الطلب الكبير)

ظهرت النظرية التقليدية او الكلاسيكية : في مطلع القرن العشرين

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

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

إسهامات النظرية الكلاسيكية : ١- اتجاه التنظيم العلمي للعمل (FORD – TAYLOR)

٢- اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة (WEBER – FAYOL)

TAYLOR : اهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج

نظرت **TAYLOR إلى المنظمة : ١-** آلية (المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها)

٢- علمانية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

نظرت **TAYLOR 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)

يتم التنظيم العلمي للعمل : بحسن اختيار العمال وتدريبهم – بتقسيم العمل – العمل بالقطعة – رقابة العمل

كيفية تقسيم العمل عند Taylor : ١- عمودياً : الفصل بين المصممين والمنفذين رقابة العمل من طرف مشرفين

٢- أفقياً : تجزئة العمل إلى مهام صغيرة يؤدي إلى معيارية العمل يؤدي الى تخصص العمال

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

كان منهج TAYLOR : المنهج التجريبي

نقائص إسهامات TAYLOR : جرد العامل من البعد الإنساني – يحفز بالمكافآت فقط – العلمانية الطريق الأفضل الوحيد – لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار

إسهامات Ford في نظرية المنظمات : المكننة - عقلانية العمليات- معيارية المكونات - خطوط الإنتاج

نتائج إسهامات Ford : الإنتاج بالحجم الكبير – تخفيض وقت الإنتاج – تخفيض تكاليف الإنتاج – رفع رواتب العمال

نقائص إسهامات Ford : كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج – لم يهتم بالتسويق

كان ينصب اهتمام **Fayol على :** مستوى المؤسسة ككل **فاهتم خاصة ب:** كيفية تنظيم المؤسسات كيفية التنسيق بها

إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات : حصر أنشطة المؤسسة - حصر وظائف الإدارة - إعداد مبادئ للإدارة وهي

المبادئ ١٤

أنشطة المؤسسة : التقنية – التجارية – المالية – المحاسبية – الامنية

وظائف الإدارة : التقدير – الرقابة – التنظيم – التنسيق – القيادة

إسهامات Max WEBER : ١- الحكم : قدرة جهة معينة على فرض تنفيذ أوامرها على جهة آخر - الحكم يحمل مفهوم القوة)

٢- السلطة : قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا - السلطة لا تحمل مفهوم القوة) (فرق بين الحكم والسلطة)

توصل Weber إلى أن : الشرعية هي التي تمكن السلطة

حدد Weber ثلاث أنواع للشرعية :

١- الشرعية الكاريزمية ٢- الشرعية التقليدية : ٣- الشرعية القانونية (الشرعية العقلانية)

استنتج Max Weber ثلاث أنواع من السلطة:

١- السلطة الكاريزمية (يرفضها) ٢- السلطة التقليدية (يرفضها) ٣- السلطة القانونية (العقلية) لا يرفضها weber

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 ٣- لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد ٤- السلطة في العمل تخصص 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

نقائص النظرية البيروقراطية عند Max WEBER : ١- كل المنظمات تتشابه ومتجانسة ٢- إهمال الكثير من

حاجات الأفراد ٣- إغفال العلاقات الإنسانية ٤- إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها

نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات: ١- تجاهل الإنسان كإنسان في المنظمة ٢- عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات

الإنسانية داخل المؤسسة ٣- عدم الأخذ بعين الاعتبار لتفاعل الأفراد مع المؤسسة ٤- هذه النظريات لا تفهم تطور

المؤسسة ٥- هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها ٦- تعتقد أن هناك طريقا واحدا أمثل لتنظيم

المنظمات أي صالح لكل

نظرية العلاقات الإنسانية (١٩٢٩) : ركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاجية

كان يهتم Elton MAYO : بمسائل العمل والإنتاجية

اشتهر Elton MAYO بتجربة: WESTERN ELECTRIC

من أهم ما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات: ١- الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل

ملائمة ٢- الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها ٣- للمجموعة آثار إيجابية كبيرة

على الإنتاجية ٤- الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله

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

من أهم ما أضافه Kurt LEWIN لنظرية النظم : ١- لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة ٢- حركية الجماعات

٣- نظرية للقيادة

أساليب القيادة لـ LEWIN : ١- القيادة التوجيهية ٢- القيادة الديمقراطية ٣- القيادة «أترك يعمل» (اللا قيادة)

