

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

أدى ارتفاع عدد المؤسسات وبدأ 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

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

تتعلق 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 إلى تخصص العمال

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

كان منهج **TAYLOR :** المنهج التجريبي

نقصان 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

نقصان 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 : التقنيّة – 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 طيع 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 : هي التي تعطي للسلطة شرعيتها (يرفضها)

٢- السلطة التقليدية : تكسب الشرعية حسب الثقافية السائدة والاعراف (يرفضها)

٣- السلطة القانونية (العقلية) لا يرفضها weber : وهي منبع الشرعية

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 وبينتها

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 بينتها 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 «اترك 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 Hawthorne 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 بينتها

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 هيكل المنظمة فهي تضم جمع العناصر السابقة)**
- قام كل من Lawrence و Lorsch:** بدراسة أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكله وتنظيم المؤسسة ركزت دراسة **Lawrence و Lorsch** على العلاقة بين : عوامل الظرفية وهيكل المنظمة
- من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات : Joan Woodward**
- أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكل 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 هيكل 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 هيكل المنظمة بعملية الإنتاج في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا):** التنظيم أكثر مرونة - نسبة التأخير أكبر
- اهتم Chandler بالعلاقة بين : الهيكل والاستراتيجية**
- استخلص Chandler ان للاستراتيجية اثرا مباشرا على : تنظيم وهيكل المنظمات**
- ظهرت من دراسة Staker و T Burns ان : درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكل 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 الهيكل في المنظمات الى : تقسيم المهام وتنظيم العمل – تنسيق العمل – تحديد علاقات العمل**
- يعرف Mintzberg الهيكل : 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 الهيكل**
- 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 أليات 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- الهيكل البسيطة : تتميز ب : التنسيق من خلال الإشراف المباشر - سيطرة القمة الاستراتيجية - القيادة عموما كاريزمية - ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة**
- ٢- الهيكل البيروقراطية الآلية : تتميز ب : معيارية الإجراءات - لامركزية أفقية وعمودية - سيطرة الهيئة التكنولوجية - اتصال رسمي**
- ٣- البيروقراطية المحترفة: تتميز ب : معيارية التأهيل - بيئة مستقرة- سيطرة مركز العمليات- لامركزية عمودية وأفقية**
- ٤- الهيكل في شكل أقسام : تتميز ب : معيارية المنتجات - سيطرة الخط السلمي - مركزية عمودية**
- ٥- الأدهوقراطية : تتميز ب : 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 **March و Cyert** أن المؤسسة : عبارة عن نظام مفتوح على بيئته وعقلاني ويتأقلم 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 انتشرت 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 : يسيطر 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 وتنمو 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- إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار) (دخل 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 الأفراد : 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)
 ترى 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 لحث 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 الأفضل
 النظريات الحديثة : هي تلك التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية
 أهم وأشهر أول 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

طبيعي 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 ينميها 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 العاملون 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 مقارنة الفاعلين لا ترتبط السيطرة بالشخص نفسه وإنما ترتبط ب: الموارد التي هي في متناوله 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: مقتسمة (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 الكبير - سرعة 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 الإنتاج 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 الهيكل والخط السلمي - قسمت الهياكل الى وحدات صغيرة اكثر ليونة - ألغيت مستويات سلمية خاصة في مجال الانتاج 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

النشاط : هي مجموعة من المهام التي لها نفس الهدف

منصب العمل أو وظيفة : هي مجموعة من الأنشطة المتجانسة

بيئة 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 الأساسية

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 : معارضة 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

