

# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة التقديمية





جامعة الملك فيصل  
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد



توصيف مقرر  
نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



اسم المقرر: نظرية المنظمات

رمز المقرر: 0602-301

عدد الوحدات المعتمدة: ٣

أستاذ المقرر: أ.د. عيسى حيرش

الساعات المكتبية:

السبت من ١٤:٣٠ إلى ١٦:٠٠

الأحد من ١٦:٠٠ إلى ١٧:٣٠

رقم جوال المقرر: ٠٥٠١٦٤٤٢٣١



## الهدف العام للمقرر:

يهدف المقرر إلى تعريف الطالب بأهم النظريات التي تتناول المنظمة ودورها في النشاط الاقتصادي، كما يعرفه بإشكالية السلطة في المنظمات فضلا عن تعميق معارفه بخصوص إعداد وتصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات واطلاعه على مختلف الأشكال التنظيمية التي تتبناها المنظمات..



# الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذا المقرر، سيكون الطالب قادرا على أن:

- يعرف النظرية والمنظمة والتنظيم
- يحدد أهم مداخل دراسة وتحليل المنظمات
- يذكر النظريات الحديثة والتقليدية التي تتناول المنظمات
- يفهم إشكالية وتوزيع السلطة في المنظمات
- يذكر أشكال الهياكل التنظيمية وأسس بنائها
- يحدد الأشكال التنظيمية الحديثة التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات
- يعرف التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمات



## مواضيع وحصص المقرر

عدد الحصص	الموضوع	التسلسل
١	تقديم المقرر	١
2	مدخل لنظرية المنظمات	٢
2	النظرية التقليدية للمنظمات - النظرية الكلاسيكية - نظرية العلاقات الإنسانية	٣
١	نظريات الظرفية (الموقفية)	٤
١	الهيكل التنظيمية	٥



عدد الحصص	الموضوع	التسلسل
٣	النظريات الاقتصادية للمنظمات - النظرية السلوكية - نظرية القرار - النظرية الإدارية - نظرية المعاملات - نظرية حقوق الملكية - نظرية الوكالة	٦
١	النظريات الحديثة	٧
١	السلطة والاستراتيجية	٨
٢	الأشكال والتحديات الحديثة للمنظمات	٩
١	مراجعة	١٠





الدرجة	النشاط
١٠ درجات	المشاركة في منتديات الحوار على البلاك بورد
١٠ درجات	حضور المحاضرات المسجلة والمحاضرات المباشرة
١٠ درجات	الواجبات المنزلية (٣ واجبات)
٧٠ درجة	الاختبار النهائي



## مصادر التعلم:

بالإضافة إلى محاضرات المقرر، يرجع الطالب إلى المصدر التالي:

محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع ،

٢٠٠٨



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق



عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد  
Deanship of E-Learning and Distance Education

[ ]

جامعة الملك فيصل  
King Faisal University





مَشْرِطٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الأولى

## مدخل لنظرية المنظمات (١)



## المخرجات التعليمية لهذه الحصة :

بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- ✓ يفهم لماذا يدرس نظرية المنظمات
- ✓ يعرف المنظمة
- ✓ يعرف نظرية المنظمات
- ✓ يفهم أهمية دراسة نظرية المنظمات
- ✓ يعرف العناصر المكونة للمنظمة
- ✓ يعرف علاقة نظرية المنظمات بالمجالات الأخرى للمعرفة
- ✓ يذكر الصور السبع للمنظمة



# الفصل لأول : مدخل إلى نظرية المنظمات

## محتوى الفصل

- ١- لماذا ندرس نظرية المنظمات؟
- ٢- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم؟
- ٣- بعض المصطلحات
- ٤- التطور التاريخي للمنظمات
- ٥- موضوع نظرية المنظمات
- 6- مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية

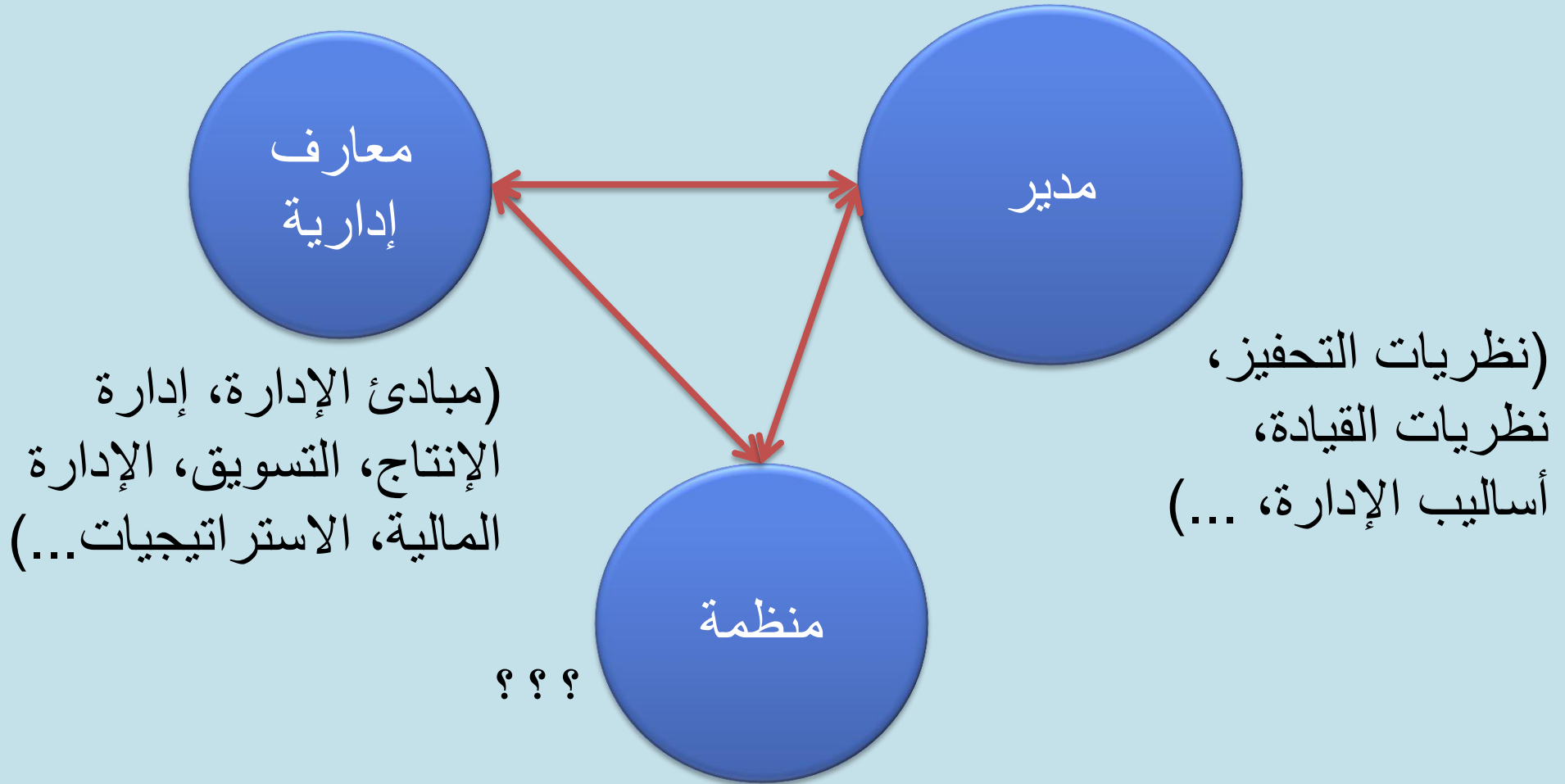




# ١- لماذا ندرس نظرية المنظمات ؟



تقوم إدارة المنظمات على ٣ عناصر :



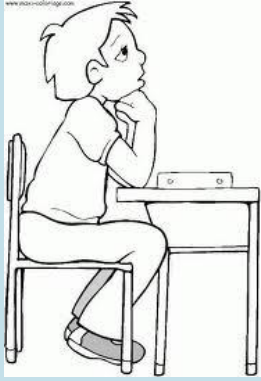
استكمال المعارف في مجال الإدارة



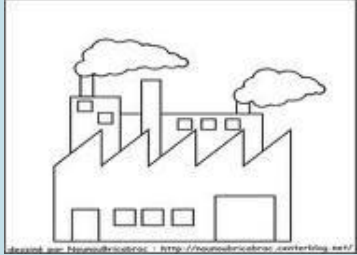
## المنظمات من خصائص العصر

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، ...)



للمنظمات تواجد كبير وارتباط وثيق بالحياة اليومية للناس

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

Deanship of E-Learning and Distance Education

[ ]

جامعة الملك فيصل

King Faisal University





تظهر المنظمات في أشكال مختلفة

المراعي، Pepsi Cola ، Toyota ...

المؤسسات الاقتصادية



وزارة التعليم العالي، البلدية،  
المحافظة، مديرية المرور،  
الجمارك ...

المؤسسات الحكومية



منظمات حقوق الإنسان، منظمة  
الأطباء بلا حدود، ...

المنظمات غير الحكومية



المنظمات الدولية للعمل،  
المنظمة العالمية للصحة

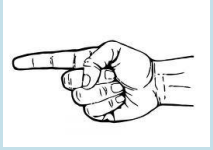
المنظمات الدولية



من مهامها أنها :



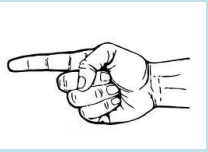
تقدم الخدمات لمنفعة الناس والمجتمع



(البلدية، المستشفى، الجامعة، الحكومة،

المدرسة، الجمعيات الخيرة ...)

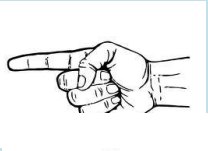
تصنع المنتجات لتلبية حاجات المجتمع



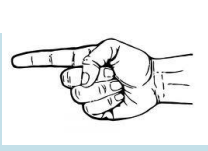
(إنتاج الحليب، إنتاج الخبز، إنتاج

السيارات ...)

توفر فرص العمل للأفراد



تدفع الأجور للأفراد



...

لا يمكن فصل المنظمات عن حياتنا اليومية



عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

Deanship of E-Learning and Distance Education

جامعة الملك فيصل

King Faisal University



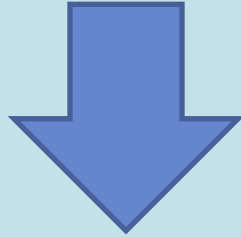
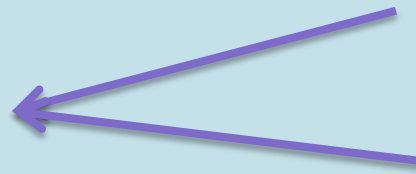


نظرا لمكانة المنظمات في حياتنا ونظرا لأهميتها فإن  
دراساتها ضرورية من أجل

تحسين أدائها

فهمها والتعامل معها

تحسين تنظيمها



الاستفادة منها بأحسن طريقة



# نظرية المنظمات تساعد على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها



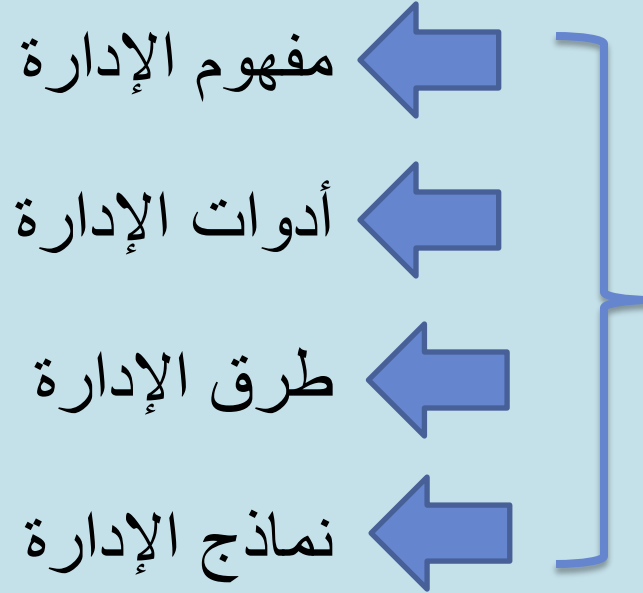
ما هي نظرية المنظمات

**نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في  
هيكله وتنظيم المنظمات**



عرفت نظرية المنظمات تطورا هائلا

وأدى هذا التطور في الواقع إلى تطور إدارة المنظمات  
وإلى تحسين كبير لإدائها من حيث تطوير





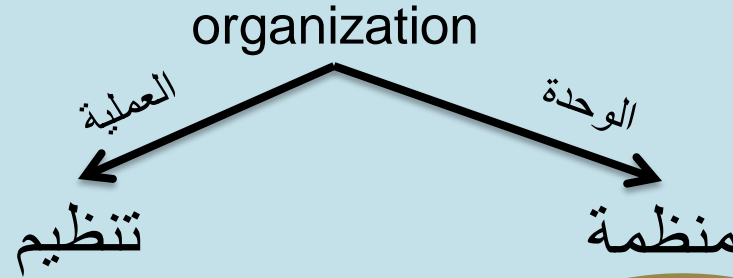
## ٢- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم؟



## بالنسبة للمنظمة

باللغة الانجليزية

باللغة العربية



نظرية التنظيم

نظرية منظمات

هل هي منظمة أم منظمات ؟

هي في الواقع منظمات كثيرة ومتنوعة جدا

الشائع استعمال الجمع لإبراز فكرة التنوع في أشكال المنظمات

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

Deanship of E-Learning and Distance Education

جامعة الملك فيصل

King Faisal University



بالنسبة للنظرية : هل هي نظرية أم نظريات ؟

هناك من يتكلم عن النظريات (بالجمع، أي نظريات المنظمات)

وهناك من يتكلم عن النظرية (بالمفرد أي نظرية المنظمات)

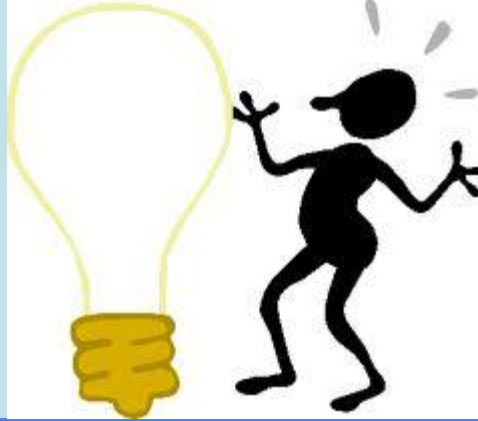
في الواقع هي عبارة عن عدد كبير من النظريات كما سنرى لاحقا

لكن الشائع هو استعمال النظرية (بالمفرد) بمعنى:

هي نظرية للمنظمة، عرفت تطورا من مرحلة تاريخية إلى أخرى

## نظرية المنظمات





## ٣- بعض المصطلحات



## ٣.١- المفهوم والمصطلح

المفهوم يختلف عن المصطلح

## ٣.٢- النظرية

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



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



التعاريف متعددة

أمثلة عن التعاريف :

هي عبارة عن هيكلية تتبع منطقا 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

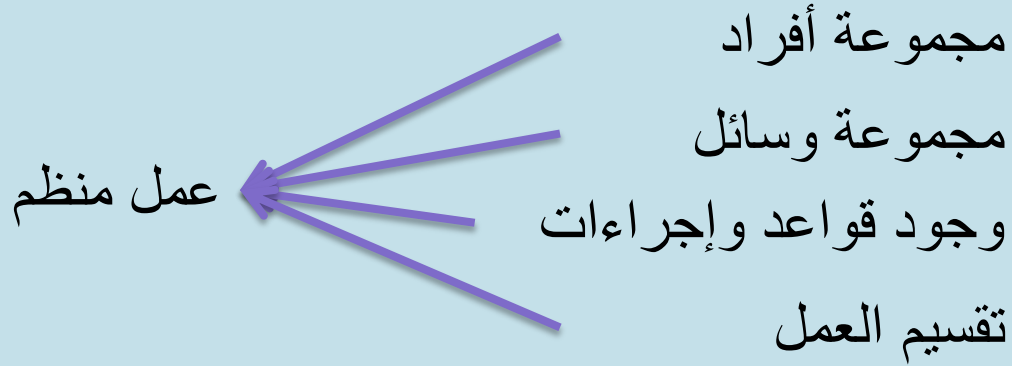


مثال : الجامعة = مجموعة من كليات تتفاعل فيما بينها لتوفير  
التعليم العالي للمجتمع

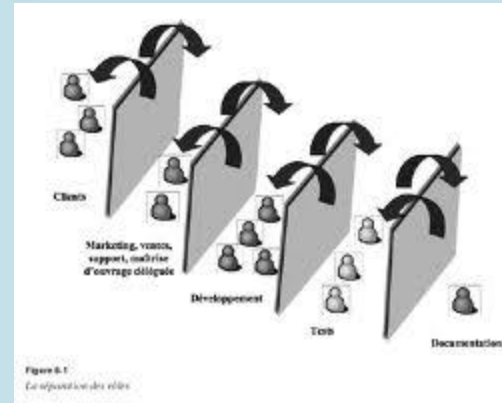
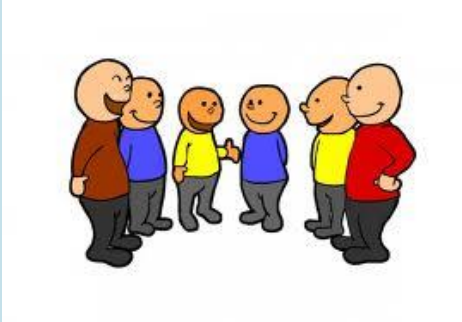


## ٣.٤ - عناصر المنظمة

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



العناصر المكونة للمنظمة  
هي أربعة عناصر:



بعض الأسئلة المهمة بالنسبة لمكونات المنظمة

١ - حجم المنظمة: هل الحجم من العناصر المكونة للمنظمة؟

الاعتقاد قديم، لكن اليوم لا يسهل التعرف على الصغيرة ولا الكبيرة  
من المؤسسات

المنظمة 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 ؟

وسائل الاتصال الحديثة غيرت مفهوم حدود المنظمة



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق



عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد  
Deanship of E-Learning and Distance Education

[ ]

جامعة الملك فيصل  
King Faisal University





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الثانية

## مدخل لنظرية المنظمات (٢)



# الفصل لأول : مدخل إلى نظرية المنظمات

## محتوى الفصل

- ١- لماذا ندرس نظرية المنظمات؟
- ٢- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم؟
- ٣- بعض المصطلحات
- ٤- التطور التاريخي للمنظمات
- ٥- موضوع نظرية المنظمات
- 6- مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية





## ٤- التطور التاريخي للمنظمات







## شرح Jean Panzani في صناعة العجائن الطازجة باليد



فكان ينتجها في عالية البيت ثم يذهب بدراجته ليسلم  
المنتج للزبائن.