يهتم Chris ARGYRIS بالتعلم

أهم مساهمات Chris ARGYRIS في نظرية المنظمات:

١- المنظمة المتعلمة : هي المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها ٢- نظريات التعلم

نقائص نظريات العلاقات الإنسانية : ١- صحة نتائج تجربة Howthorne الشهيرة

٢- عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة (ما عدا Lewin)

٣- الاكتفاء بالمستويات السفلية في الدراسات (ما عدا Lewin) فلا تكون نظرية عامة للمنظمات

Elton Mayo : أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية

Kurt LEWIN : حركية الجماعات Chris ARGYRIS : نظريات التعلم

الشيء الحتمي : هو ذلك الشيء الذي يحصل حتما

الشيء الظرفي : هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل (عكس الحتمية)

جاء Lawrence و Lorsch تصور جديد وهو : أن هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها

نتائج نظرية الظرفية : ١- لا توجد هيكله صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن ٢- هناك تفاعل مع البيئة

٣- على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها

عوامل الظرفية : ١- داخلية : عمر المنظمة - حجم المنظمة - الاستراتيجية - التكنولوجيا المستعملة

٢- خارجية : البيئة (اما هيكله المنظمة فهي تضم جمع العناصر السابقة)

قام كل من **Lawrence و Lorsch**: بدراسة أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكلية وتنظيم المؤسسة ركزت دراسة **Lawrence و Lorsch** على العلاقة بين : عوامل الظرفية وهيكلية المنظمة من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات : **Joan Woodward** أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكلية المنظمة بعملية الإنتاج في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة : التنظيم مرن - الاتصال سهل وأكثره غير رسمي - أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكلية المنظمة بعملية الإنتاج في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة: التنظيم أكثر صرامة - أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج - التنظيم أكثر رسمي أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكلية المنظمة بعملية الإنتاج في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا): التنظيم أكثر مرونة - نسبة التأطير أكبر اهتم **Chandler** بالعلاقة بين : الهيكلية والاستراتيجية استخلص **Chandler** ان للاستراتيجية اثرا مباشرا على : تنظيم وهيكلية المنظمات ظهرت من دراسة **Staker و T Burns** ان : درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلية المنظمات وتنظيمها البيئة المستقرة : الاستقرار يساعد على التعود على العمل فيؤدي الى انتشار الروتين يؤدي الى انتشار الاجراءات البيئة غير المستقرة : فيها تقلبات - هناك تغيرات كثيرة - لا يمكن أن ينتشر الروتين - قلة الإجراءات الإدماج: عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة يحتاج الهيكلية في المنظمات الى : تقسيم المهام وتنظيم العمل - تنسيق العمل - تحديد علاقات العمل يعرف **Mintzberg** الهيكلية : على أنها مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها أنواع الهياكل: ١- المقاربة الكلاسيكية : تعود الى **Taylor** (تقسيم العمل - التخصص في العمل) - **Fayol** (مبدأ وحدة القيادة خاصة) ٢- المقاربة حسب التشكيلات : جاء بها **Mintzberg** يحلل المنظمة حسب **Mintzberg** : مكوناتها - والعلاقة بين مكوناتها - ووزن كل منها في الهيكلية مكونات المنظمة : ١- مركز العمليات : يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها - هو لب المنظمة - هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش و البقاء ٢- القمة الاستراتيجية : تمكن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها)- تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة - تضم الإدارة العليا ٣- الخط السلمي : يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات ٤- الهيئة التكنولوجية : تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل - لا يتبعون للخط السلمي لهم اتصال غير رسمي ٥- الدعم اللوجستي : تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل يتم التنسيق من خلال : الهيئة المشرفة - التعاون المتبادل - إعداد معايير حصر **Mintzberg** خمس آليات للتنسيق : ١- التعديل ٢- الإشراف المباشر ٣- توحيد معايير إجراءات العمل ٤- توحيد معايير نتائج العمل ٥- توحيد التأهيل (المهارات) يعني التعديل المتبادل : التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي الهياكل الخمسة لـ **Mintzberg** : ١- الهيكلية البسيطة : تتميز بـ : التنسيق من خلال الإشراف المباشر - سيطرة القمة الاستراتيجية - القيادة عموما كاريزمية - ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة ٢- الهيكلية البيروقراطية الآلية : تتميز بـ : معيارية الإجراءات - لامركزية أفقية وعمودية - سيطرة الهيئة التكنولوجية - اتصال رسمي ٣- البيروقراطية المحترفة: تتميز بـ : معيارية التأهيل - بيئة مستقرة- سيطرة مركز العمليات- لامركزية عمودية وأفقية ٤- الهيكلية في شكل أقسام : تتميز بـ : معيارية المنتجات - سيطرة الخط السلمي - مركزية عمودية ٥- الأدھوقراطية : تتميز بـ : التعديل المتبادل - سيطرة الدعم اللوجستي - لامركزية أفقية أهم النظريات الاقتصادية : نظرية القرار - النظرية السلوكية - النظرية الإدارية - نظرية تكاليف المعاملات - نظرية حقوق الملكية - نظرية الوكالة نظرية القرار (النظرية القرارية) : تهتم بالسلوك الإنساني - لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد (**HERBERT SIMON**) : من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي بالنسبة لـ **Herbert Simon** : نظرية المنظمات هي نظرية للقرار ويرى ان المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار اعتمد **SIMON** على النظرية الاقتصادية : للقرار

