

المحاضرة الأولى

تقوم إدارة المنظمات على عناصر : ١- المدير : ٢- المنظمة : ٣- المعارف الإدارية

المنظمات من خصائص عصرنا : لان الإنسان المعاصر يقضي معظم عمره في المنظمات

تظهر المنظمات في أشكال مختلفة : المؤسسات الاقتصادية - المؤسسات الحكومية - المنظمات غير الحكومية - المنظمات الدولية

من مهامها المنظمات : ١- تقدم الخدمات ٢- وتصنع المنتجات ٣- وتوفر فرص العمل ٤- وتدفع الأجور

تعريف المنظمة : التعاريف متعددة (أمثلة عن التعاريف) :

- هي عبارة عن هيكله تتبع منطقا معيناً من أجل تحقيق هدف ما
- هي مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين

العناصر المكونة للمنظمة هي أربعة عناصر: (هذا العناصر تعطينا عمل منظم)

١. مجموعة أفراد
٢. مجموعة وسائل
٣. وجود قواعد وإجراءات
٤. تقسيم العمل

المحاضرة الثانية

تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث :

١ الملكية ٢ الحجم ٣ الشكل القانوني ٤ الإدارة ٥ طرق العمل ٦ التأثير في الأفراد والمجتمعات

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

١- فهم العمل ٢- كيفية العمل. ٣- كيفية تنظيم العمل ٤- كيفية إدارة المؤسسات

يعود تطور المؤسسات إلى عدد كبير من العوامل، أهمها:

١ تطور التكنولوجيا . ٢ تطور المجتمعات . ٣ غير أن أهم عامل هو المبادر،

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

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

▪ في البداية كانت الملكية والإدارة مجتمعتين في نفس اليد صاحب المؤسسة هو من يديرها إلا أن زيادة 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

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

المحاضرة الثالثة

١- النظرية الكلاسيكية للمنظمات : ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع مطلع القرن العشرين ،

أولاً : TAYLOR (اتجاه التنظيم العلمي للعمل) تايلور

١-اعتمد على تجربته ليقترح طريقة لتحسين تنظيم العمل ٢-اهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج

أ - نظرتة إلى المنظمة : آلية : (المنظمة هي آلة يجب تسهيل تشغيلها) علمانية : (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

ب - نظرتة إلى الأفراد: كان يعتقد أن الأفراد : ١-لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش ، ولا يحبون تحمل المسؤولية ٢- ويجب توجيههم ومراقبتهم ، ويجب مكافأتهم (تشجيعهم أو عقابهم)

ج - إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات : من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات :

• **التنظيم العلمي للعمل** : تنظيم العمل تنظيمًا محكمًا في ورشات العمل ورفع الإنتاجية وتعرف بالتايلورية وهي :

١ حسن اختيار العمال ٢ تقسيم العمل

٣ العمل بالقطعة : 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

• كان منهجه المنهج التجريبي : ١- الملاحظة ٢- الترتيب ٣- التحليل ٤- استنباط القوانين والقواعد

د _ نقائص إسهامات Tay :

١-نظرتة إلى المنظمة على أنها: اليه و علمانية ٢-العامل ليس مطالب بالمبادرة وإنما التقيد

٣-الإنسان جز من الآله ٤-جرد العامل من البعد الإنساني ٥-يحفز بالمكافآت المادية فقط

٦-لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار

ثانياً : Henry FORD فورد (اتجاه التنظيم العلمي للعمل)

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

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

١ الإنتاج بالحجم الكبير ٢ تخفيض وقت الإنتاج ٣ تخفيض تكاليف الإنتاج ٤ رفع رواتب العمال

لم يتوقف عمل Ford عند تحسين طرق الإنتاج ، بل ساهم أيضا على المستوى الاستراتيجي

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

• كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج ، ويرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق :

ثالثاً : Henri FAYOL فايول (اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة)

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

• نظرتة 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 :

١ **كيفية تنظيم المؤسسات** ٢ **كيفية التنسيق بها**

أ - 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 عددها ٥ وظائف :

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

المحاضرة الرابعة

رابعاً : - Max WEBER **ماكس ويبر** (اتجاه التنظيم الاداري للمنظمة)

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

أ – **إسهامات Max WEBER** من أهم إسهاماته أنه :