كان لمنتجه ذوق ممتاز ومميزات جعلته يشتهر  
بسرعة، فأصبحت عجائنه محل طلب متزايد.

كان 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 لمنتجاته علامة "Francine".

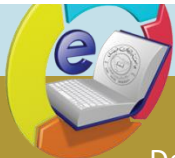
كان المصنع يشغل طول اليوم، بدون انقطاع، وهذا ما مكنه من الوصول إلى إنتاج ٣٠ طن يوميا وبهذا انتقل Jean Panzani إلى مرحلة جديدة حيث مر من الإنتاج الحرفي إلى الإنتاج الصناعي.





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.

في سنة ١٩٥٢ مدت مؤسسة Panzani نشاطها إلى إنتاج الصلصة التي تعتبر منتجا مكملا للعجائن، وكانت تنتج هذه الصلصة آنذاك في علب حديدية.



في 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 مكنه 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.



هي الأولى في مجال  
الصلصة بالرغم من أنها لا  
تنتج منها شيئاً لأنها تناولها  
باطنيا مع مؤسسات أخرى

هي الأولى في  
مجال العجائن  
الجافة بواسطة  
منتجاتها المشهورة

هي الأولى في مجال  
الأرز

هي الأولى في مجال  
العجائن الطازجة

هي الأولى في  
مجالات أخرى كثيرة



## ٤.١- 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، والحياكة، ...

وفي كثير من الحالات كان أفراد العائلة يشاركون في العمل  
وفي القرارات فكانت المؤسسات عائلية

بعض المستغلات الزراعية كانت عائلية، وبعض  
الحرف كالحياكة، وصناعة الفخار، والحدادة...





## خصائص هذه المؤسسات الفردية والعائلية آنذاك

- كانت صغيرة وحتى صغيرة جدا في بعض الأحيان
- كانت سوقها محلية وضيقة جدا
- كان تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا جدا أو منعدما
- كانت لا تحتاج إلى أموال كثيرة
- كان الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية
- كان التنظيم فيها بسيطا جدا
- كان الإنتاج فيها بكميات ضئيلة
- كانت تدار من طرف مالكيها



ثم تطور حجم بعضها فصارت مؤسسات متوسطة  
من بين خصائص المؤسسات المتوسطة أنداك ما يلي:

- ✓ تشغل عددا أكبر من الأفراد
- ✓ سوقها محلية وأوسع في بعض الحالات (جهوية مثلا)
- ✓ تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا أو منعدما
- ✓ تحتاج إلى أموال أكثر من المؤسسات الصغيرة
- ✓ الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية
- ✓ التنظيم فيها أقل بساطة
- ✓ الإنتاج فيها بكميات أكبر من المؤسسات الصغيرة
- ✓ 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



.../...

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

Deanship of E-Learning and Distance Education

[ ]

جامعة الملك فيصل

King Faisal University



من بين خصائص المؤسسات الكبيرة ما يلي:

- تشغل عددا كبير من الأفراد ✓
- سوقها واسعة (جهوية وطنية وحتى دولية في بعض الحالات) ✓
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا ✓
- تحتاج إلى أموال كبيرة حتى كبيرة جدا في بعض الحالات ✓
- الإنتاج فيها صناعيا أي بتكنولوجيا العصر وطرق متطورة ✓
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة وحتى كبيرا جدا ✓
- التنظيم فيها معقد ✓
- تدار من طرف مدير محترف ✓



مع زيادة الطلب وتطور حجم السوق، تشكلت مؤسسات كبيرة جدا  
من بين خصائص المؤسسات الكبيرة جدا ما يلي:

- ✓ تشغل عددا كبير جدا من الأفراد
- ✓ سوقها واسعة (عالمية)
- ✓ تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا جدا
- ✓ تحتاج إلى أموال كبيرة جدا
- ✓ الإنتاج فيها متطورا جدا أي بتكنولوجيا رفيعة المستوى وبأحدث الطرق
- ✓ الإنتاج فيها بكميات كبيرة جدا
- ✓ التنظيم فيها معقد جدا
- ✓ 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**



## ٤.٢ - عن تطور إدارة المؤسسات

من البديهي أنه مع تطور المؤسسات تتطورت 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.

هذا 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





## ٥- موضوع نظرية المنظمات



موضوع نظرية المنظمات هي المنظمات

تدرس نظرية المنظمات هيكله المنظمات  
STRUCTURE

كيف ظهرت المنظمات؟

كيف تطورت؟

لماذا تطورت؟

ما هي أهم النظريات المتعلقة بها؟

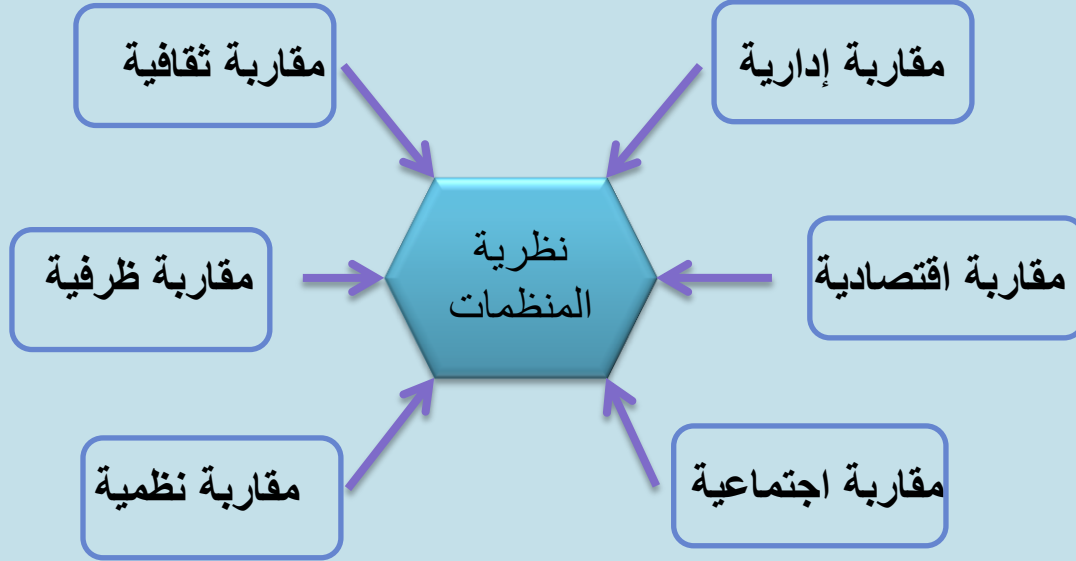
أين وصل تطورها اليوم؟ ...



## ٦- مكانة نظرية المنظمات من العلوم الإدارية



يهتم بالمنظمة أصحاب تخصصات واهتمامات كثيرة ومتنوعة



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



## ٧- صور المنظمات المستعملة في التحليل



## قدم MORGAN صوراً 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



المنظمة  
عبارة عن

التشبيه

أهم المؤلفين

الكلمات

المجالات  
المعنية من  
الإدارة

## تذكير بالمخرجات التعليمية لهذه الحصة :

بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- ✓ يفهم لماذا يدرس نظرية المنظمات
- ✓ يعرف المنظمة
- ✓ يعرف نظرية المنظمات
- ✓ يفهم أهمية دراسة نظرية المنظمات
- ✓ يعرف العناصر المكونة للمنظمة
- ✓ يعرف علاقة نظرية المنظمات بالمجالات الأخرى للمعرفة
- ✓ يذكر الصور السبع للمنظمة





مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق



عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد  
Deanship of E-Learning and Distance Education

[ ]

جامعة الملك فيصل  
King Faisal University





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الثالثة

## النظريات التقليدية ( ١ )



## مخرجات هذا الفصل

ينتظر منك بعد الانتهاء من هذا الفصل أن :

- ✓ تتشكل عندك معرفة واضحة عن النظريات التقليدية
- ✓ تفهم محتوى كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- ✓ تستطيع المقارنة بين كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- ✓ تحدد إسهامات كبار المفكرين في كل من هذه النظريات
- ✓ تحدد أهم عيوب ونقائص كل من هذه النظريات



## محتوى الفصل

المحاضرة رقم ٣

### النظرية الكلاسيكية

Taylor

Ford

Fayol

Weber

المحاضرة رقم ٤

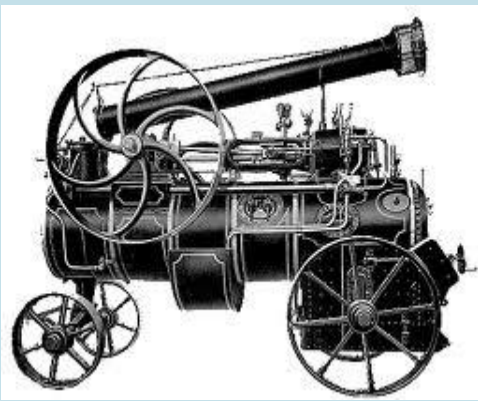
### نظرية العلاقات الإنسانية

Mayo

Lewin

Argyris





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

أصبح العمل

- كثيراً
- ومعقداً
- ويصعب التحكم فيه



ارتفع عدد المؤسسات

بدأ إدخال الآلات في المؤسسات لرفع الإنتاج

كبر حجم الكثير من المؤسسات

ارتفع عدد العمال في المؤسسات



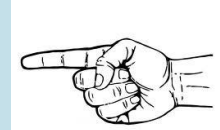
التساؤلات :  
كيف يمكن تنسيق كل هذه الجهودات ؟  
كيف يمكن تحسين الإنتاج ؟



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)



من يبحث في مجال رفع مستوى الإنتاج،

كان المهتمون كثيرين وكان منهم

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 :

النظرية الكلاسيكية

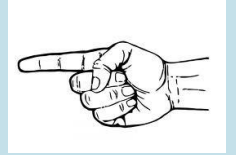


نظريات العلاقات الإنسانية



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

كان قطاع الصناعة يجذب العدد الكبير من العمال

كان معظم هؤلاء العمال

من الريف

بمستوى المعيشة متدني

ليس لهم مستوى تعليمي

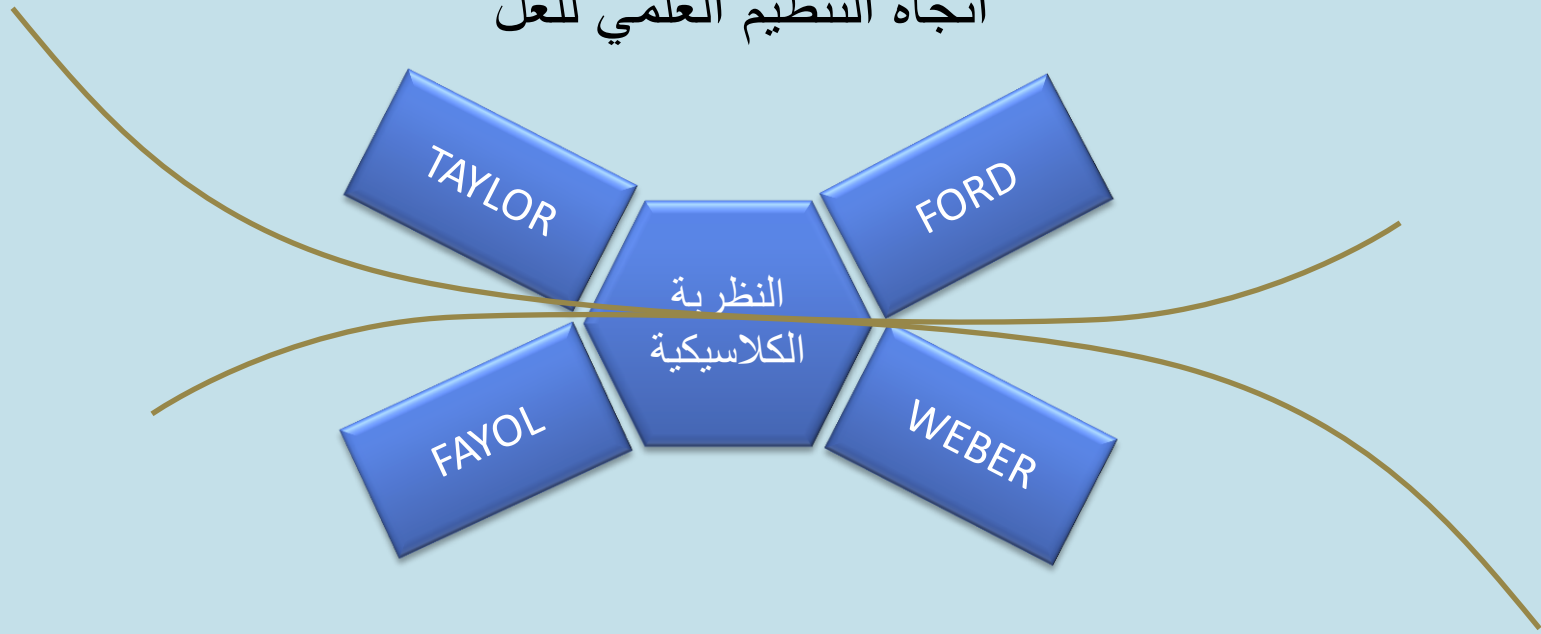
ليس لهم ثقافة صناعية (تعامل مع الآلات وتعامل مع تنظيم معين)



## ١.٢ - إسهامات النظرية الكلاسيكية

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية

اتجاه التنظيم العلمي للعل



اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة



## Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) - 1.2.1

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



**آلية** (المنظمة عبارة عن **آلة** يجب تسهيل تشغيلها)

نظرته إلى المنظمة :

**علمانية** (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)



نظرته 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)



## أ- 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 تنظيماً محكماً في ورشات العمل ورفع الإنتاجية

وتعرف بالتaylorية Taylorism

يتم بـ:

حسناً اختيار العمال وتدريبهم يجب أن يكون العامل مناسباً للعمل



عموديا: الفصل بين المصممين والمنفذين  
رقابة العمل من طرف مشرفين

تقسيم العمل

٢

أفقيا : تجزئة العمل إلى مهام صغيرة

معيارية العمل ← تخصص العمال

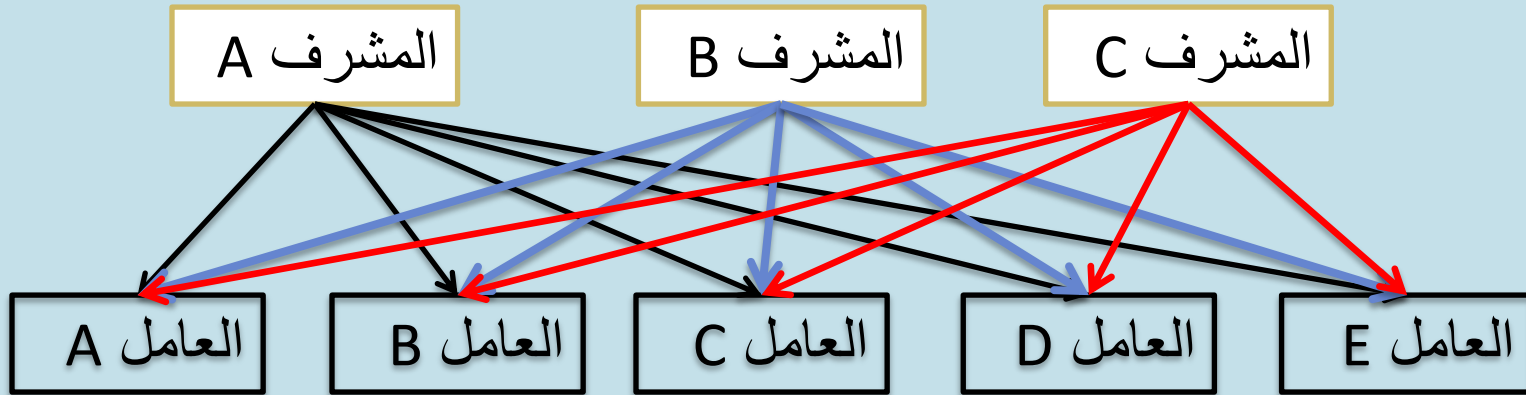
إحلال أي عامل محل أي عامل



تقسيم العمل عموديا وأفقيا أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة :

- السلطة السلمية

- السلطة الوظيفية





## العمل بالقطعة

٣

كل ما كان المرودود (عدد القطع) مرتفعا كلما زادت المكافأة

ربط المكافأة بالإنتاج



**المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة**

يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل

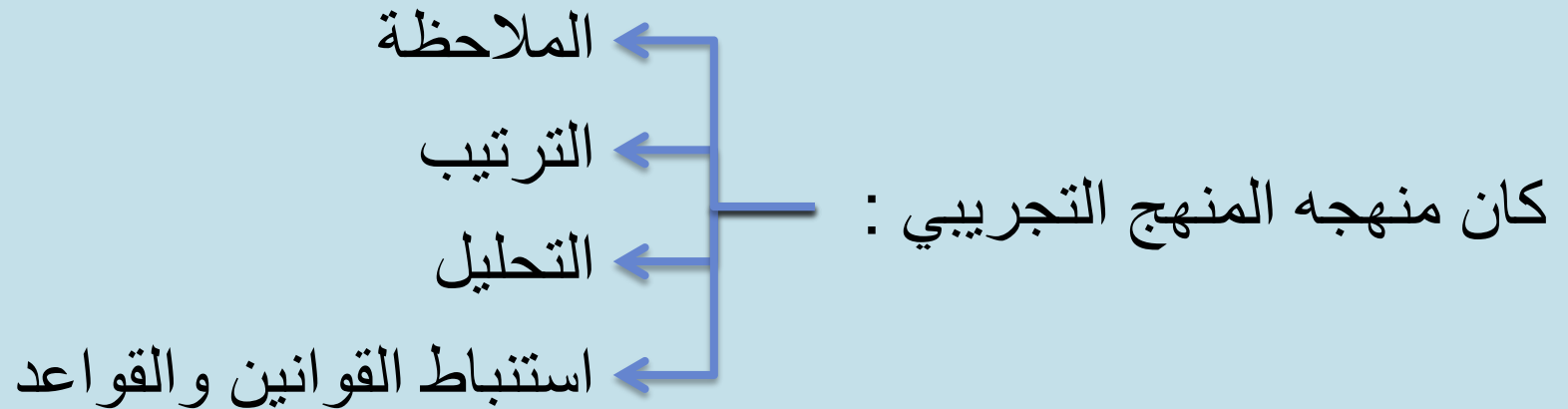
رقابة العمل

٤



انطلق تفكير Taylor من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل يمكن اكتشافها

هذا الفكر كان سائدا في عصره نظرا لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء



## ب- نقائص إسهامات Taylor

آلية (المنظمة آلة يجب تسهيل تشغيلها)