قدم SIMON نظرية : الرشيد المقيد

توصلت هذه النظرية القرارية إلى نتائج جديدة : وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة قد وضعت تسلسل لعملية اتخاذ القرار : تحديد المشكلة ٢- حصر الحلول الممكنة ٣- تقييم الحلول الممكنة ٤- اختيار الحل وتنفيذ الحل ٥- رقابة الحل

اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في ٣ مراحل : ١- مرحلة الاستخبار : وهي مرحلة البحث عن المعلومات

٢- مرحلة التصميم : وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة

٣- مرحلة الاختيار: وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة

النموذج الذي اقترحه SIMON لاتخاذ القرار يسمى : IMC

النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March : ترى ان الأفراد هم من لديهم أهداف - الأفراد في المنظمات

يشكلون جماعات كبيرة أو صغيرة - تؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة في كثير من الحالات

يرى Berle و Means : ان المنظمة عبارة عن مجموعة من الجماعات المتنازعة

يرى Cyert و March أن المؤسسة : عبارة عن نظام مفتوح على بيئته وعقلاني و يتأقلم بالاستناد إلى تعلمه السابق - المؤسسة لها ذاكرة

حسب النظرية السلوكية تنتج حركية التغيير التنظيمي عن : تعلم المنظمة

النظرية الادارية (Berle & Means) : اهتمت بالفصل بين الملكية والادارة

نتج انتشارت الشركات بالأسهم الى : ارتفاع عدد المساهمين- تنوع المساهمين- تشتت جغرافي للمساهمين

لاحظ BERLE و MEANS : لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم - المديرين هم من يدير الشركات

ينتج عن فصل بين الإدارة والملكية : ١- المؤسسة أصبحت عبارة عن جماعات بمصالح مختلفة وقد تتعارض

٢- سلطة القرار أصبحت في أيدي المديرين

تعني سلطة الادارة ان : سيطر على المنظمة من ليس مالكا لها

اخفاق السوق : هو اللجوء الى السوق يؤدي الى تحمل التكاليف

صاحب نظرية تكاليف المعاملات و من فسر وجود المؤسسات باخفاق السوق هو : Coase

حسب نظرية تكاليف المعاملات (Coase) فان اخفاق السوق هو الذي يؤدي الى : ظهور المؤسسة

حسب نظرية تكاليف المعاملات (Coase) ما دامت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء مؤسسة : يفضل السوق

حسب نظرية تكاليف المعاملات (Coase) عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء مؤسسة : ننشئ مؤسسة

حسب نظرية تكاليف المعاملات (Coase) تكاليف السوق : المؤسسة توجد وتتمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف

المعاملات

من مهام المدير حسب نظرية تكاليف المعاملات Coase أن : يخفض تكاليف المؤسسة

من تطرق للحديث عن العقود غير التامة : WILLIAMSON العقود الغير تامة : هي نقص في المعلومات وعدم التأكد بالنسبة للعقود

الانتهازية : أن العقود غير تامة تعرض طرف الى خطر انتهازية وعلى الطرف الاخر ضرورة الرقابة