١- **فرق بين :الحكم والسلطة**

٢- **حدد ٣ أنواع للشرعية : ١ الشرعية الكاريزمية : ٢ الشرعية التقليدية ٢ الشرعية القانونية : يسميها Max Weber أيضا الشرعية العقلانية**

٣- **استنبط ٣ أنواع للسلطة**

السلطة الكاريزمية : لا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة لذلك { Max Weber يرفض السلطة الكاريزمية {

السلطة التقليدية : { Max Weber يرفض السلطة التقليدية {

السلطة القانونية : { Max Weber يفضل السلطة القانونية او العقلية {

٣ 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** :

١ . يبدو حسب النظرية أن كل المنظمات تتشابه ومتجانسة . ٢ . إهمال الكثير من حاجات الأفراد .

٣ . إغفال العلاقات الإنسانية (بين الفرد والجماعة) . ٤ . إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها .

نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات : من أهم نقائص النظريات الكلاسيكية (بالاتجاهين العلمي والإداري) للمنظمة :

١ . تجاهل الانسان كإنسان في المنظمة ٢ . **عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة**

٣ . هذه النظريات لا تفهم تطور المؤسسة (أسباب) ٤ . هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها

٥ . 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

من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية :

اولاً : Elton MAYO التون مايو (أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية)

❖ كان يهتم بمسائل العمل والإنتاجية ❖ وأضاف 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

من أهم ما ساهم به مايو في نظرية المنظمات:

١ الإنسان يحتاج الى المكافأة المادية ويحتاج إلى ظروف عمل ملائمة

٢ الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها ، للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية

٣ الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله

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

اهتم بالجماعات في المؤسسة

من أهم ما أضافه لنظرية النظم :

١. لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة ٢. حركية الجماعات (group dynamics) ٣. نظرية للقيادة

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

١ القيادة التوجيهية : يوجه القائد العمل بالأوامر ٢ القيادة الديمقراطية : القائد يقترح ويشارك

٣ القيادة { اترك يعمل } (اللا قيادة) : القائد له أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا

ثالثاً : Chris ARGYRIS ارجيريس (نظريات التعلم)

• يهتم بالتعلم وله نظريات في هذا المجال

أهم مساهماته في نظرية المنظمات : ١. المنظمة المتعلمة ٢. نظريات التعلم لا يقصد فعلا أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها

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

نظريات التعلم : التعلم يكون في : أ- حلقة بسيطة ب- حلقة مزدوجة

١ التعليم في حلقة بسيطة يحتاج الى تغيير الفعل ٢ التعليم في حلقة مزدوجة يحتاج الى تغيير في الاطار العام

نقائص نظريات العلاقات الإنسانية :

١ صحة نتائج تجربة Howthorne الشهيرة ٢ وعدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة ما عدا (Lewin)

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

المحاضرة الخامسة

تعريف الظرفية : (هي عكس الحتمية) الشيء الحتمي : هو ذلك الشيء الذي يحصل حتما نتيجة لأسباب معينة

الشيء الظرفي : هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل

ما هي أفضل هيكل للمنظمة ؟

كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة واحدة مثلي لتنظيم المؤسسات وهيكلتها بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية

القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضا تماما (مفاده أن هيكله المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها)

من جاء بهذا التصور الجديد هما : Lawrence و Lorsch أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية

أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه :

❖ لا توجد هيكله صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية.

❖ هناك تفاعل مع البيئة وعلى المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها ❖ أصبح ينظر للمنظمة على أنها كائن يعيش في بيئة (نظرية الظرفية)

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

عوامل الظرفية الداخلية :

١. عمر المنظمة للوقت دورا في كيفية هيكله المنظمات من جانبيين :

مع تقدم المنظمة في العمر :

١ ينتشر الروتين ٢ تكثر الإجراءات (تشكيل العمل ٣ تقل المبادرات ٤ يزداد التعقيد

٢. حجم المنظمة : لحجم المؤسسة علاقة بهيكلها وتنظيمها : بأن

▪ المؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة وكلما 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 بهيكل المنظمات :

Joan Woodward

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

في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة : ١ التنظيم مرن ٢ الاتصال سهل وأكثره غير رسمي ٣ أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية

في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة : ١ التنظيم أكثر صرامة ٢ أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم ٣ التنظيم أكثر رسمي

في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا) : ١ التنظيم أكثر مرونة من الشكلين السابقين ٢ نسبة التأخير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين

٤. الاستراتيجية : أهم باحث في هذا المجال Chandler لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكل والتنظيم

• 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**

٥. البيئة : عامل خارجي

الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها **T Burns** و **G Staker** والتي تتعلق باستقرار البيئة.

• جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكل المنظمات وتنظيمها .

البيئة المستقرة : الاستقرار يساعد على التعود على العمل انتشار الروتين انتشار الإجراءات المؤسسة تصير آلية عبارة عن آلة

البيئة غير المستقرة : فيها تقلبات هناك تغيرات كثيرة لا يمكن أن ينتشر الروتين قلة الإجراءات

وقام كل من **Lorsh** و **Lawrence** (١٩٦٧) بدراسة فبيننا فيها أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكل وتنظيم المؤسسة

واستعمالا مصطلحين أصبحا متداولين : التمييز والإدماج

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

يزداد التمييز مع زيادة عدم استقرار البيئة

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

المحاضرة السادسة

تعريف الهيكل : في المنظمات نحتاج إلى : ١ تقسيم المهام وتنظيم العمل ٢ تنسيق العمل ٣ تحديد علاقات العمل

يعرف **Mintzberg** الهيكل 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** هي تلخيص واثراء لنظرية الظرفية ،

قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة

يحلل المنظمة حسب ١ مكوناتها ٢ والعلاقة بين مكوناتها ٣ ووزن كل منها في الهيكل

مكونات المنظمة : حدد مكونات المنظمة به مكونات وهي :

١ مركز العمليات ٢ القمة الاستراتيجية ٣ الخط السلمي ٤ الهيئة التكنولوجية ٥ الدعم اللوجستي

١. **مركز العمليات** :

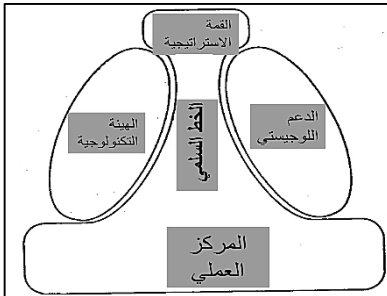
١ يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها . ٢ هذا المركز هو لب المنظمة .

٣ هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش والبقاء .

٢. **القمة الاستراتيجية** :

١ تضم الإدارة العليا (مديرون، مستشارون) . ٢ تمكن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها) .

٣ تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة . ٤ تبحث عن خدمة القوى المتحكمة في المنظمة أو التي لها سلطة عليها .



- ١ يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات . ٢ الخط الذي من خلاله تصل توجيهات القمة الاستراتيجية إلى المنفذين .
٤. الهيئة التكنولوجية (:
- ١ تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل . ٢ لا يتبعون للخط السلمي . ٣ 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
- تأقلم الهيكل** الهيكل تتأقلم مع البيئة التأقلم وسيلة لتماشي المنظمة مع بيئتها وأفضل هيكل هي الأنسب نظرا لموارد المنظمة ولظروفها وبيئتها ولا توجد هيكل 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. **الهيكل البسيطة** : تتميز بما يلي :
١ التنسيق من خلال الإشراف المباشر ٢ سيطرة القمة الاستراتيجية ٣ القيادة عموما كاريزمية ٤ ليونة و التأقلم مع البيئة
٢. **الهيكل البيروقراطية الآلية** : تتميز خاصة بما يلي :
١ معيارية الإجراءات ٢ لامركزية أفقية وعمودية ٣ سيطرة الهيئة التكنولوجية ٤ اتصال رسمي
٣. **البيروقراطية المحترفة** : تتميز خاصة بما يلي :
١ معيارية التأهيل ٢ بيئة مستقرة ٣ سيطرة مركز العمليات ٤ لامركزية عمودية وأفقية
٤. **الهيكل في شكل أقسام** : تتميز خاصة بما يلي :
١ معيارية المنتجات ٢ سيطرة الخط السلمي ٣ مركزية عمودية
٥. **الأدهوقراطية : adhocracy** : تتميز خاصة بما يلي :
١ التعديل المتبادل ٢ سيطرة الدعم اللوجستي ٣ لامركزية أفقية

المحاضرة السابعة

نظرية القرار (النظرية القرارية) HERBERT SIMON : قدم نظرية الرشد المقيد من أوائل من اهتمم بالذكاء الصناعي

بالنسبة لـ Herbert Simon نظرية المنظمات هي نظرية للقرار لماذا : لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار لقرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني فتنتقل من :

- أ - النظرية الاقتصادية للاختيار : الانسان يتخذ القرارات الرشيدة ب - النظرية النفسانية للسلوك : الانسان يبحث عن منفعة
- 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 وتنقيح الحل** ٥. رقابة الحل

لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل **يجب الاكتفاء بالحل المرضي** .

أقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في ٣ مراحل : **(نموذج IMC)**

مرحلة الاستخبار : البحث عن المعلومات **مرحلة التصميم : تحديد الحلول الممكنة مرحلة الاختيار : اختيار الحل الأنسب للمشكلة**
ومن هنا نفهم أن نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد بل إدخال الرشد المقيد ومنه **الحلول المرضية**
المؤسسة عبارة عن كائن يتأقلم مع بيئته، يحاول أن يتماشى مع ما تتيحه هذه البيئة
١. **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 Berle و Means .

الأفراد يشكلون جماعات كبيرة أو صغيرة . تستطيع أي من هذه الجماعات أن تسيطر حسب الظروف .
وتؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة .

يرى **March و Cyert** أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على بيئته و عقلاني ويتأقلم بالاستناد إلى تعلمه السابق المؤسسة لها ذاكرة (ذاكرة المنظمة)
ذاكرة المنظمة + الخبرة = المنظمة تنشئ روتين ديناميكي (حركي) هذا الذي يمكنها من تعديل سلوكها لتتأقلم مع البيئة
الخبرة + ظروف البيئة = إدماج يؤدي إلى تعلم المنظمة و حركية التغيير التنظيمي
النظرية الإدارية Berle & Means : لاحظ MEANS و BERLE في كتابهما أن :

لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم و المديرين هم من يدير الشركات **لذلك فصل بين الإدارة والملكية**

سلطة القرار أصبحت في أيدي المديرين وسيطر على المنظمة من ليس مالكا لها : **سلطة الإدارة ، سلطة بدون ملكية**

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 : والتي تعتبر من أشد الوسائل للرقابة على إصدار الأسهم وتداولها .

المحاضرة الثامنة

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 يؤدي إلى ظهور المؤسسة**

إخفاق السوق : اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف : (تكاليف المعاملات)

تكاليف البحث عن المعلومات تكاليف مفاوضات العقود تكاليف إبرام العقود

ما دامت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء مؤسسة فضل السوق عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء مؤسسة تنشئ مؤسسة (المؤسسة بديل للسوق) 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 وفكرة الرشد المقيد ل Simon

نقص المعلومات + عدم التأكد بالنسبة للعقود = العقود غير تامة

الانتهازية : بما أن العقود غير تامة سوف يعرض طرف إلى خطر انتهازية الطرف الآخر إذن ضرورة الرقابة (ومنه تكاليف الرقابة)

والمؤسسة تساعد على تقليص هذه المخاطر والتقليص أيضا من ظاهرة الانتهازية

الفرضية السلوكية : لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة ولا كل نتائج المعاملة

والحل المرضي بدلا من الحل الأمثل هذا ما يزيد من أخطار المعاملات

فرضية الانتهازية : فرضية الرشد المقيد + فرضية الانتهازية = فرضية سلوكية من خصائص الأفراد الانتهازية :

بإمكانهم إخفاء معلومات أو تغييرها خدمة لمصلحتهم (هذا ما يزيد من أخطار المعاملات)

حجم المؤسسة : تحدده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات و يتبع Williamson خطوتين:

١ . القرار بالصنع أو بالشراء ٢ . إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار)

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 : كيف تدار هذه المعاملات ؟

التخطيط : في حالة الانتهازية ، تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات ، خاصة وأن الرشد المتبع هو الرشد المطلق

الوعد : عند غياب الانتهازية، تسود الثقة، ويكتفي الطرف بوعده الطرف الثاني

المنافسة : لما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم خصوصية الأصول يكون التعامل حسب السوق

الحوكمة : أما لما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة

مصفوفة العقود : أدخل Williamson عامل التكرار الى 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