علمانية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

العامل ليس مطالب بالمبادرة وإنما بالتنفيذ

الإنسان جزء من هذه الآلة

العامل جرد من البعد الإنساني

يحفز بالمكافأة المادية فقط

الطريق الأفضل الوحيد "the one best way"

نظرتة إلى المنظمة:

نتائج هذه النظرة:

لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار



## Henry FORD (1863-1947) - ١.٢.٢

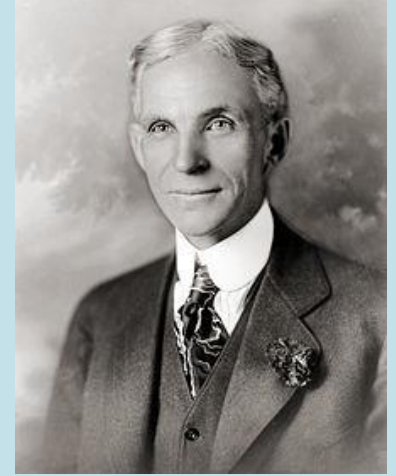
صاحب مصنع FORD لإنتاج السيارات

هناك من يعتقد أنه أول من صنع السيارة وهذا فيه اختلاف

كان عاملا بسيطا، ثم مهندسا 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:



مثال الهيكل للسيارة : من ٧٢٨ إلى ٩٣ دقيقة أي ما كان ينتجه في أكثر من ١٢ ساعة صار ينتجه في أقل من ساعتين

خط إنتاج بمصنع Ford في ١٩٢٣

في ١٩٢٥ أنتج في يوم واحد ما كان ينتجه في سنة كاملة في ١٩١٤

المكننة  
عقلانية العمليات  
معيارية المكونات  
خطوط الإنتاج

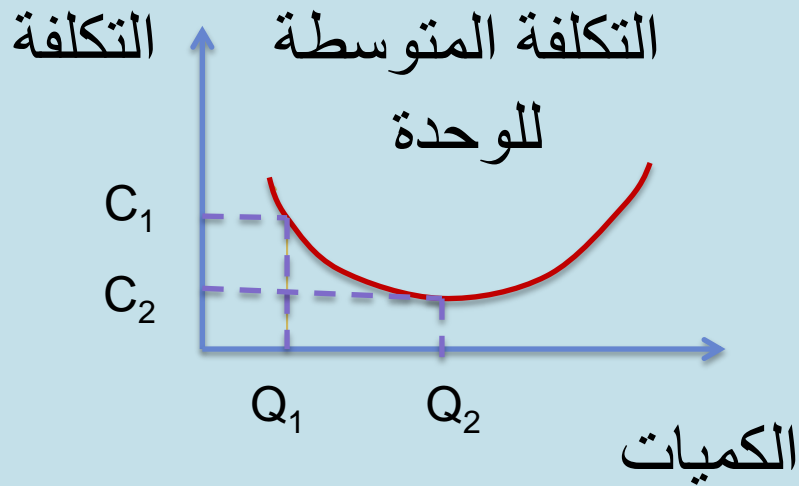
الإنتاج بالحجم الكبير

تخفيض وقت الإنتاج

تخفيض تكاليف الإنتاج

رفع رواتب العمال





لم يتوقف عمل Ford عند تحسين طرق الإنتاج

بل ساهم أيضا على المستوى الاستراتيجي حيث شرع في ١٩١٥ في صناعة بعض قطع السيارة التي كان يشتريها من غيره وهذه عبارة عن اندماج عمودي للمؤسسة



من نقائص إسهمات Ford ما يلي :

نوع واحد من السيارات  
لون واحد (الأسود لكل السيارات)

كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج

في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج  
فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات  
لا خارجها

يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق

وهذا ما مكن شركة Motors General حديثة العهد من أن تأخذ  
جزءاً من سوق شركة Ford



## ١.٢.٣ - Henri FAYOL (1841-1925)

بالنسبة للفرنسيين هو أبو الإدارة الحديثة

مهندس

مدير بارع وناجح لمؤسسة كبيرة

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



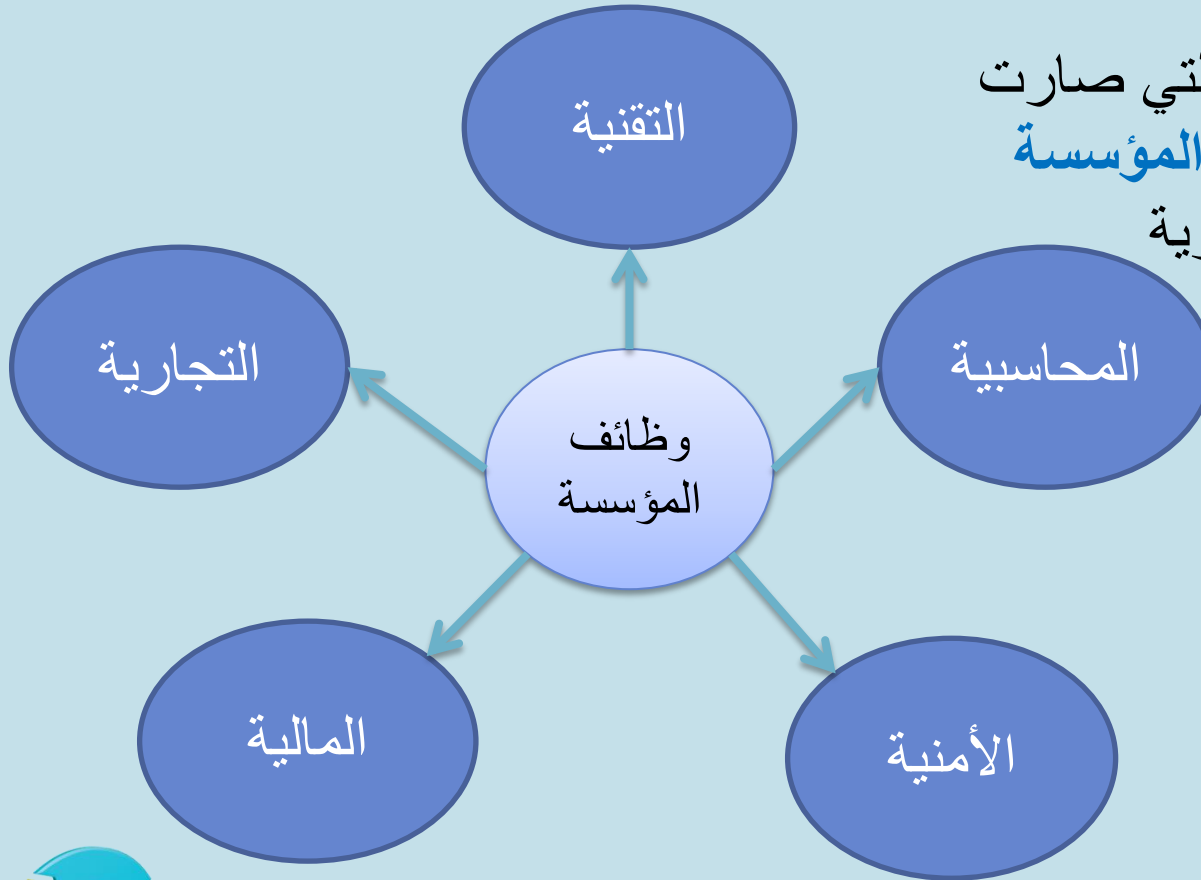
تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة  
معتبرة في نظرية المنظمات



# أ- إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات

أهم ما قدمه Fayol إلى نظرية المنظمات، يتمثل في:

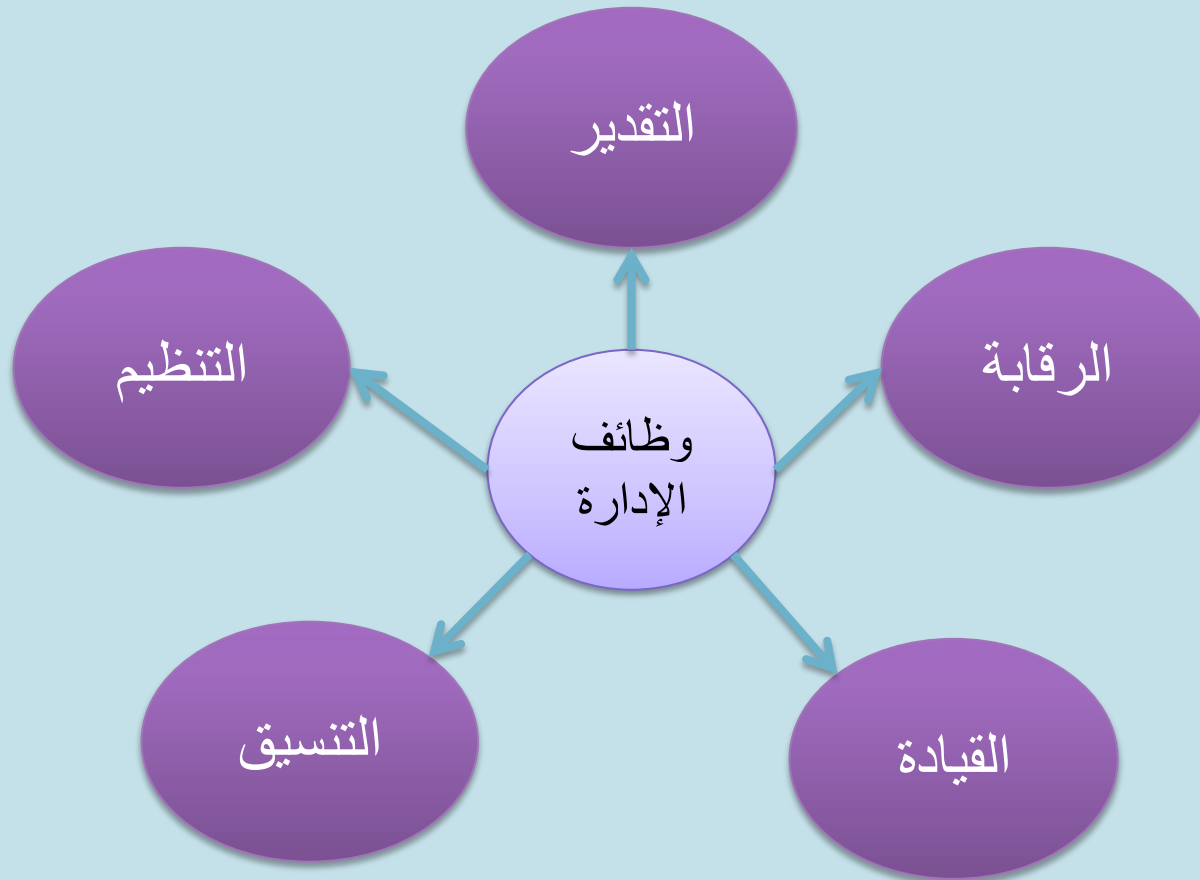
حصر أنشطة المؤسسة والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية





حصر وظائف الإدارة

والتي عدّها ٥ وظائف



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





## إعداد مبادئ للإدارة

وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها

وحدة القيادة

خط السلطة

العدل،

الانضباط

المبادرة

...



# مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الرابعة

## النظريات التقليدية ٢





# محتوى الفصل

النظرية الكلاسيكية

Taylor

Ford

Fayol

Weber

نظرية العلاقات الإنسانية

Mayo

Lewin

Argyris



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



من أهم إسهاماته أنه

الحكم ( power ):

قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة ...) على فرض تنفيذ أوامرها على جهة آخر

الحكم يحمل مفهوم القوة



والسلطة ( authority ):

قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعاً

السلطة لا تحمل مفهوم القوة



فرق بين



القوة هي التي تمكّن الحكم

**السؤال : ما الذي يجعل السلطة ممكنة ؟**

كان هذا السؤال الذي شغل Weber

توصل إلى أن **الشرعية** هي التي تمكّن السلطة

**السؤال : من أين تأتي الشرعية ؟**

الشرعية الكاريزمية

الشرعية التقليدية

الشرعية القانونية

حدد ٣ أنواع للشرعية :

٢



## الشرعية الكاريزمية :

الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعيتها  
الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية



## الشرعية التقليدية

تكتسب الشرعية بالتقليد  
حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات ...



## الشرعية القانونية

الشرعية تأتي من القانون

الصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا  
يسمىها Max Weber أيضا **الشرعية العقلانية** (لأنها تقوم  
على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين)



من هنا

3 استنبط ٣ أنواع من السلطة

السلطة الكاريزمية (المستندة إلى شرعية كاريزمية)

مرتبطة بالشخص  
تذهب بذهاب صاحبها  
هذه السلطة غير مستقرة

لا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة

Max Weber يرفض السلطة الكاريزمية



## السلطة التقليدية (المستندة إلى شرعية تقاليدية)



لا تقوم على منطق عقلي  
التقاليد تتطور وغير ثابتة

هذه السلطة لا تصلح للمنظمات

Max Weber يرفض السلطة التقليدية

## السلطة القانونية (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية)



تقوم على منطق عقلي  
تستند إلى القانون

هذه السلطة التي تصلح للمنظمات

Max Weber يفضل السلطة القانونية (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

يوظف الفرد على أساس عقد

يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...)

لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد

السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها

يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم

توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل

المسؤول المباشر هو من يقرر الترقيّة

...





## 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

عدم الأخذ بعين الاعتبار لتفاعل الأفراد مع 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

Elton Mayo أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية

Kurt LEWIN حركية الجماعات

Chris ARGYRIS نظريات التعلم



عالم نفس وعالم اجتماع استرالي الأصل

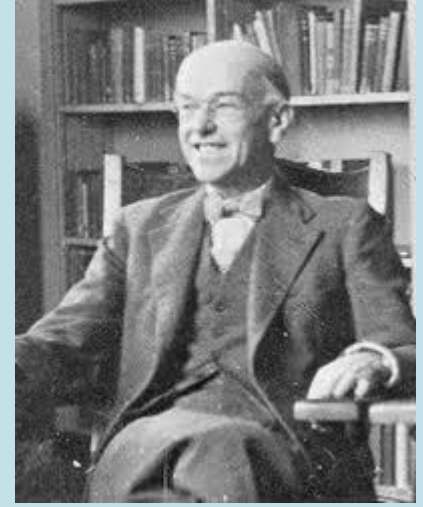
درّس بجامعة Philadelphia ثم بجامعة Harvard  
ابتداء من ١٩٢٦

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:

لإنسان -وإلى جانب المكافأة المادية -يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة



لإنسان 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



## Kurt LEWIN (1890-1947) – 2.2

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 تجربته حول التعلم مع الأطفال

بين أن هناك ٣ أساليب للقيادة

القيادة التوجيهية : يوجه القائد العمل بالأوامر



القيادة الديمقراطية : القائد يقترح ويشترك



القيادة «اترك يعمل» (اللا قيادة): القائد له أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا

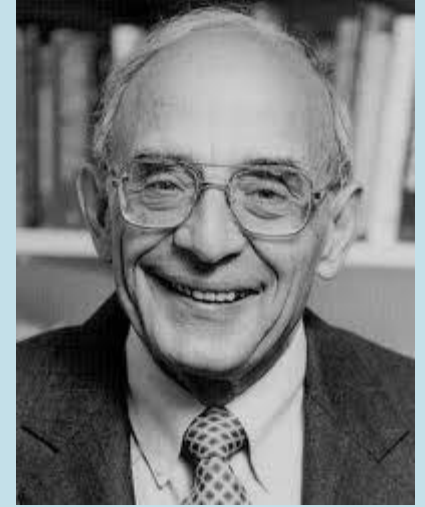


**القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها**



## Chris ARGYRIS (1923) -2.3

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

المنظمة المتعلمة



نظريات التعلم



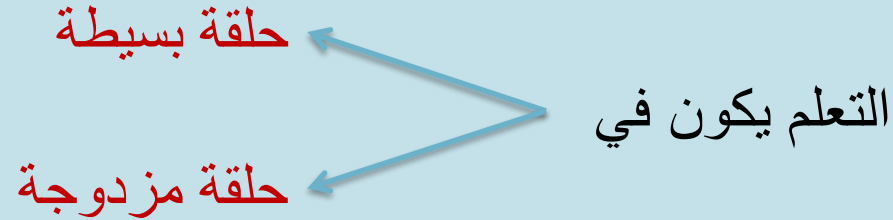
**المنظمة المتعلمة** هي المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها  
وتستطيع الاستفادة مما اكتسبته من مهارات

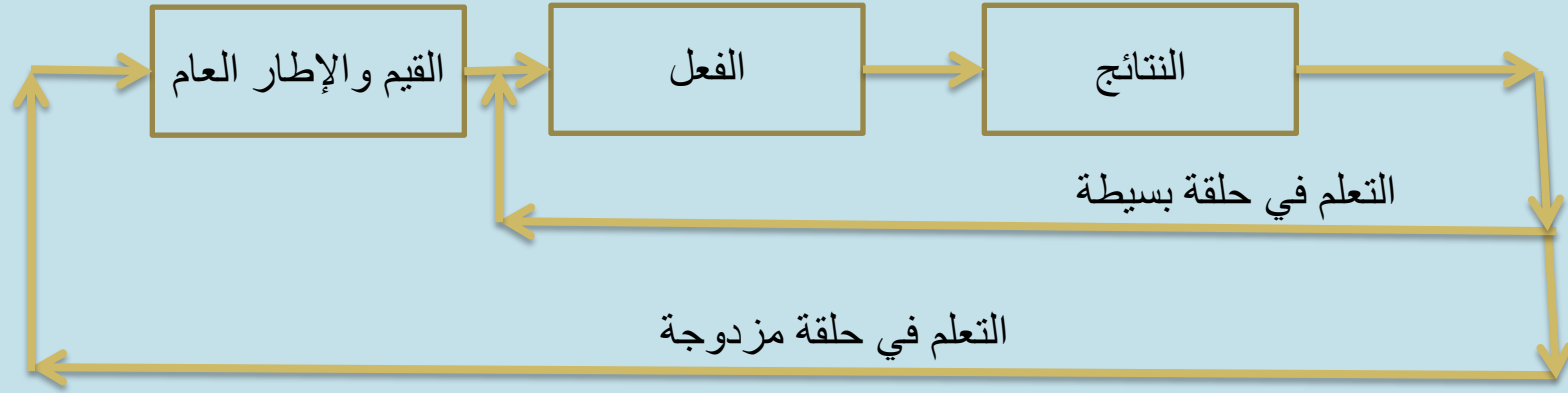


لا يقصد فعلا أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها



نظريات التعلم





حلقات التعلم حسب Argyris



## ٢.٤ - نقائص نظريات العلاقات الإنسانية

صحة نتائج تجربة Hawthorne الشهيرة

عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة (ما عدا Lewin)