تمثل الانتهازية فرضية عند : نظرية تكاليف المعاملات

حسب نظرية تكاليف المعاملات فان القدرة على تقليص تكاليف المعاملات تساعد على تحديد : حجم المؤسسة

حسب نظرية تكاليف المعاملات المؤسسة : تساعد على تقليص هذه المخاطر والتقليص أيضا من ظاهرة الانتهازية

تفترض الفرضية السلوكية (فرضية الرشيد المقيد) : ١- لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة ولا كل نتائج

المعاملة ٢- الكفاءة بالحل المرضي بدلا من الحل الأمثل

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

تتضمن فرضية سلوكية : فرضية الرشيد المقيد وفرضية الانتهازية

يتبع Williamson خطوتين:

١- القرار بالصنع أو بالشراء وهي مرحلتان : تحديد نوع المعاملة - تحديد نمط إدارة المعاملة

٢- اعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار) (ادخل عامل التكرار- مصفوفة المعاملات

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 تبعية الاصول خطيرة عندما يتعلق الأمر : بمعاملات طويلة المدى

كلما زاد تكرار المعاملة كلما : ارتفع الارتياح وزادت المخاطر

التخطيط في حالة الانتهازية: تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات

عند غياب الانتهازية و تسود الثقة يكتفي الطرف : بوعد الطرف الثاني
عندما يكون الرشد المقيد سائد والانتهازية موجودة وفي حالة عدم خصوصية الأصول يكون التعامل : حسب السوق
عندما يكون الرشد المقيد سائد والانتهازية موجودة وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا : علاقة حوكمة
في حالة خصوصية الأصول : القرار بالشراء في حالة التكرار الضعيف : القرار بالشراء مع اعتماد طرف ثالث
في حالة التكرار القوي : القرار بالمناولة في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي : القرار بالصنع
اختيار الهيكل المناسبة : وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء
المدرسة الكلاسيكية الجديدة لا تعترف : إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد
أهم مؤسسي نظرية حقوق الملكي : Armen Alchian و Harold Demsetz
ظهرت نظرية حقوق الملكية : في السبعينيات
تريد نظرية حقوق الملكية : ١- إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها من المنظمات
٢- حل إشكال وجود المؤسسة ٣- إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد
تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية: ان المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل
متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها (هي إذن تبادل لحقوق الملكية)
حسب نظرية حقوق الملكية فان الافراد : يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد
تنطلق هذه النظرية من الملكية : الملكية تعطي حقوقا
خصائص حقوق الملكية : انها قابلة للتنازل - لا ترتبط بشخص معين ولا بمنظمة معينة - يمكن تبادل حقوق الملكية
(حقوق الملكية : هي أداة للتحليل)
حقوق الملكية تمكن من ٣ ممارسات وهي : الاستعمال – الاستثمار – التصرف
الملكية الخاصة : هي النوع الأكمل لأن فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها
حسب نظرية حقوق الملكية الذي يفسر وجود المؤسسات هو : المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية
من عيوب نظرية حقوق الملكية : لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق - لا تعترف بحدود حقوق الملكية
اهم مؤسسي نظرية الوكالة : Michael Jensen و William Meckling
تبحث نظرية الوكالة عن : حل إشكالية الانتهازية في المؤسسة
تعتمد نظرية الوكالة بالدرجة الأولى على : المعلومة
حسب نظرية الوكالة هناك مالك (صاحب حقوق ملكية) يكلف غيره من أجل إدارة هذه الحقوق بسبب : غير مؤهل
للقيام بالإدارة بنفسه - لا يستطيع لمانع ما أن يدير - تشتت الملكية (الهدف : حتي ينتفع من حقوق ملكيته)
تري نظرية الوكالة ان الوكيل قد يكون : انتهازية
من اهم مواضيع اهتمام نظرية الوكالة : عدم تناظر المعلومات
صاحب الملكية يسمى : موكل المكلف يسمى : وكيل
اذا كان الموكل لا يعرف كل شيء عن الوكيل فهو يعرض ملكيته إلى : مخاطر
تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المنتظرة حسب : نظرية الوكالة
حسب نظرية الوكالة لحت الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب : ابرام عقد
يرى اصحاب نظرية الوكالة ان العقد : يقلص من النزاع
يمثل علاقة الوكالة تفوض : من اجل اتخاذ القرار
تكاليف الوكالة : هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك
حسب نظرية الوكالة المؤسسة الادارية : هي الافضل
النظريات الحديثة : هي تلك التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية
أهم وأشهر وأول نظريات الحديثة : نظرية النظم
يستعمل التحليل حسب نظرية النظم : العقل والمنطق والقياس
من الف كتاب النظرية العامة للنظم : Bertalanffy
حسب نظرية النظم يتمثل التحليل : في دراسة الأجزاء المكونة للكل من أجل فهم الظاهرة
مع تطور المجتمعات وزيادة الصناعات وحجم المنظمات : ١- ازداد تعقيد الظواهر وصار تحليلها صعبا وغير كاف
٢- ازداد تداخل العناصر المكونة فيما بينها ٣- ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر
جاءت نظرية النظم ب : ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر
مؤسس نظرية النظم : Ludwick Von bertalanffy (هو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي)
تري نظرية النظم أن : ١- الكل اكبر من مجموعة من الأجزاء ٢- النظام هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع
بعضها من أجل تحقيق هدف معين ٣- كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت ٤- النظام عبارة عن مجموعة من