المحاضرة التاسعة

نظرية حقوق الملكية : تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة : السؤال إذن : كيف يبرر وجود المؤسسات كآلية أخرى لتخصيص الموارد النادرة ؟

(هذا السؤال الذي تريد نظرية الملكية الإجابة عليه) كبار مؤسسي نظرية حقوق الملكية : وهم أهم مؤسسي نظرية حقوق الملكية :

الشكل الغربي الحديث لهذه الإشكالية طرح من قبل Harold Demsetz ، Armen Alchian ، Ronald Coase بالاعتماد على عمل

ظهرت هذه النظرية في السبعينيات تريد :

١ إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها من المنظمات ٢ وحل إشكال وجود المؤسسة

٣ وإعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد

منطلق النظرية : تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية :

١ 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

٢ 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 ٣ 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...)

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 .

حقوق الملكية وأنواع المؤسسات : كما هو موضح 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

و المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية

من عيوب هذه النظرية : ١ . لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق ٢ . لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الأثار السالبة)

نظرية الوكالة : مؤسسي نظرية الوكالة : Michael Jensen ، William Meckling

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 and Berle** (نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية) حسب نظرية الوكالة هناك مالك (صاحب حقوق ملكية) يكلف غيره من أجل إدارة هذه الحقوق ... لماذا ؟ حتي ينتفع من حقوق ملكيته . الأسباب كثيرة: أ - غير مؤهل للقيام بالإدارة بنفسه . ب - لا يستطيع لمنع ما أن يدير . ج - تشتت الملكية . هذا ما أدى به إلى تكليف غيره .

عدم تناظر المعلومات : 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)

انتهازية الوكيل : أول وأكبر هذه المخاطر : انتهازية الوكيل

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

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

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

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

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 :

رأس مالها كبير ، تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك ، تناسب آليات الرقابة

المؤسسة الإدارية هي الأفضل حسب نظرية الوكالة .

المحاضرة العاشرة

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 : يستعمل التحليل العقل والمنطق والقياس ... ويتمثل التحليل في دراسة الأجزاء المكونة للكل من أجل فهم الظاهرة .

وهذا الذي أدى إلى الاكتشافات الكثيرة والعظيمة التي توصل إليها الإنسان خلال قرون قصيرة

مع تطور المجتمعات وزيادة الصناعات وحجم المنظمات ...

١ ازداد تعقيد الظواهر وصار تحليلها صعبا وغير كاف وازداد تداخل العناصر المكونة فيما بينها

٢ ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر ، وهذا ما جاءت به نظرية النظم

مؤسس نظرية النظم : نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه **Ludwick Von bertalanffy** ، النظرية العامة للنظم

هو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظامي ، وهو من أسس لنظرية النظم ،

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

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

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

أنواع النظم : حسب المعايير : ١- النظم الساكنة والنظم المتحركة ٢- النظم البسيطة والنظم المعقدة ٣- النظم المغلقة والنظم المفتوحة

- النظام المغلق : نظام له ارتباط ضعيف أو ينعدم ارتباطه بالبيئة ، وله درجة عالية من الاستقلالية

- 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 ٤ الإدراك بأن هيكل المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها

المحاضرة الحادية عشر

اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة و انطلقوا من مجموعة أفكار :

المنطلقات : ١ المنظمة ليست شيئاً طبيعياً بل هي بناء اجتماعي ٢ فهي ليست محددة تماماً ٣ هناك مكان للحرية في المنظمة

٤ حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائماً إمكانية التحرك بين هذه القيود

السلوك: يفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يوجهونها : سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع :

١ يتجاوبون مع مشاكل ٢ يتحركون في إطار قيود ٣ وحسب الفرص التي تتاح لهم ٤ وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم

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

- لأنهم ليسوا كلهم معنيين - ليس لهم كلهم الموارد الضرورية (المشكلة تحدد الفاعلين)

الاستراتيجية : عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون سلوكيات ثابتة

مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون يقصد حماية مصالحهم تسمى استراتيجية

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 وتقييداً من المكتوبة في بعض الحالات

القواعد الرسمية هي قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد) . وهناك 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

أسس استراتيجيات الفاعلين في المنظمات : تجد الاستراتيجيات السلوكية للفاعلين تديرها في الحكم والثقافة

حسب مقارنة 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 دائماً السيطرة مقسمة (موزعة) بين أكثر من طرف ، السيطرة موزعة في المنظمة