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



## تذكير مخرجات الفصل الثاني

ينتظر منك بعد الانتهاء من هذا الفصل أن :

- ✓ تتشكل عندك معرفة واضحة عن النظريات التقليدية
- ✓ تفهم محتوى كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- ✓ تستطيع المقارنة بين كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- ✓ تحدد إسهامات كبار المفكرين في كل من هذه النظريات
- ✓ تحدد أهم عيوب ونقائص كل من هذه النظريات



# مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ





# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الخامسة

## نظريات الظرفية (الموقفية)



## مخرجات الفصل

بعد الانتهاء من هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- ✓ يعرف الظرفية والحتمية والفرق بينهما
- ✓ يشرح تفوق نظرية الظرفية على النظريات التقليدية للمنظمة
- ✓ يشرح أعمال أهم الباحثين ضمن نظرية الظرفية
- ✓ يشرح كل عنصر من عناصر الظرفية الداخلية
- ✓ يبين كيف يؤثر كل من هذه العناصر على هيكل المؤسسة



# محتوى الفصل

تعريف الظرفية

عوامل الظرفية الداخلية

عمر المنظمة

حجم المنظمة

التكنولوجيا

الاستراتيجية

عوامل الظرفية الخارجية

البيئة



# 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



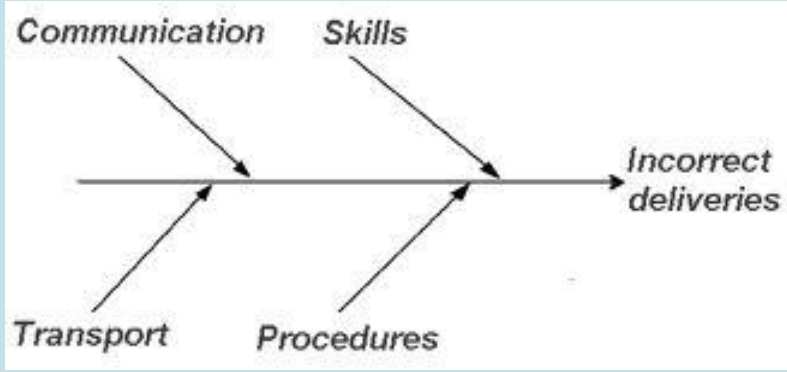
الشيء الظرفي هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل (المنتج في السوق قد يباع وقد لا يباع)

يرتبط حصوله بظروف معينة

الشيء الظرفي يمكن ألا يكون



بتأثير نفس الأسباب قد تحصل ظواهر مختلفة  
(مؤسستان بنفس عدد العمال تنتجان حجما  
مختلف 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

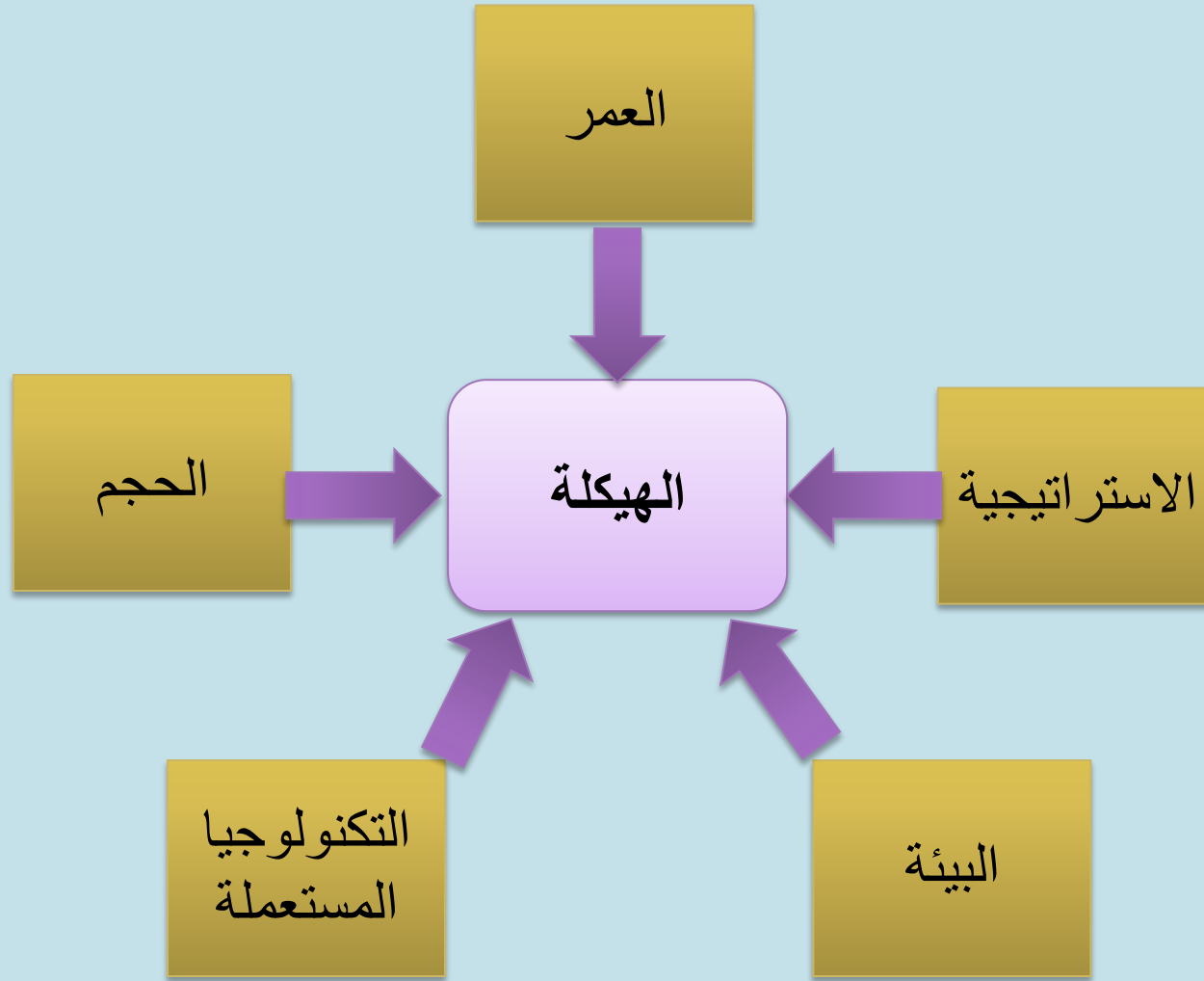
خارجية

داخلية

البيئة

عمر المنظمة  
حجم المنظمة  
التكنولوجيا المستعملة  
الاستراتيجية





# عوامل الظرفية الداخلية

## عمر المنظمة

١

بينت الأبحاث العديدة أن للوقت دورا في كيفية هيكله المنظمات من جانبين:

للمرحلة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة دور في الهيكله

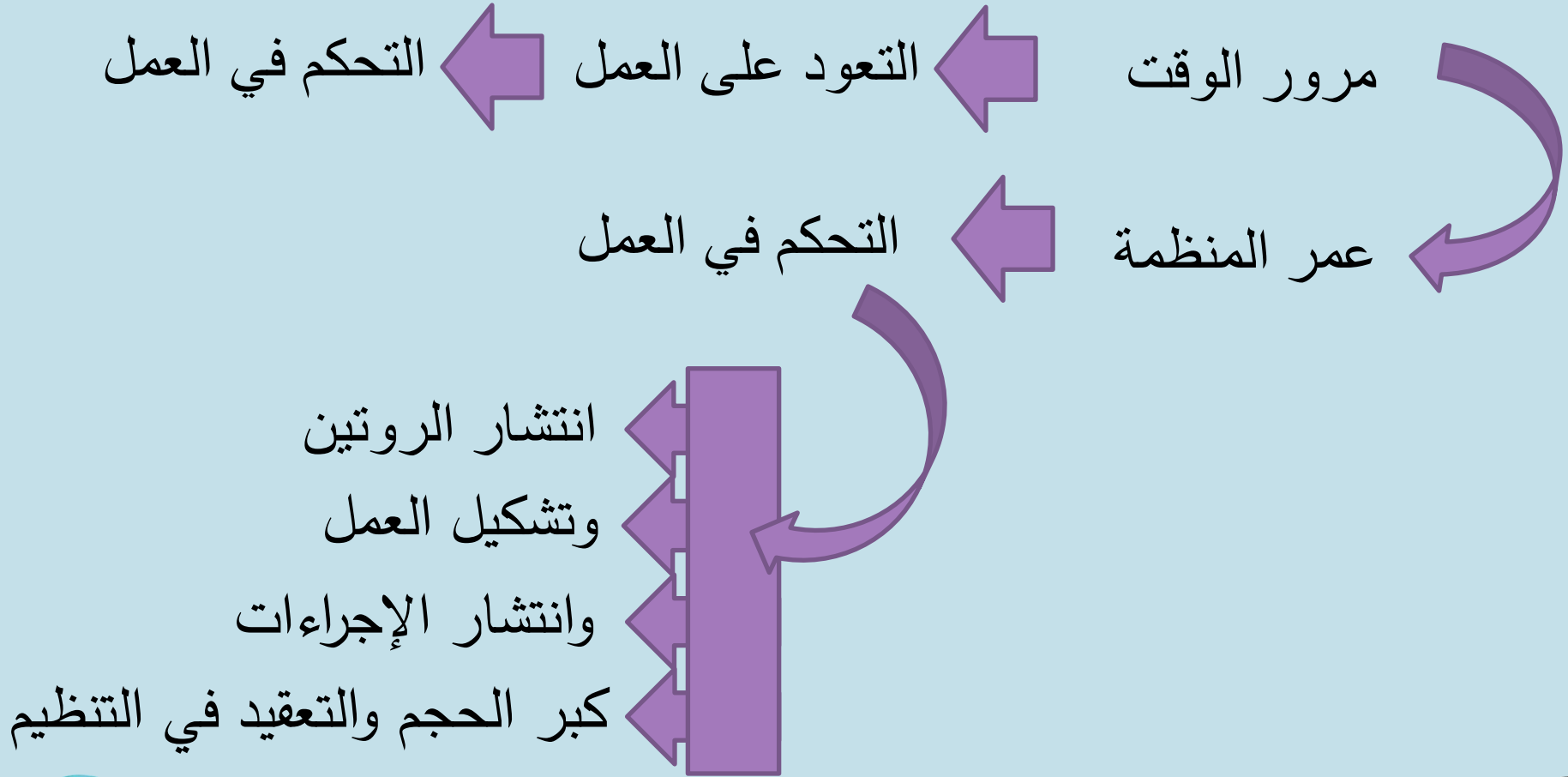
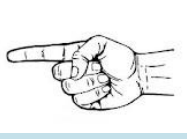


كانت هيكله المنظمات في بداية القرن العشرين مثلا (تنظيم بسيط، وسائل بسيطة وحتى بدائية في بعض الحالات ...) تختلف عما هو موجود الآن

تحتفظ هيكله المنظمة دائما بالطابع الأصلي لها والذي يرجع إلى فترة ظهورها.



# لعمر المنظمة دور في هيكلتها



مع تقدم المنظمة في العمر :

ينتشر الروتين

تكثر الإجراءات (تشكيل العمل)

نقل المبادرات

يزداد التعقيد

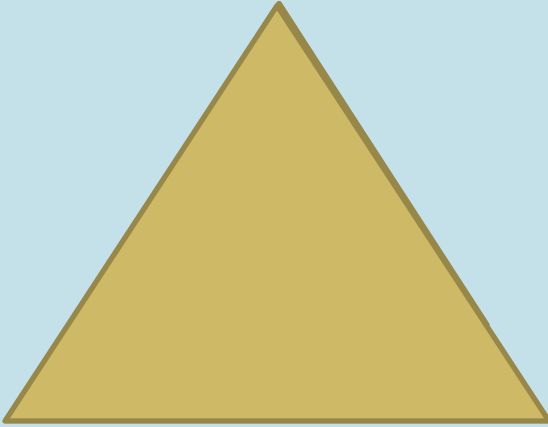
...

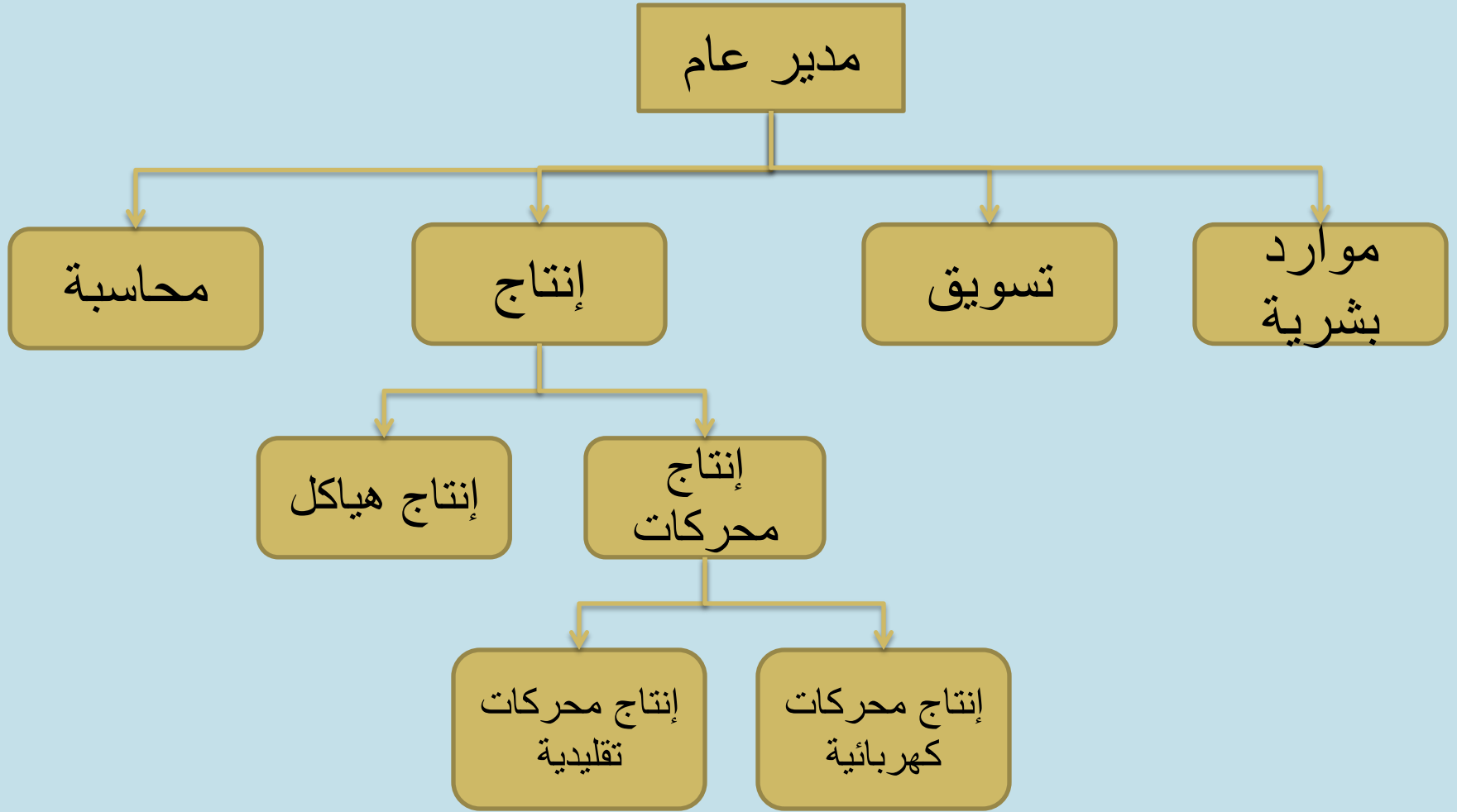


بينت الأبحاث أن لحجم المؤسسة علاقة بهيكلها وتنظيمها  
المؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط،  
تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة ...)

كلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية

كلما زادت المستويات السلمية كلما زاد مستوى التخصص







اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي

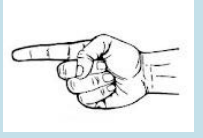
من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات

**Joan Woodward (١٩٧١-١٩١٦)**

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

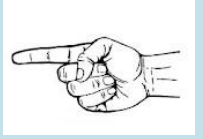


في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة:



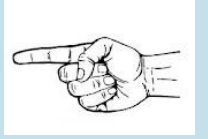
- ✓ التنظيم مرن
- ✓ الاتصال سهل وأكثره غير رسمي
- ✓ اكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية

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 الشكلياتين السابقين
- ✓ نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين

الاستراتيجية

٤

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 مركزا (ضيقا افقيا)

ثم، مع زيادة المؤسسات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة تحول الصراع على مستوى السوق

أصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث النوع (تنوع) ومن حيث الأصناف (التمييز)، وصارت هيكلية 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



عامل خارجي

البيئة:

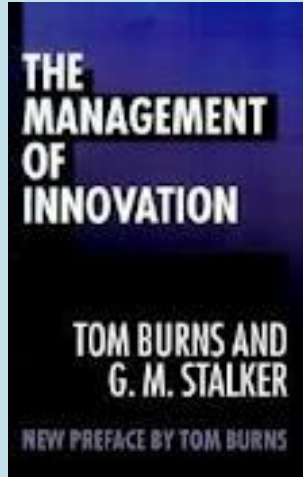
٥

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 انهم 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 هيكل المنظمات وتنظيمها



البيئة المستقرة

الاستقرار يساعد على  
التعود على العمل ← انتشار الروتين ← انتشار  
الاجراءات

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 وهيكلة  
وتنظيم المؤسسة واستعمالا مصطلحين أصبحا متداولين:  
**التمييز والإدماج**



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

يزداد التميز مع زيادة عدم استقرار البيئة

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



## مخرجات الفصل

بعد الانتهاء من هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- ✓ يعرف الظرفية والحتمية والفرق بينهما
- ✓ يشرح تفوق نظرية الظرفية على النظريات التقليدية للمنظمة
- ✓ يشرح أعمال أهم الباحثين ضمن نظرية الظرفية
- ✓ يشرح كل عنصر من عناصر الظرفية الداخلية
- ✓ يبين كيف يؤثر كل من هذه العناصر على هيكل المؤسسة



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة السادسة

## الهيكل التنظيمية



## مخرجات الفصل

ينتظر منك بعد الانتهاء من هذا المفصل أن يكون لديك القدرة على

تعريف الهيكلية

ذكر أهم أنواع الهياكل الكلاسيكية

شرح مكونات المنظمة عند Mintzberg

ذكر آليات التنسيق عند Mintzberg

شرح مختلف آليات التنسيق عند Mintzberg

ذكر أنواع الهياكل حسب التشكيلات

ذكر خصائص كل نوع من أنواع الهياكل حسب التشكيلات





# محتوى الفصل

تعريف الهيكلية

أنواع الهياكل

المقاربة الكلاسيكية

المقاربة حسب التشكيلات

مكونات المنظمة

آليات التنسيق

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg





## تعريف الهيكلية : Structure

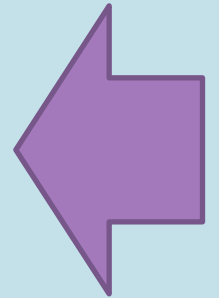
تقسيم المهام وتنظيم العمل

تنسيق العمل

تحديد علاقات العمل (علاقات السلطة)