نظم صغيرة

يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق : هدف الأنظمة المكونة له
 لفهم النظام حسب نظرية النظم نحتاج إلى: فهم الأجزاء - فهم العلاقة فيما بين الأجزاء - فهم علاقة الأجزاء ببعضها
 أنواع النظم : ١- النظم الساكنة والنظم المتحركة ٢- النظم البسيطة والنظم المعقدة ٣- النظم المغلقة والنظم المفتوحة
 النظام المغلق : نظام له ارتباط ضعيف أو يندمج ارتباطه بالبيئة وله درجة عالية من الاستقلالية
 النظام المفتوح : نظام مفتوح على بيئته ويؤثر فيها ويتأثر بها
 دور نظرية النظم في نظرية المنظمة : ١- تساعد على فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
 ٢- تساعد على الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل
 ٣- تساعد على فهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة
 ٤- تساعد على الإدراك بأن هيكل المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها
 عند تطرقهم للمنظمات ينطلق علماء الاجتماع من مجموعة أفكار (يعتقد علماء الاجتماع): ١- المنظمة ليست شيئا طبيعيا بل هي بناء اجتماعي ٢- المنظمة ليست محددة تماما ٣- هناك مكان للحرية في المنظمة
 ٤- حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود
 يعتقد علماء الاجتماع ان سلوك الأفراد بالمنظمة ينتج عن كونهم: يتجاوبون مع مشاكل - يتحركون في إطار قيود -
 وحسب الفرص التي تتاح لهم - و الشركاء الذين يتعاملون معهم
 حسب مقارنة الفاعلين الفاعل : هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة
 عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون : سلوك ثابتة
 حسب مقارنة الفاعلين استراتيجية الفاعل هي : مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينيها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم
 حسب مقارنة الفاعلين الاستراتيجية الهادفة هي : التي تهدف إلى تحقيق نتائج معينة
 تهدف الاستراتيجية الفاعل إلى: التفاعل مع الأوضاع
 أنواع القواعد داخل المنظمات :

١-قواعد الرسمية : تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم وهي قواعد للرقابة وتتكون من قواعد مكتوبة وغير مكتوبة

٢- القواعد غير الرسمية : ينشئها العاملين أنفسهم هي قواعد حرة
 القواعد الرسمية وغير الرسمية : هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات
 أسس استراتيجيات الفاعلين في المنظمات: ١- الحكم (السيطرة) ٢- الثقافة
 السيطرة: هي قدرة طرف على فرض سلوك معين على طرف آخر
 حسب مقاربة الفاعلين لا ترتبط السيطرة بالشخص نفسه وإنما ترتبط ب : الموارد التي هي في متناولها و مكانته في المنظمة

يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال : السلطة الرسمية - مهارته وكفاءته - امتلاكه لمعلومة حاسمة حرجة بالنسبة للمنظمة

في المنظمات تكون دائما السيطرة: مقتصمة (موزعة) بين أكثر من طرف
 ليست السيطرة هي المبرر الوحيد للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات: أيضا هي مكان لتعلم معايير ثقافية مشتركة
 المقاربة من خلال الفاعلين : تهتم بالكيفية التي تشتغل بها هذه المنظمات - وترى أن المنظمات تتحرك بفعل السلوكيات التي تأتي من استراتيجيات الفاعلين