الثقافة : للفاعلين في المنظمة بيئة ينتمون إليها ، فهم ينتمون ، إلى ثقافة معينة ، إلى اعتقاد معين ، إلى جماعات معينة .. قد تكون هذه

الانتماءات عاملاً مفسراً آخر للاستراتيجيات التي يطورونها . و ليست السيطرة هي المبرر الوحيد للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات ،

المنظمات أيضاً مكان لتعلم معايير ثقافية مشتركة المنظمة مساحة تتقاطع فيها مستويات مختلفة للثقافة :

الثقافات الوطنية ، ثقافة المؤسسة ، ثقافة جماعات ، ثقافات فردية

المقاربة من خلال الفاعلين ليست نظرية تهتم بهيكل المنظمات ولكنها تهتم بالكيفية التي تشتغل بها هذه المنظمات . وترى أن المنظمات

تتحرك بفعل السلوكيات التي تأتي من استراتيجيات الفاعلين . كما أن هذه الاستراتيجيات قد تنمو نتيجة لأهداف سيطرة أو نتيجة

لأمور ثقافية .

المحاضرة الثانية عشرة

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

١- العناصر التكنولوجية : وأهمها اثنان

أ - ارتفاع تكلفة الاستثمار بالكثير من القطاعات وارتفاع 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 الإنتاج 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 الإنتاج 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 وهيكل المنظمة :

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

ب - **سياسات الإنتاجية :** حيث أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر على المعرفة والإنتاجية المعرفية

ج - **سياسات الجودة :** حيث أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...

أولاً : التغيير على المستوى الكلي

بعض التغيير على الهيكل القديمة :

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

٢ قسمت الهياكل الى وحدات صغيرة أكثر ليونة ٣ أُلغيت 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 : التغيير على المستوى الجزئي

على المستوى الفردي 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 واسكندنافيين 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 نادراً ما يكون الإنسان راضٍ في المنظمات الحالية. ويرى أن إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى هي

التي تمكن من **تحفيز الأفراد**

إثراء المهام (إثراء مختلف مهام العمل) task enrichment : ١ يعطي هذا الإثراء حرية ومسؤولية أكبر للأفراد ٢ يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد

ج - الأشكال الجديدة للعمل : ١ **توسيع العمل** : إضافة مهام جديدة لعمل معين ، ويهدف إلى محاربة الملل من العمل .

٢ **إثراء العمل** : جمع مهام من درجة أكثر تعقيداً للفردي

٣ **الجماعة** : تمثل الجماعة نمطاً جديداً للعمل ، هذا النمط لا يقوم على مناصب فردية للعمل ولكن على عمل جماعي

الأنماط الحديثة للتنظيم تفرز نتائج معينة، من بينها أنها تمكن : أ - تقاسم المعارف ب - تحسين التأهيل

ومن هنا جاءت تسمية «المنظمات المؤهلة» يرى **ZARIFIAN** :

١ أن **المنظمات المؤهلة** هي تلك التي تحسّن مستوى تأهيل أفرادها .

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

طرق تحليل وتشخيص المنظمات :

١- تحليل العمل : أ - لا يمكن تحليل المنظمات دون تحليل العمل ب- ينطلق تحليل المنظمات بتحليل العمل

ج - تاريخياً ، يرجع تحليل العمل إلى Taylor

يهدف تحليل العمل خاصة إلى : أ - تنظيم مناصب العمل ب- مقارنة مناصب العمل ج- تصنيف مناصب العمل

من اجل : ١ حصر الحاجة إلى التدريب و ٢ 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 : أ - الوسائل الضرورية ب- مساحة عمل ج- تنظيم معين د- توجيهات معينة

٢- تحليل ظروف العمل : لظروف العمل الملموسة (الحرارة، الخطر، التوتر) 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

٢- تحليل الفاعلين: 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 الهيكلة 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 الفاعلين الذين يقومون بالتغيير)

والآخرين (الذين ينفذون التغيير)

بالاعتماد على السلطة (التغيير المفروض) : أ - لا يعطى للعاملين إلا القليل من المعلومات ب- ينفذ التغيير بطريقة صارمة ومخططة

تطبيق هذه الاستراتيجية بالتغيير السريع لكنها تؤدي عموماً إلى : أ - معارضة قوية ب- 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) وقد 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 ، وقد 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 .