في المنظمات  
نحتاج إلى

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



مقاربتان في إعداد الهياكل: كلاسيكية وتشكيلية

## ١- المقاربة الكلاسيكية

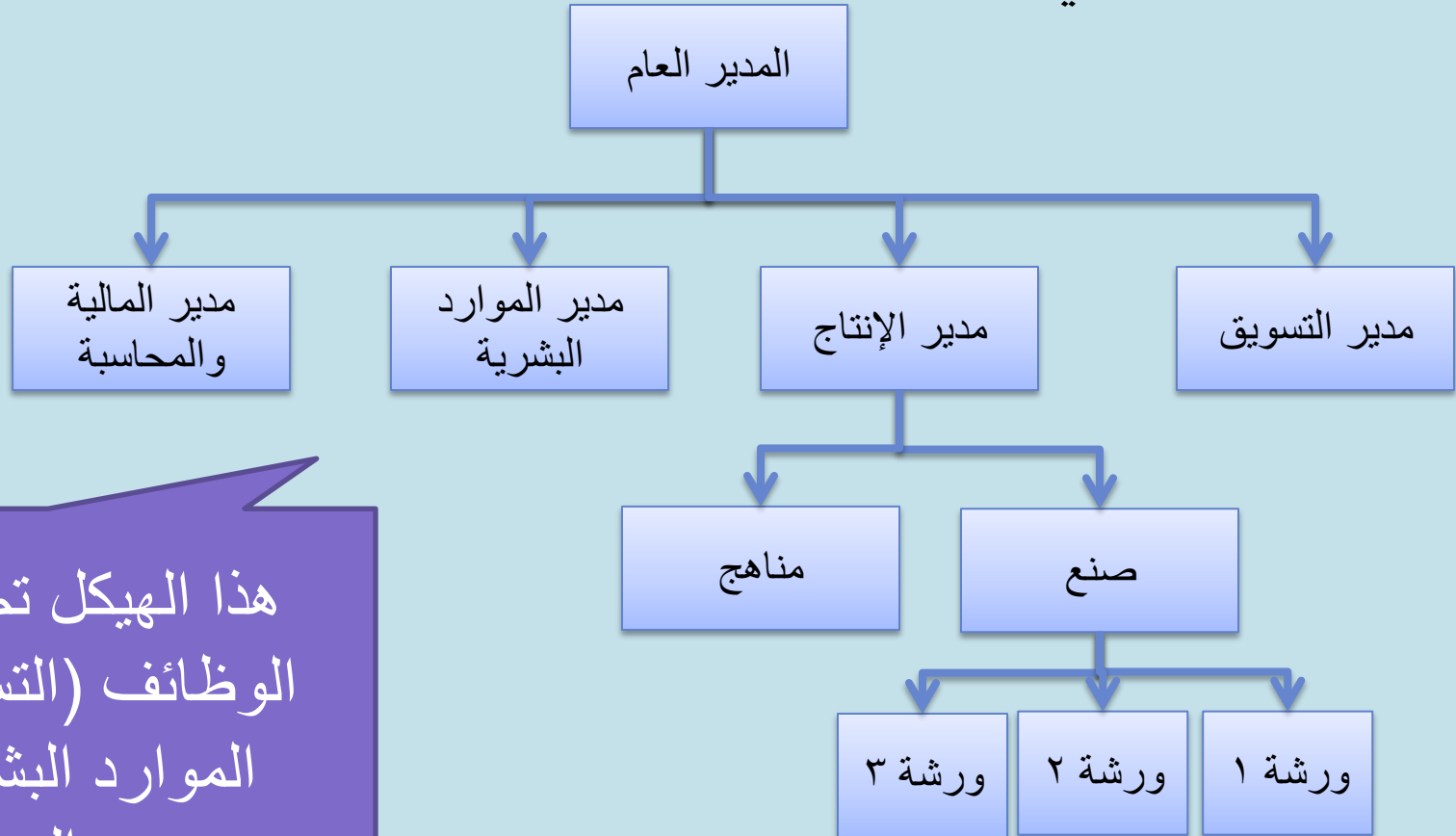
تعود المقاربة الكلاسيكية إلى أعمال كل من

Taylor ← تقسيم العمل – التخصص في العمل

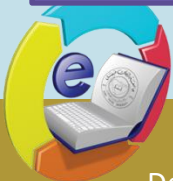
Fayol و ← مبدأ وحدة القيادة خاصة



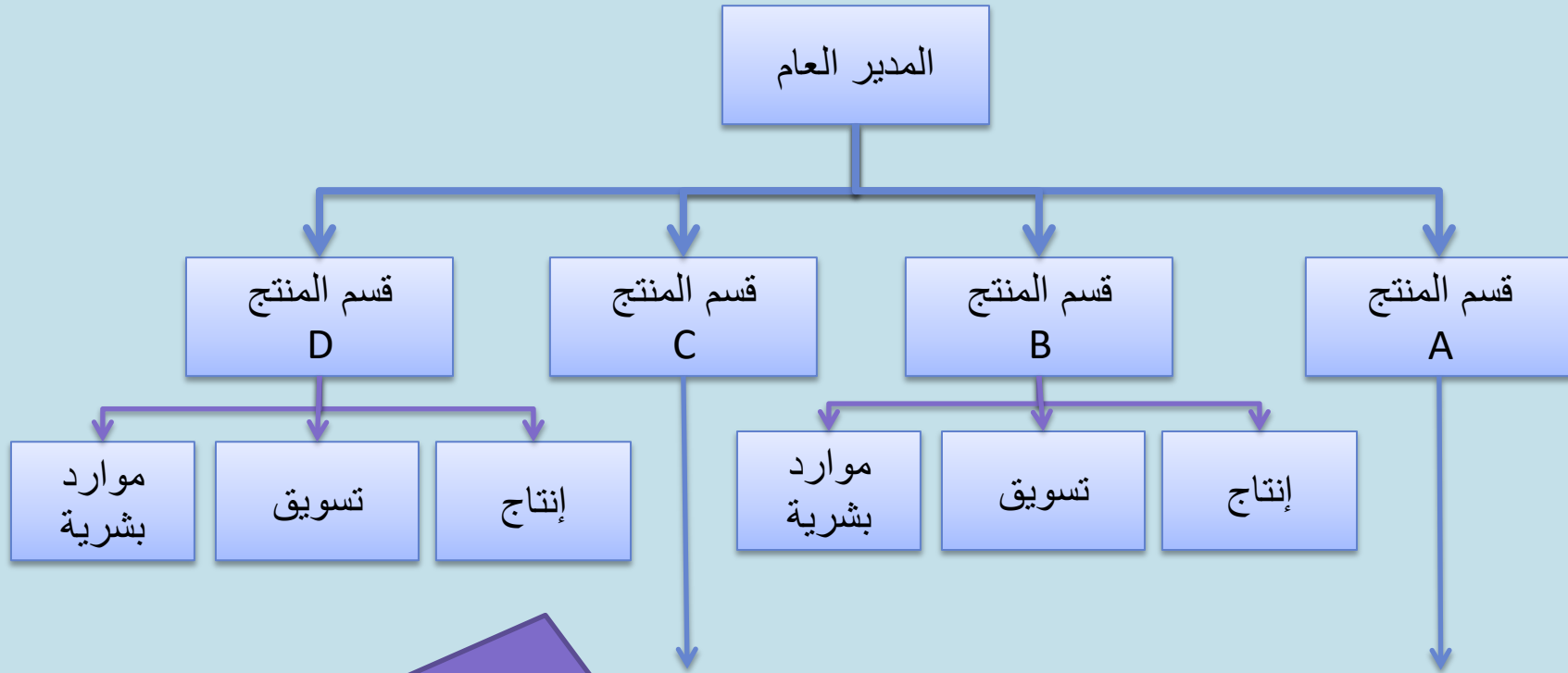
# الهيكل الوظيفي



هذا الهيكل تم إعداده حسب الوظائف (التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة)



# الهيكل حسب الأقسام



هذا هيكل حسب الأقسام، أي أن المنظمة مقسمة إلى أقسام ثم تمت هيكلة الأقسام



# الهيكل المصفوفي

هذا الهيكل المصفوفي  
ويسمى أيضا هيكل  
حسب المشروع

المدير العام

مدير المالية  
والمحاسبة

مدير الموارد  
البشرية

مدير الإنتاج

مدير التسويق

المنتج A

المنتج B

المنتج C



## ٢- المقاربة حسب التشكيلات

المقاربة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في ١٩٨٢

في كتابه The structuring of organizations

هي تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية

قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة

يحلل المنظمة حسب

- مكوناتها



- والعلاقة بين مكوناتها



- ووزن كل منها في الهيكلية



أستاذ بجامعة Mac Gill الكندية  
من مواليد ١٩٣٩ بكندا



# مكونات المنظمة

حدد مكونات المنظمة بـ ٥ مكونات



مركز العمليات

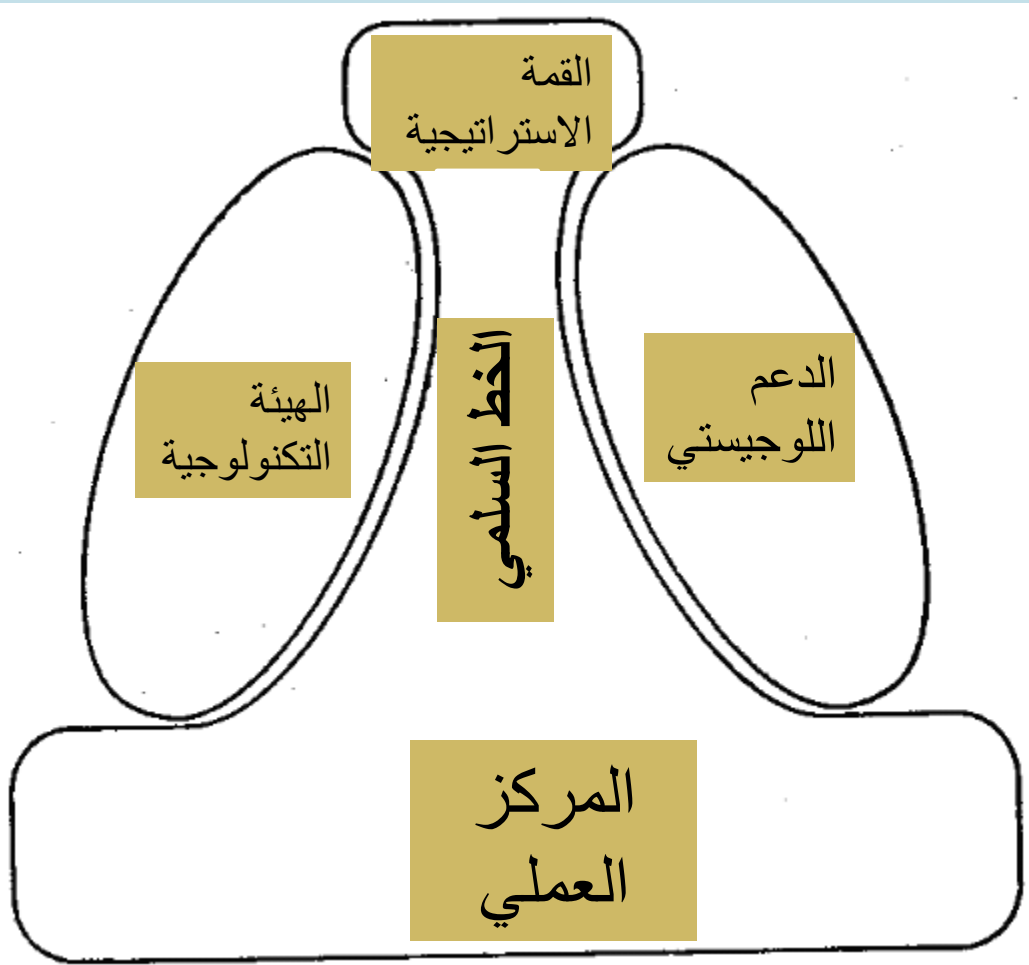
القمة الاستراتيجية

الخط السلمي

الهيئة التكنولوجية (e-structure)  
الدعم اللوجستي







## 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

## القمة الاستراتيجية

تضم الإدارة العليا (مديرون، مستشارون)

تمكّن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها)

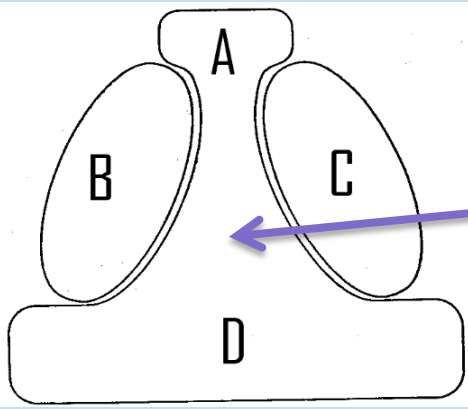
تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة

تبحث عن خدمة القوى المتحكمة في المنظمة أو التي لها سلطة عليها



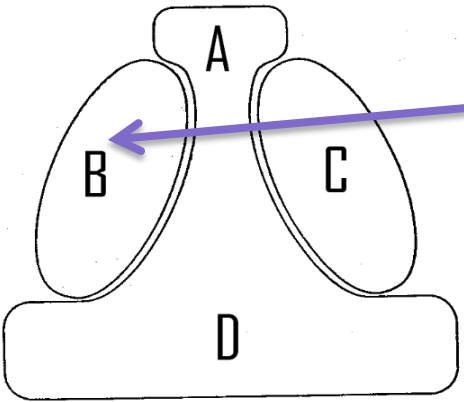
## الخط السلمي

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



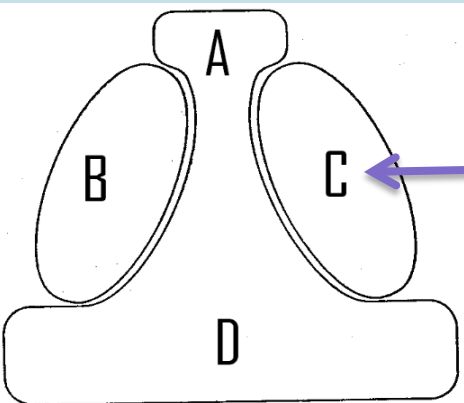
## الهيئة التكنولوجية (technostructure)

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



## الدعم اللوجيستي

كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل



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

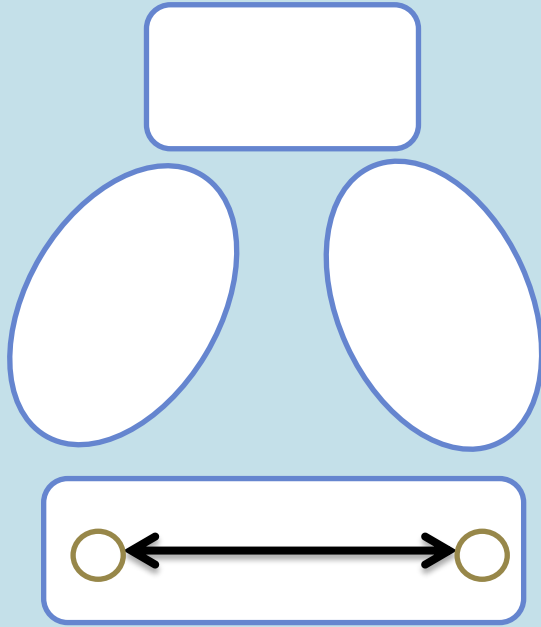


حصر Mintzberg ٥ آليات للتنسيق

يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت



## التعديل المتبادل

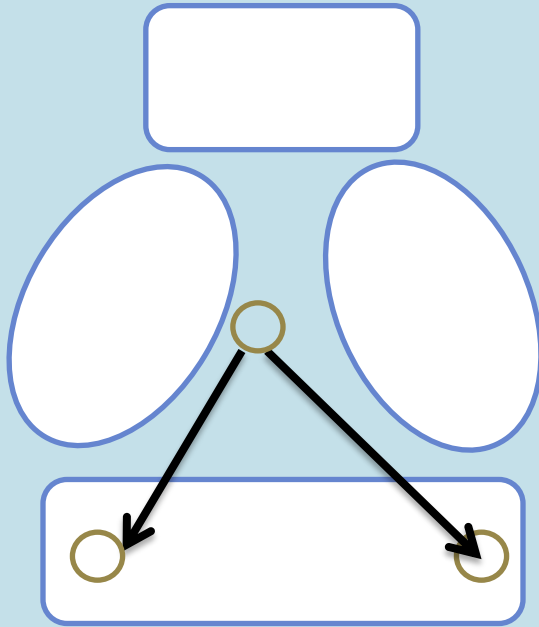


يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل...)