يظهر التغيير في المنظمات على مستويين : المستوى الكلي المستوى الجزئي
 لفهم التطورات الحديثة للمنظمات نلجأ إلى : العناصر التكنولوجية - العناصر الاقتصادية - العناصر الاجتماعية
 عناصر التكنولوجية : ١- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات ومنه ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل - تعقيد عمليات الإنتاج وهو يزيد من الاخطار ويؤدي إلى زيادة مشاكل الصيانة
 العناصر الاقتصادية : تنوع المنتجات والخدمات حتى في الانتاج الكبيرسرة اطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة المنافسة

العناصر الاجتماعية واهمها : تطور التطلعات الخاصة بالعمل - تميز في مستويات التكوين بين الأفراد
 في مجال الإنتاج ظهر نمط جديد في الثمانيات حول الانتاج في الوقت نموذج : تويوتا للإنتاج

TPS-Toyota Production System

نموذج Toyota يعطي للعمال: مسؤوليات كبيرة

بعض التغيير على الهيكل القديمة على المستوى الكلي : ظهر بعض التغيير والذي يكمن في التخفيف من الهيكله والخط السلمي - قسمت الهياكل الى وحدات صغيرة أكثر ليونة - ألغيت مستويات سلمية خاصة في مجال الإنتاج

نتيجة للكثير من التطورات صارت حدود المنظمات **متحركة** اي غير ثابتة يظهر هذا خاصة من خلال : تقسيم المؤسسة الى وحدات صغيرة - المؤسسات الافتراضية - المؤسسات التي تتعامل عن بعد التنظيم الشبكي او المؤسسة الشبكية : هي الوحدات تكون في اتصال بعضها ببعض وتنشئ علاقات قد تكون حتى غير رسمية احيانا

التغيير على مستوى الفرد ومكان عمله جاء نتيجة للكثير من النظريات، أهمها : المقاربة الاجتماعية التقنية - نظرية

HERZBERG

يرى **HERZBERG** ان إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى : هي التي تمكن من تحفيز الافراد يرى **HERZBERG** ان إثراء المهام : يعطي حرية ومسؤولية أكبر للأفراد - يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد يرى **ZARIFIAN** أن المنظمات المؤهلة: هي تلك التي تحسن مستوى تأهيل أفرادها

مميزات المنظمات الحديثة : منظمات مؤهلة

ادى التطور من نموذج **FORD** الى نموذج **TOYOTA** الى ظهور سياسات متقاربة ومنها : سياسات الليونة (المرونة) - سياسات الإنتاجية - سياسات الجودة

طرق تحليل وتشخيص المنظمات : تحليل العمل - تحليل ظروف العمل - تحليل الفاعلين - طرق تصميم الهياكل المهمة **Task** : أصغر جزء في العمل الذي يقدمه الإنسان

التشاطر : هي مجموعة من المهام التي لها نفس الهدف

منصب العمل أو وظيفة : هي مجموعة من الأنشطة المتجانسة

بينة عمل تتكون من : الوسائل الضرورية - مساحة عمل - تنظيم معين - توجيهات معينة

يتم تحليل المنظمة بهذه المقاربة في مراحل :

١- أخذ نظرة شاملة على المنظمة من خلال التعرف على مكوناتها الاساسية

٢- تحليل العلاقات بين أهم الأفراد والمجموعات المعنية بالوضع الذي يتم تحليله

٣- تحديد أهم مناطق الاختلاف بين الجهات

٤- تحديد أهم الفاعلين في الوضعية

أساليب التغيير: ١- الاعتماد على السلطة (التغيير المفروض) لا يعطى للعاملين إلا القليل من المعلومات. ينفذ التغيير بطريقة صارمة ومخططة

٢- الاعتماد على الإقناع (التغيير المسوق له)

٣- الاعتماد على التفاوض : تكون المفاوضات صعبة وطويلة

٤- الاعتماد على المساهمة (التغيير بالمساهمة): هذه الاستراتيجية التي تفضلها مدرسة العلاقات الإنسانية لأنها أكثر مناسبة للأفراد في المنظمة

الاستراتيجية التغيير السريع تؤدي إلى : معارضا قوية أو مقاومة سلبية وله حظوظ قليل في النجاح

يهدف تحليل العمل خاصة إلى: تنظيم ومقارنة و تصنيف مناصب العمل **من اجل** حصر الحاجة إلى التدريب و الإنصاف في تحديد الرواتب