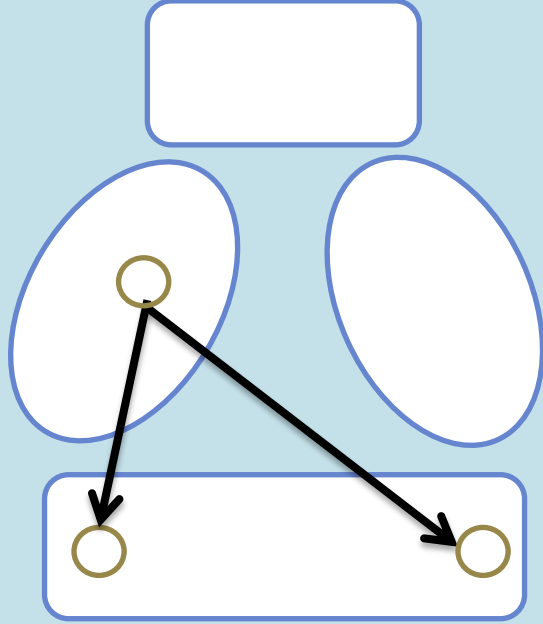


## الإشراف المباشر

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



## توحيد معايير إجراءات العمل

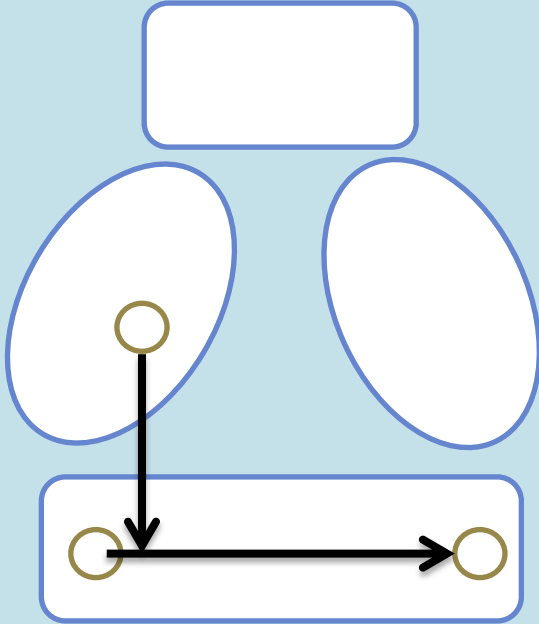


تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل



## توحيد معايير نتائج العمل

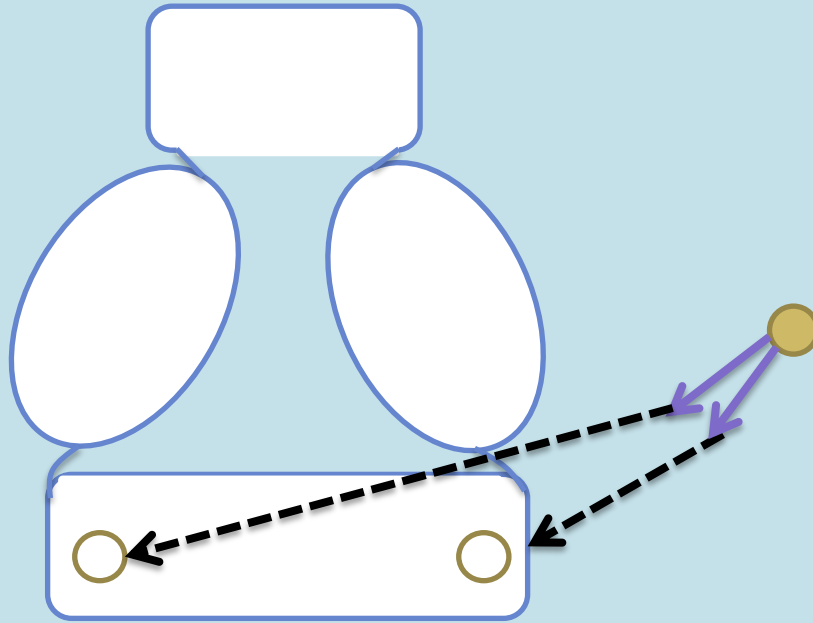
يتم التنسيق من خلال إعداد الهيئة  
التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف  
الأعمال (تجاري، صناعي...)





## توحيد التأهيل (المهارات)

يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب  
قصد تحسين مؤهلات الأفراد





Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين

تأقلم الهيكلية

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



## التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg

بالاعتماد على آليات التنسيق وعناصر الظرفية، توصل Mintzberg إلى تحديد خمسة هياكل ممكنة للمنظمة حسب سيطرة أحد المكونات للمنظمة

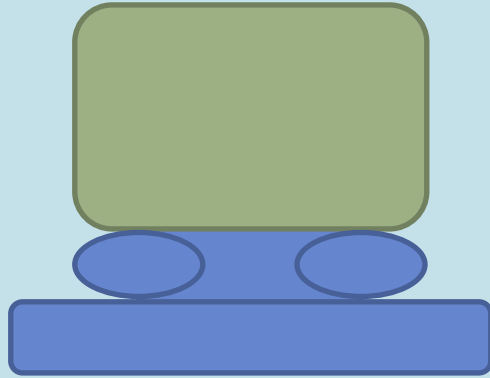
الهيكل البسيطة تتميز بما يلي:

التنسيق من خلال الإشراف المباشر

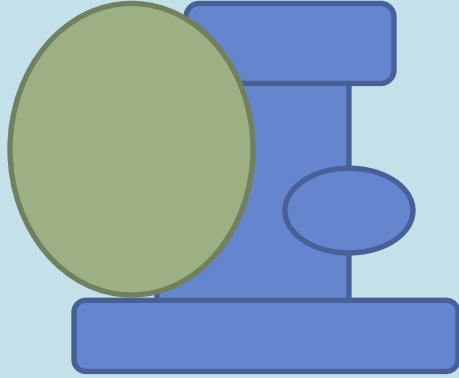
سيطرة القمة الاستراتيجية

القيادة عموما كاريزمية

ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة

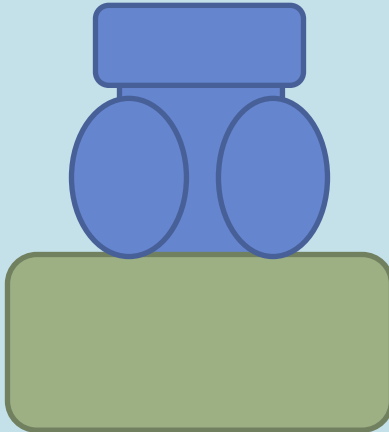


## الهيكل البيروقراطية الآلية تتميز خاصة بما يلي:



معيارية الإجراءات  
لامركزية أفقية وعمودية  
سيطرة الهيئة التكنولوجية  
اتصال رسمي

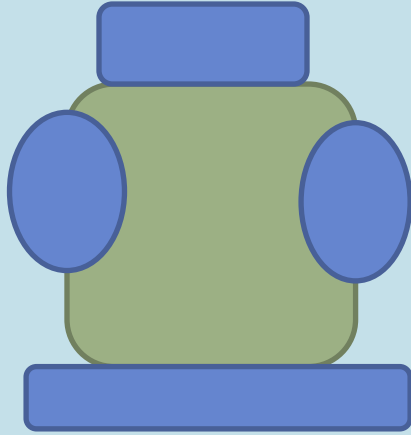
## البيروقراطية المحترفة تتميز خاصة بما يلي:



معيارية التأهيل  
بيئة مستقرة  
سيطرة مركز العمليات  
لامركزية عمودية وأفقية

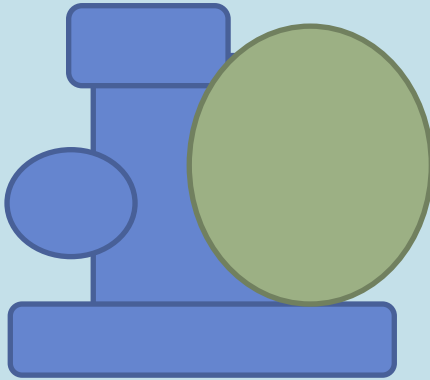


الهيكلية في شكل أقسام تتميز خاصة بما يلي:



معيارية المنتجات  
سيطرة الخط السلمي  
مركزية عمودية

الأدهوقراطية adhocracy تتميز خاصة بما يلي:



التعديل المتبادل  
سيطرة الدعم اللوجيستي  
لامركزية أفيفة



## تذكير بمخرجات الفصل

ينتظر منك بعد الانتهاء من هذا المفصل أن يكون لديك القدرة على

✓ تعريف الهيكلية

✓ ذكر أهم أنواع الهياكل الكلاسيكية

✓ شرح مكونات المنظمة عند Mintzberg

✓ ذكر آليات التنسيق عند Mintzberg

✓ شرح مختلف آليات التنسيق عند Mintzberg

✓ ذكر أنواع الهياكل حسب التشكيلات

✓ ذكر خصائص كل نوع من أنواع الهياكل حسب التشكيلات



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ





# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة السابعة

## النظريات الاقتصادية (١)

النظريات القرارية والسلوكية والإدارية



للنظريات الاقتصادية مكانة كبيرة في بناء نظرية المنظمات

أهم النظريات الاقتصادية يتمثل فيما يلي



# النظريات القرارية والسلوكية والإدارية



## مخرجات المحاضرة



بعد هذه المحاضرة سيكون الطالب قادرا على أن :

يشرح نظرية القرار

يقارن بين الرشد المطلق والرشد المقيد

يفهم نموذج IMC

يشرح النظرية السلوكية للمنظمة

يدرك أهمية ذاكرة المنظمة

يفهم إشكالية الفصل بين الملكية والإدارة في المنظمات

يفسر سلطة الإدارة



# محتوى المحاضرة

١- نظرية القرار

٢- النظرية السلوكية

٣- النظرية الإدارية



# ١ - نظرية القرارة (النظرية القرارية)

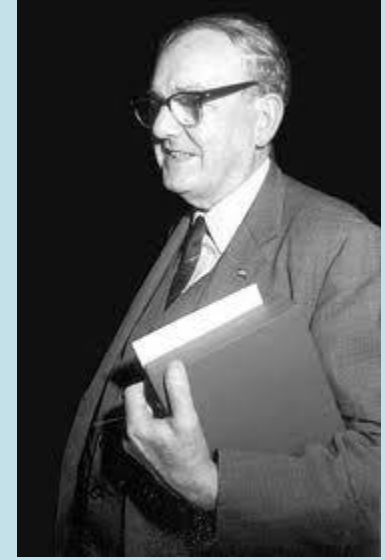
**HERBERT SIMON (1916-2001)**

اقتصادي و عالم اجتماع أمريكي

قدم نظرية الرشد المقيد

حطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة

من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي



TURING (1975)

NOBEL (1978)

حائز على جائزة



بالنسبة لـ Herbert Simon نظرية المنظمات هي نظرية للقرار

لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار

القرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات

تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني

النظرية الاقتصادية للاختيار

الانسان يتخذ القرارات الرشيدة

فنتطلق من

النظرية النفسانية للسلوك

الانسان يبحث عن منفعة





تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه  
من الرشد الكامل

تحديد المشكلة  
حصر الحلول الممكنة  
تقييم الحلول الممكنة  
اختيار الحل وتنفيذ الحل  
رقابة الحل

كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة  
قد وضعت تسلسل لعملية اتخاذ القرار



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

هذا لنموذج لاتخاذ القرار له  
مجموعة من **الفرضيات**:



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



## *Bounded Rationality*

الرشد ليس مطلقا فهو مقيد

لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل ← يجب الاكتفاء بالحل المرضي

اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في ٣ مراحل

مرحلة الاستخبار: وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة

مرحلة التصميم: وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة

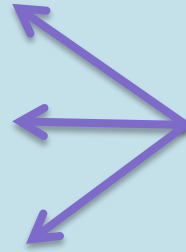
مرحلة الاختيار: وهي مرحلة اختيار الحل **الأنسب** للمشكلة



**I**ntelligence

**M**odelization

**C**hoise



يسمى هذا النموذج نموذج IMC

ومن هنا نفهم أن نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل  
ولا بالحل الأمثل الوحيد

إدخال الرشد المقيد ومنه الحلول المرضية

المؤسسة عبارة عن كائن يتأقلم مع بيئته،  
يحاول أن يتماشى مع ما تتيحه هذه البيئة



## ٢ - النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March

شارك Simon في البحث وفي النشر

بالنسبة لهما ليس للمؤسسة هدف

بل الأفراد هم من لديهم أهداف

مجموعة من **الجماعات المتنازعة**  
كما رأى Berle و Means

لكنها أيضا **جماعات تتحالف**  
لهذه التحالفات أهداف مختلفة  
وسلطات متغيرة حسب الظروف

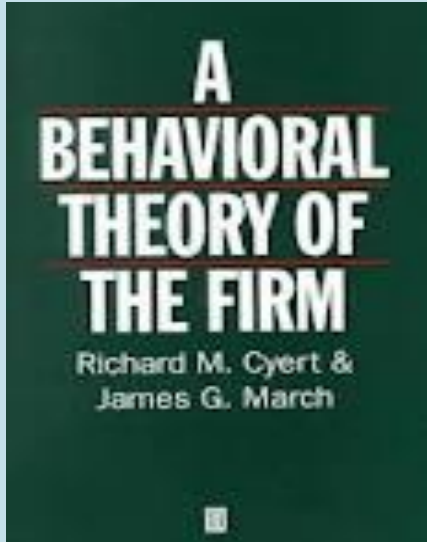
بالنسبة لهما  
المنظمة هي



Richard Cyert



James March



١٩٦٣



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





(عمال) زيادة رواتب

تقوم الجماعات حسب سيطرتها  
بالتفاوض حول كيفية الاستفادة من  
القيمة المضافة التي تنشئها  
المنظمة

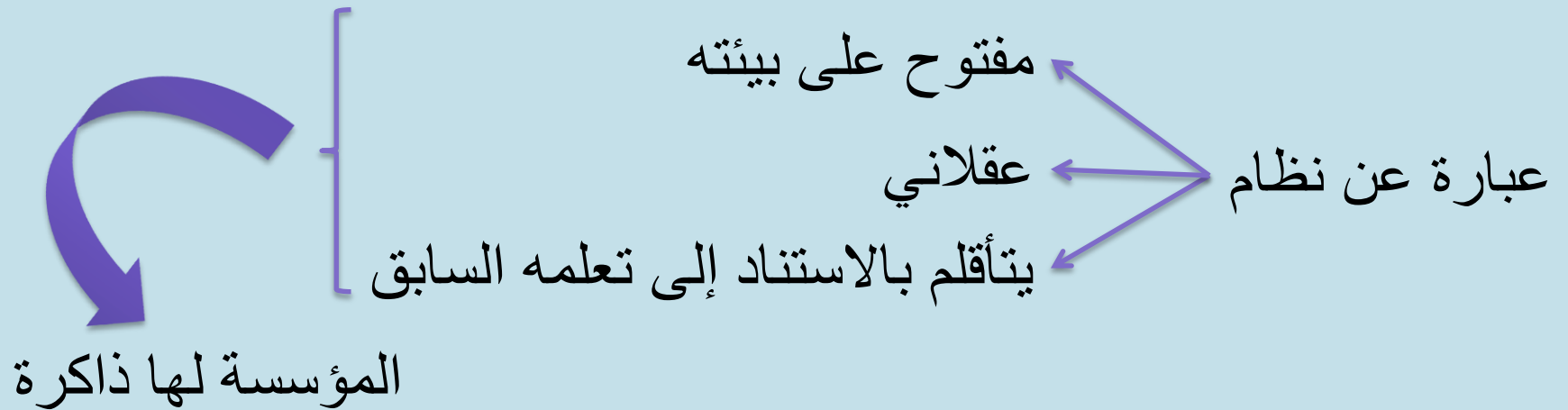
(مديرون) زيادة علاوات  
المديرين

...





يرى March و Cyert أن المؤسسة



ذاكرة المنظمة

الذاكرة المنظمة (التنظيمية)

Organizational memory



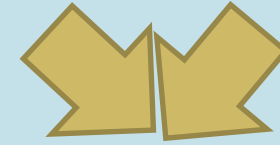
ذاكرة المنظمة

المنظمة تنشئ روتين **ديناميكي** (حركي)

الخبرة

هذا الذي يمكنها من تعديل سلوكها لتتأقلم  
مع البيئة

الخبرة ظروف البيئة



إدماج



تعلم المنظمة

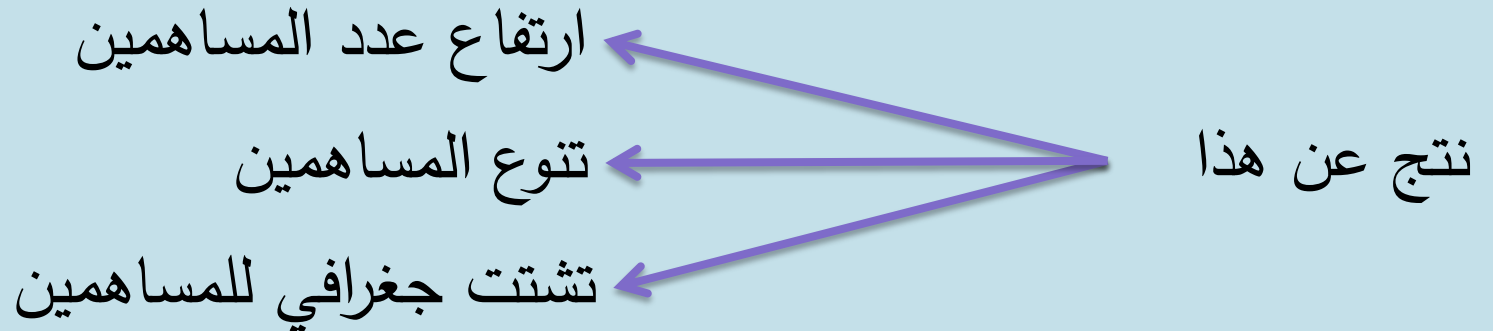
حركية التغيير التنظيمي

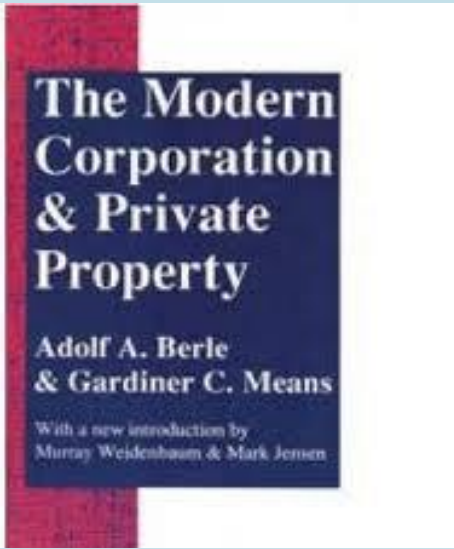


## ٣- النظرية الإدارية Berle & Means

في العشرينيات عرفت المؤسسات الأمريكية تطورا كبيرا فكانت تكبر من حيث الحجم

تغير شكل الملكية حيث انتشرت الشركات بالأسهم





لاحظ BERLE و MEANS في كتابهما (١٩٣٢) أن

المديرين هم من يدير  
الشركات

لا يمكن للملاك أن  
يديروا ملكيتهم

فصل بين الإدارة والملكية

المؤسسة أصبحت عبارة عن جماعات  
(عمال، ملاك، مديرين...) بمصالح مختلفة  
وقد تتعارض

ينتج عن هذا أن

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

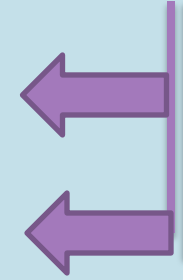
واهتمام الجهات العليا الأمريكية نفسها

دخل Berle فريق استشارة الرئيس الأمريكي نتيجة لأهمية الأفكار  
الواردة في الكتاب



لمعالجة وضع «السلطة بدون ملكية» اقترح الباحثان :

إما ترك السلطة في أيدي المدربين



إما حماية حقوق الملاك

في هذا السياق جاءت إصلاحات المرحلة، خاصة :

Securities Act 1933

Securities and Exchange Act 1934

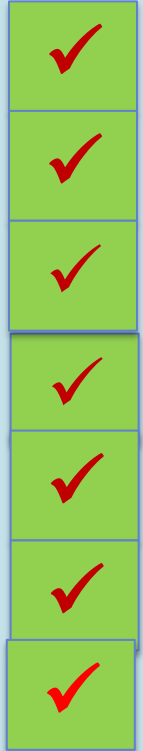
والتي تعتبر من أشد الوسائل للرقابة على إصدار الأسهم وتداولها



## تذكير بمخرجات المحاضرة

بعد هذه المحاضرة يكون الطالب قادرا على أن :

- يشرح نظرية القرار
- يقارن بين الرشد المطلق والرشد المقيد
- يفهم نموذج IMC
- يشرح النظرية السلوكية للمنظمة
- يدرك أهمية ذاكرة المنظمة
- يفهم إشكالية الفصل بين الملكية والإدارة في المنظمات
- يفسر سلطة الإدارة





مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشْرِطٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الثامنة

## النظريات الاقتصادية (٢)

نظريات تكاليف المعاملات



## مخرجات الفصل

مخرجات الفصل سيكون الطالب بعد هذه المحاضرة قادرا على أن

يفهم إخفاق السوق

يشرح فرضية الانتهازية

يشرح العقود غير التامة

يذكر أنواع المعاملات

يشرح أنواع العقود



# محتوى الفصل

لماذا توجد المؤسسات

إخفاق السوق

العقود غير التامة

الانتهازية

الفرضية السلوكية

حجم المؤسسة



## لماذا توجد المؤسسات؟

طرح D.H Robertson السؤال في ١٩٢٨ :

السوق هي من ينسق مجهود الأعوان، وهي من يحدد التوازن

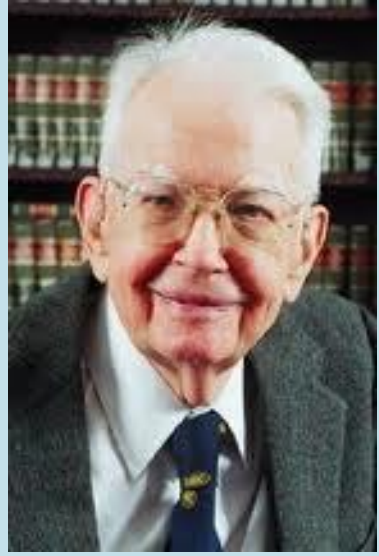
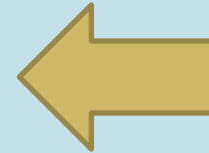
لماذا توجد المؤسسات إذن؟



أجاب Coase في مقال في ١٩٣٧

ظهور المؤسسة

إخفاق السوق



**Ronald Coase**

29 décembre 1910

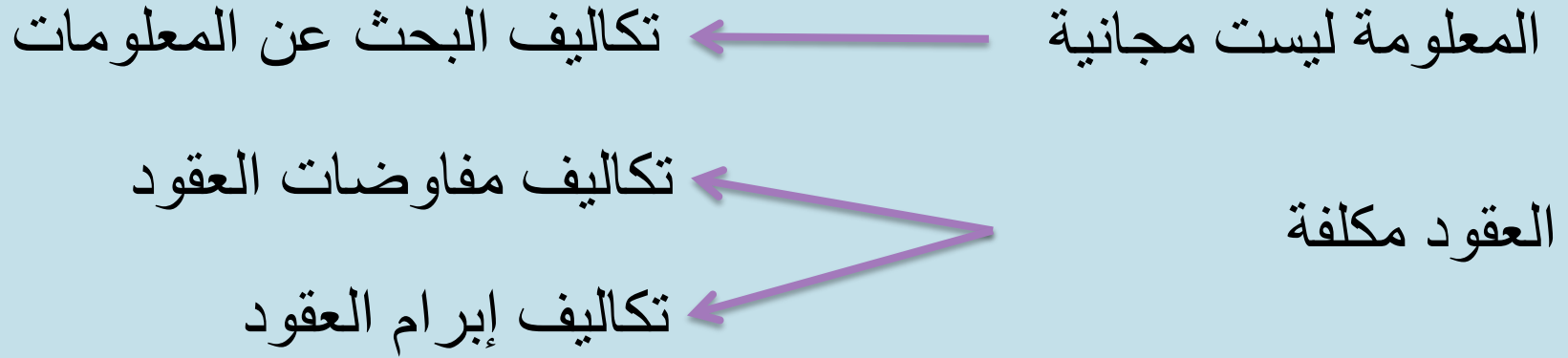
جائزة

**Nobel 1991**



# إخفاق السوق

اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف



تكاليف المعاملات TRANSACTION COSTS

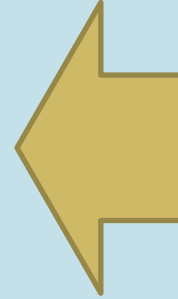
نظرة COASE هي قطيعة مع الفكر السائد آنذاك





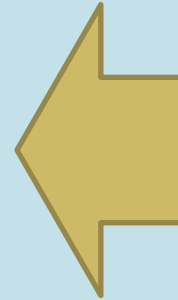
ما العمل ؟

نفضل السوق



ما دامت تكاليف السوق  
أقل من تكاليف إنشاء  
مؤسسة

ننشئ مؤسسة



عندما تصبح تكاليف  
السوق أكبر من تكاليف  
إنشاء مؤسسة

المؤسسة بديل للسوق



المؤسسة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات  
(تكاليف السوق)

من مهام المدير أن يخفض تكاليف المؤسسة



# العقود غير التامة

انطلق WILLIAMSON من فكرة COASE المتعلقة بتكاليف المعاملات وطورها

**Oliver Eaton Williamson**

27 septembre 1932

جائزة  
Nobel 2009



أدمج كلا من

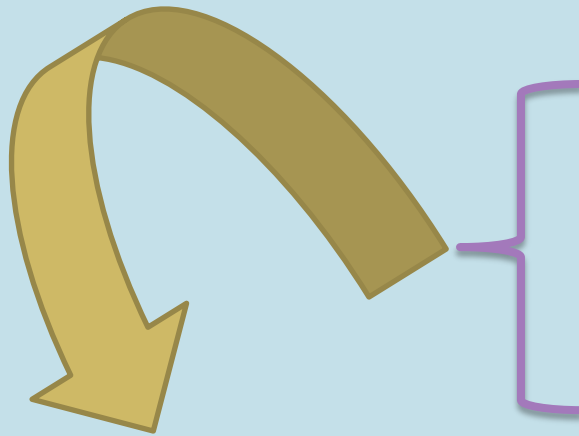
تفكير Coase فيما يخص تكاليف المعاملات

فكرة الرشد المقيد لـ Simon

نقص المعلومات

+

عدم التأكد بالنسبة  
للعقود



العقود غير تامة



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

الحل المرضي بدلا من  
الحل الأمثل



لا يستطيع الفرد معرفة كل ما  
يحيط بالمعاملة ولا كل نتائج  
المعاملة

هذا ما يزيد من  
أخطار المعاملات



# فرضية الانتهازية

بإمكانهم إخفاء معلومات أو  
تغييرها خدمة لمصلحتهم



من خصائص  
الأفراد الانتهازية

هذا ما يزيد من أخطار  
المعاملات



فرضية الرشد المقيد + فرضية الانتهازية = فرضية سلوكية



حجم المؤسسة تحدده 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



## 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 الارتفاع وزادت المخاطر

بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية  
(الرشد المقيد والانتهازية)، أعد مصفوفة المعاملات



## مصفوفة المعاملات

الفرضيات السلوكية		خصوصية الأصول	طبيعة المعاملة
الرشد المقيد	الانتهازية		
•	+	+	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

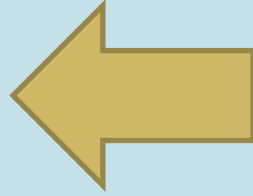
الوعد عند غياب الانتهازية، تسود الثقة، ويكتفي الطرف بوعد الطرف الثاني

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



أدخل Williamson عامل التكرار



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

٢- اختيار الهيكل المناسبة وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء



## تذكير بمخرجات الفصل

مخرجات الفصل سيكون الطالب بعد هذه المحاضرة قادرا على أن

- يفهم إخفاق السوق
- يشرح فرضية الانتهازية
- يشرح العقود غير التامة
- يذكر أنواع المعاملات
- يشرح أنواع العقود



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق



عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد  
Deanship of E-Learning and Distance Education

[ ]

جامعة الملك فيصل  
King Faisal University







مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة التاسعة

## النظريات الاقتصادية (٣)

نظريات حقوق الملكية و نظرية الوكالة



## مخرجات الفصل

بعد الانتهاء من هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

يذكر مؤسسي نظرية حقوق الملكية ومؤسسي نظرية الوكالة

يفهم منطلق نظرية حقوق الملكية

يفهم موضوع نظرية الوكالة

يشرح خصائص وممارسات حقوق الملكية

يشرح عدم تناظر المعلومات

يشرح الانتهازية

يشرح عقد الوكالة وتكاليف الوكالة



## محتوى الفصل

نظرية الوكالة	نظرية حقوق الملكية
موضوع النظرية	تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة
عدم تناظر المعلومات	كبار مؤسسي النظرية
الانتهازية	منطلق نظرية حقوق الملكية
علاقة الوكالة	ممارسات حقوق الملكية
تكاليف الوكالة	أنواع المؤسسات من خلال حقوق الملكية



# نظرية حقوق الملكية



المدرسة الكلاسيكية الجديدة لا تعترف إلا بالسوق  
كآلية لتخصيص الموارد

السؤال إذن: كيف يبرر وجود المؤسسات كآلية أخرى  
لتخصيص الموارد النادرة؟

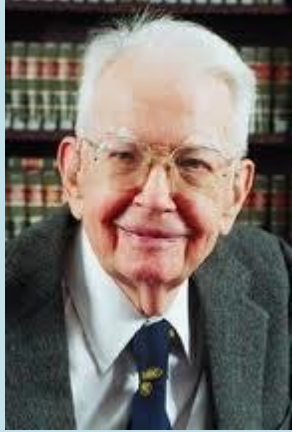
هذا السؤال الذي تريد نظرية الملكية الإجابة عليه



# كبار مؤسسي نظرية حقوق الملكية

إشكالية الملكية وحقوقها قديمة بقدم الإنسان

الشكل الغربي الحديث لهذه الإشكالية طرح من قبل



بالاعتماد  
على عمل

Ronald  
Coase



Armen Alchian



Harold Demsetz

وهم أهم مؤسسي نظرية حقوق الملكي





ظهرت هذه النظرية في السبعينيات

إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق  
أفضل من غيرها من المنظمات

تريد

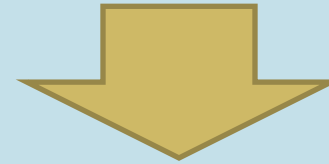
حل إشكال وجود المؤسسة

إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من  
جديد

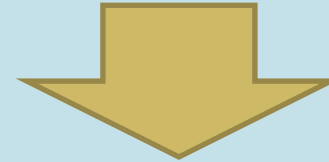


تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية:

المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها



فهي إذن تبادل لحقوق الملكية



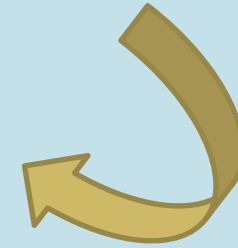
إذن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد



تنطلق هذه النظرية من الملكية

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

يمكن تبادل حقوق الملكية



# حقوق الملكية تمكن من ٣ ممارسات

## الاستعمال

يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه



## الاستثمار

يستفيد صاحب الحق من نتائج استعمال حقه

## 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 تمكين أصحاب  
حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم



الإشكال يطرح في حالة الآثار السالبة

مثال اتفاقية Kyoto



# حقوق الملكية وأنواع المؤسسات

خصائص وممارسات الحقوق
استعمال
استثمار
قابلية للتنازل
تصرف
نوع الحقوق
نوع المنظمة



# 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





لماذا توجد مؤسسات ولم نكتفي بالسوق ؟

لأن المؤسسات تحت 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 ؟؟؟؟



من عيوب هذه النظرية

لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق

لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الآثار السالبة)



# نظرية الوكالة





**Michael Jensen**

30 novembre 1939



**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 Berle و Means

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

غير مؤهل للقيام بالإدارة بنفسه  
لا يستطيع لمانع ما أن يدير  
الأسباب كثيرة: تشتت الملكية  
...

هذا ما أدى به إلى تكليف غيره



## عدم تناظر المعلومات

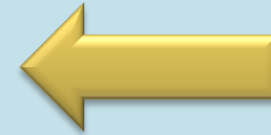
صاحب الملكية يسمى **موكل**

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





## 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 عموماً مختلفة وهذا يؤدي إلى نزاعات

فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في ١٩٨٧ Wall Street

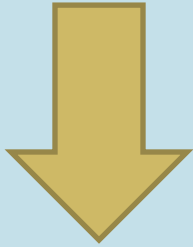


مصلحة الملاك:

الهدف: زيادة الربح

التفكير على المدى القصير

اختلاف بين المصلحتين



نزاع بين الطرفين

مصلحة المدير:

الهدف: المكانة التنافسية للمؤسسة

التفكير : المدى البعيد

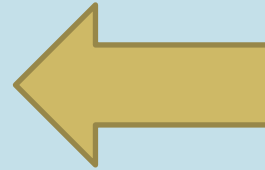
لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقد  
العقد يقلص من النزاع (من خلال ما يأتي في البنود من اتفاق)



## علاقة الوكالة

علاقة الوكالة هي عقد يلجأ من خلاله شخص أو أشخاص إلى خدمات شخص آخر ليقوم مكانهم بعمل معين

تفويض لاتخاذ القرار



هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك

## تكاليف الوكالة

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



لا تستطيع كل المؤسسات تحمل هذه التكاليف

المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع

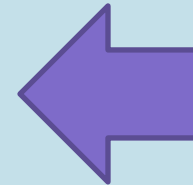
رأسمالها كبير

تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك

تناسب آليات الرقابة

...

المؤسسة الإدارية هي الأفضل



## تذكير بمخرجات الفصل

بعد الانتهاء من هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

يذكر مؤسسي نظرية حقوق الملكية ومؤسسي نظرية الوكالة

يفهم منطلق نظرية حقوق الملكية

يفهم موضوع نظرية الوكالة

يشرح خصائص وممارسات حقوق الملكية

يشرح عدم تناظر المعلومات

يشرح الانتهازية

يشرح عقد الوكالة وتكاليف الوكالة



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد



# المحاضرة العاشرة

## النظريات الحديثة

(أهمها نظرية النظم)



## 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



## مخرجات الفصل

بعد الانتهاء من هذا الفصل ينتظر من الطالب أن يكون قادرا على أن:

يذكر عناصر النظام

يشرح كيفية تأقلم النظام مع البيئة

يدرك أهمية نظرية النظم بالنسبة لفهم المنظمة



# محتوى الفصل

نظرية النظم

مؤسس نظرية النظم

شكل النظام

هدف النظم

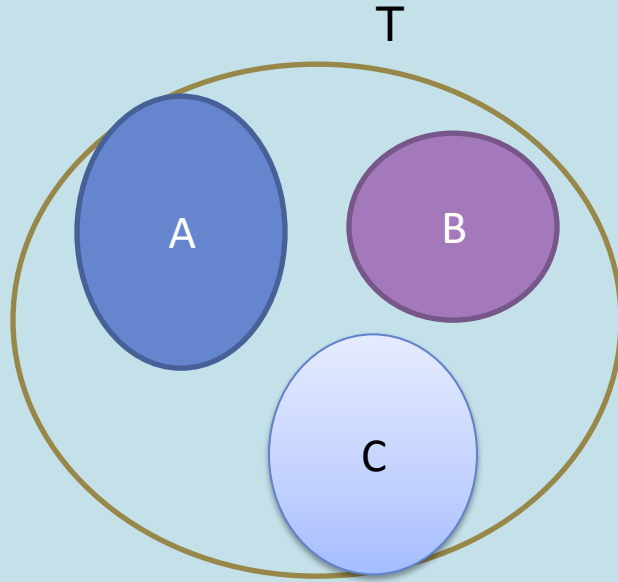
أنواع النظم

المنظمة نظام مفتوح

دور نظرية النظم في نظرية المنظمة



في التحليل : الظاهرة = مجموعة من الأجزاء



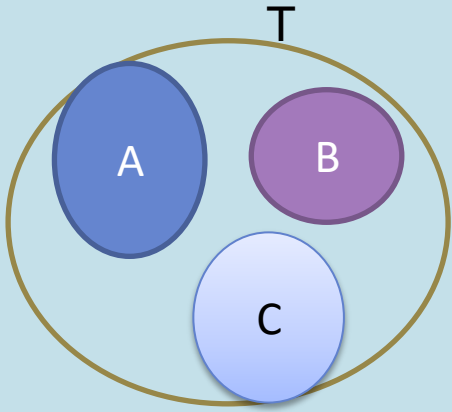
في التحليل : الكل = مجموع الأجزاء

$$T = A + B + C$$



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

ازداد 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

**LUDWICK VON BERTALANFFY**

**GENERAL SYSTEM THEORY**

النظرية العامة للنظم

مختص في عالم الأحياء

هو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي

وهو من أسس لنظرية النظم

1901-1972

أصله من النمسة





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

النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة



بهذه الكيفية اصبح كل شيء عبارة عن نظام :

الكون نظام الأسرة نظام، جسم الإنسان نظام

النص الأدبي نظام الدولة نظام

الخطة الدراسية نظام الحكومة نظام

المنظمة نظام

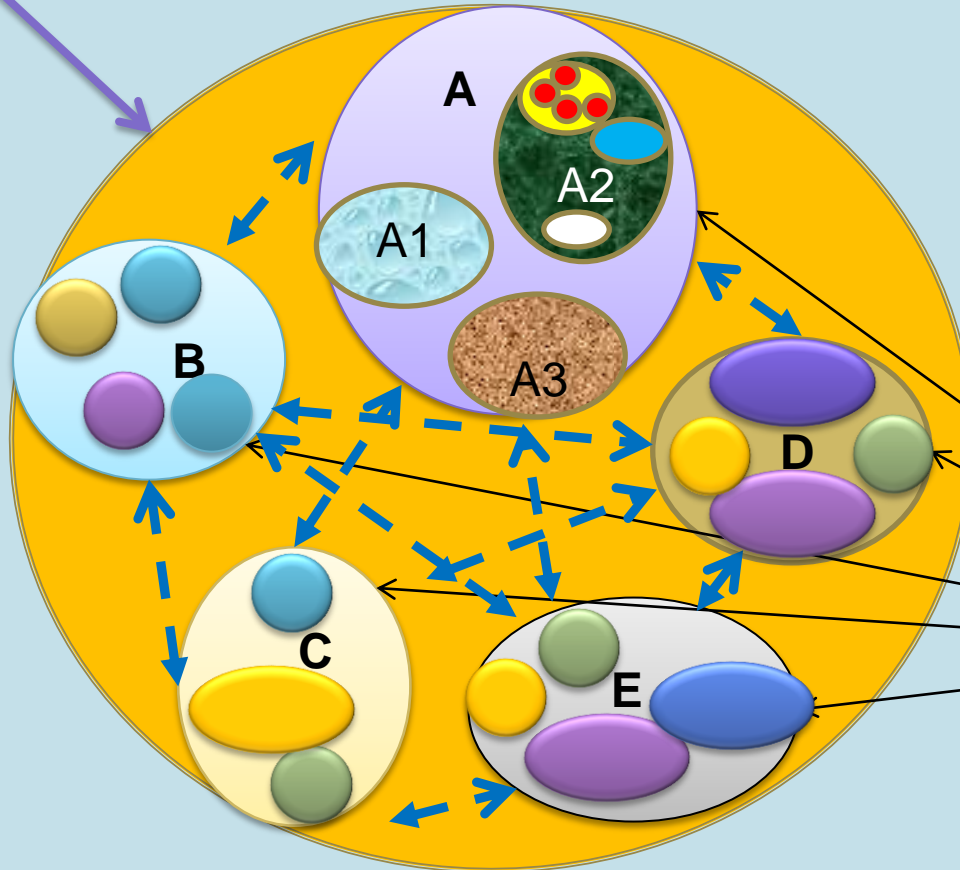
في نظرية النظم : الكل أكثر من مجموع الأجزاء

$$5 = 2 + 2$$



# شكل النظام

النظام



العناصر



## هدف النظام

لكل نظام هدف خاص به

يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له

مثال : الجسم، المنظمة، ...

فهم الأجزاء (العناصر)

فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر)

فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها

لفهم الكل نحتاج إلى



# أنواع النظم

النظم أنواع كثيرة حسب المعايير

النظم الساكنة والنظم المتحركة

النظم البسيطة والنظم المعقدة

النظم المغلقة والنظم المفتوحة

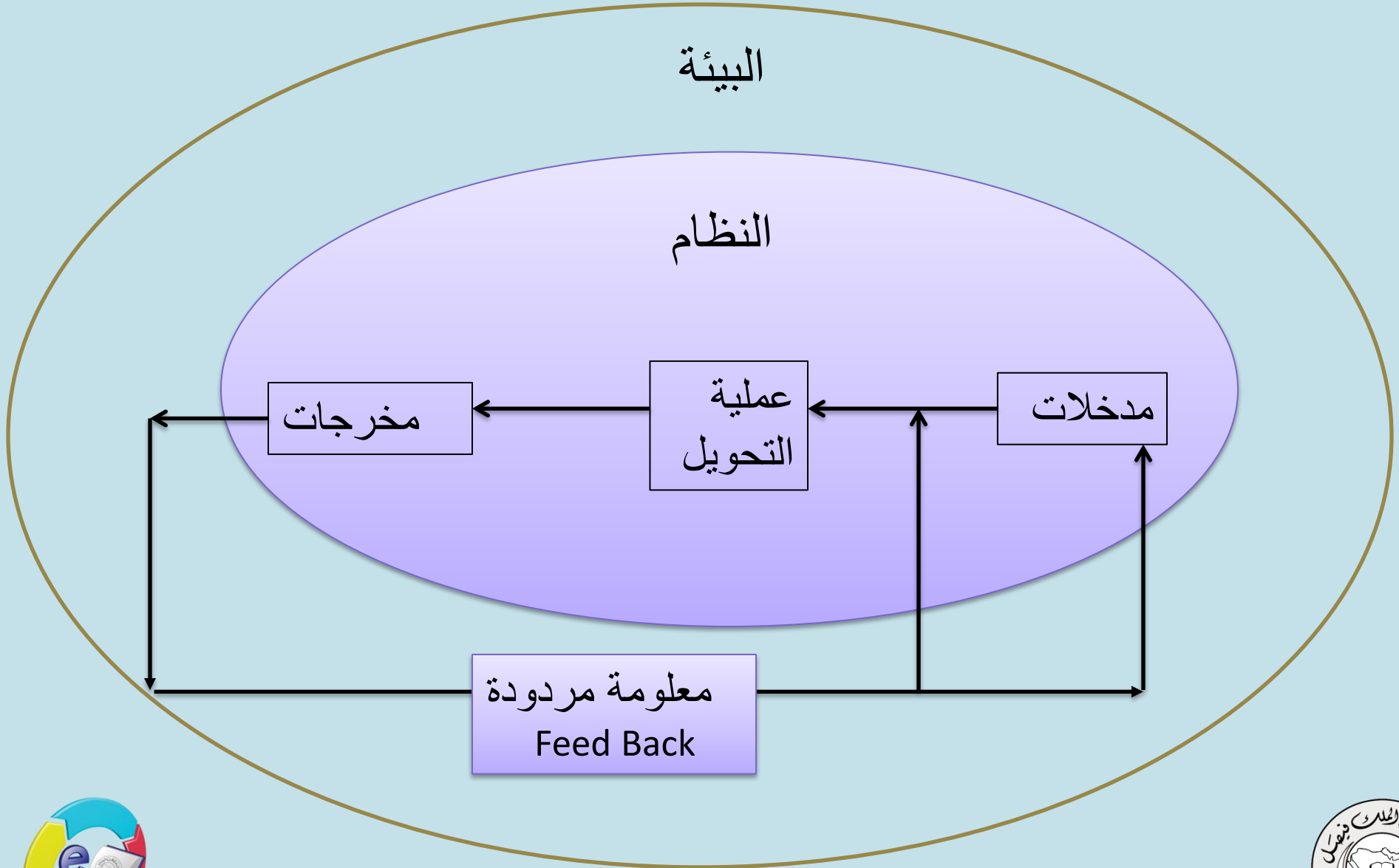
النظام المغلق

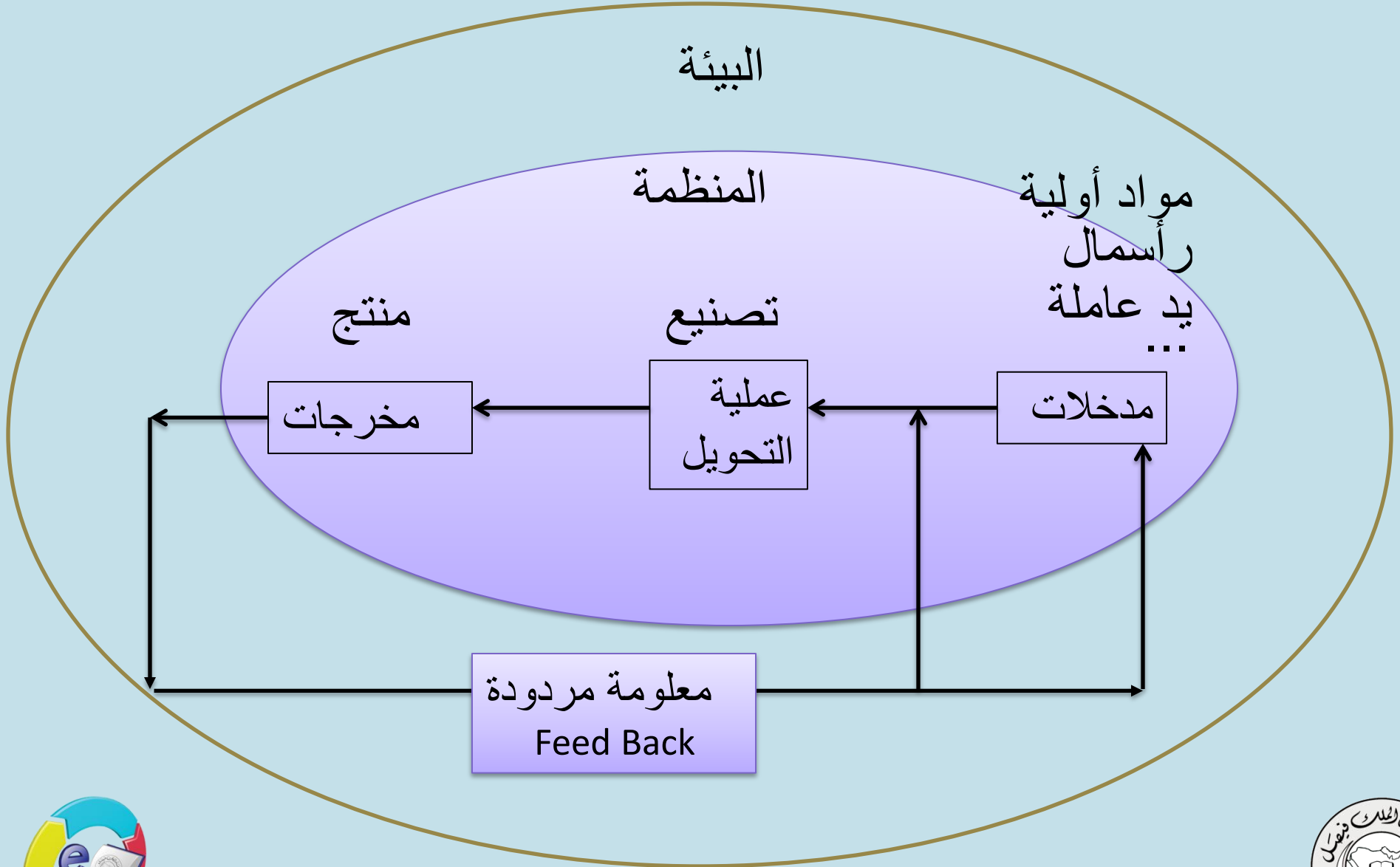
نظام له ارتباط ضعيف أو ينعدم ارتباطه بالبيئة  
له درجة عالية من الاستقلالية

النظام المفتوح

نظام مفتوح على بيئته، يؤثر فيها ويتأثر بها







# دور نظرية النظم في نظرية المنظمة

تساعد هذه النظرية على :

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

وهذا ما يناقض النظريات التقليدية





## تذكير بمخرجات الفصل

بعد الانتهاء من هذا الفصل ينتظر من الطالب أن يكون قادرا على أن:

يذكر عناصر النظام



يشرح كيفية تأقلم النظام مع البيئة



يدرك أهمية نظرية النظم بالنسبة لفهم المنظمة



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الحادية عشر

## السلطة والاستراتيجية



## مخرجات الفصل

ينتظر منك بعد هذه المحاضرة أن تكون قادرا على :

تعريف الفاعل في المنظمة

فهم سلوك الفاعلين في المنظمات

تفسير استراتيجيات سلوك الفاعلين في المنظمة

إدراك أهمية السلطة في المنظمات

إدراك أهمية الثقافة في سلوك الفاعلين في المنظمة



# محتوى الفصل

منطلقات مقارنة الفاعلين  
تفسير السلوك في المنظمة  
الفاعل  
استراتيجية سلوك الفاعلين  
القواعد  
أسس استراتيجيات الفاعلين



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 :





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



يُفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها

يتجاوبون مع مشاكل

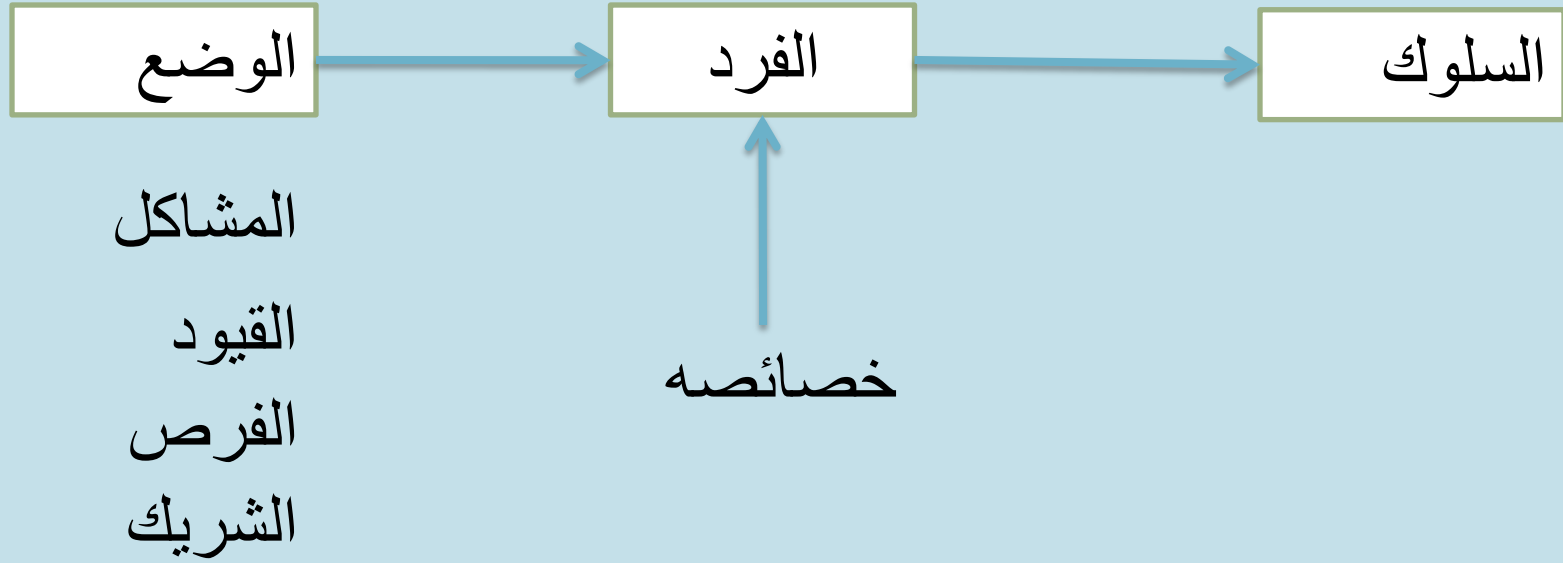
يتحركون في إطار قيود

وحسب الفرص التي تتاح لهم

وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم

سلوك الأفراد ناتج عن هذه  
الأوضاع





## الفاعل

الفاعل هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة

في مشكلة معينة لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم

لأنهم ليسوا كلهم معنيين

ليس لهم كلهم الموارد الضرورية

المشكلة تحدد الفاعلين



## الاستراتيجية

عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون **سلوكات ثابتة**

مثال ١ : صيانة آلات الإنتاج

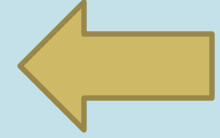
مثال ٢ : السيارة والبنزين

مجموعة السلوكات 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  
القواعد الرسمية  
القواعد غير 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 التاييلورية 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 بـ

الموارد التي هي في متناوله

مكانته في المنظمة



يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال

السلطة الرسمية

مهارته، وكفاءته

امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة



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

تختلف قوة السيطرة حسب الأطراف لكنها مقسمة

أمثلة : الموظف بالشباك الذي قد يرفض ملفك، العامل على

آلة والذي وحده يعرف كيف يشغلها، ...كلهم لهم سيطرة



بين المدير والمرؤوس، وبالإضافة إلى السلطة الرسمية، تقوم العلاقات في المنظمات المعاصرة أيضا على تبادل الخدمات اللارسمية

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

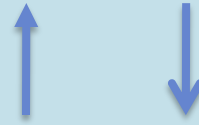
## ٢ - ليست السيطرة هي المبرر الوحيد للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات

المنظمات أيضا مكان لتعلم معايير ثقافية مشتركة

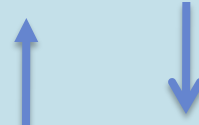


### ٣- المنظمة مساحة تتقاطع فيها مستويات مختلفة للثقافة

الثقافات الوطنية



ثقافة المؤسسة



ثقافات جماعات



ثقافات فردية



المقاربة من خلال الفاعلين ليست نظرية تهتم بهيكلية  
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 لأمر ثقافية





## مخرجات الفصل

- ✓ ينتظر منك بعد هذه المحاضرة أن تكون قادرا على :
- ✓ تعريف الفاعل في المنظمة
- ✓ فهم سلوك الفاعلين في المنظمات
- ✓ تفسير استراتيجيات سلوك الفاعلين في المنظمة
- ✓ إدراك أهمية السلطة في المنظمات
- ✓ إدراك أهمية الثقافة في سلوك الفاعلين في المنظمة



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشْرِطٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الثانية عشرة

## الأشكال والتحديات الحديثة للمنظمات (١)



## مخرجات الفصل

بعد هذه المحاضر ستكون قادرا على أن :

➔ تذكر عناصر التطورات الحديثة للمنظمات

➔ تفهم التغيير على المستوى الكلي

➔ تدرك التغيير على الهيكلية القديمة

➔ تدرك التغيير على المستوى الفرد ومكان عمله



# محتوى الفصل

## عناصر التطورات الحديثة للمنظمات

العناصر التكنولوجية

العناصر الاقتصادية

العناصر الاجتماعية

## التغيير على المستوى الكلي

التغيير على الهيكل القديمة

على مستوى حدود المنظمات

الشبكة

## التغيير على المستوى الفرد ومكان عمله

المقاربة الاجتماعية التقنية

نظرية HERZBERG

الأشكال الجديدة للعمل



مجموعة من العوامل أدت إلى التغيير في كيفية تشغيل المنظمات في المجتمعات المتقدمة

هذا أدى إلى تغيير في المنظمات نفسها



على المستوى الكلي

يظهر التغيير على مستويين

على المستوى الجزئي

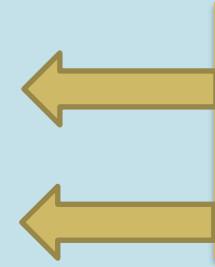




على المستوى الكلي

تغيير على الأشكال التقليدية

وظهور اشكال جديدة تتماشى اكثر مع العالم الحديث



على المستوى الجزئي


ظهرت تنظيمات جديدة تخص الفرد  
ومكان عمله



# ندرس هذا التغييرات الحديثة

## في الهياكل التقليدية

تطور الهيكلة 

الأشكال الحديثة للمنظمات المرتبطة  
بخصائص العالم المعاصر 

على مستوى مضمون المنظمات

الأفراد والطرق الحديثة لتنظيم العمل 



## عناصر التطورات الحديثة للمنظمات

لفهم التطورات الحديثة، نلجأ عموماً إلى ٣ أنواع من العناصر

العناصر التكنولوجية وأهما اثنان

ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات

ومنه ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل ←

تعقيد عمليات الإنتاج (التحكم عن بعد، و الانظمة  
الالكترونية ) 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 Toyota Production System (TPS)

أدى 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

## سياسات الليونة (المرونة)

تظهر في اكثر من جانب (التقني، التوظيف، الرواتب،....)

## سياسات الإنتاجية

حيث اصبحت المؤسسات تعتمد اكثر على المعرفة والانتاجية المعرفية

## سياسات الجودة

حيث اصبحت المؤسسات تهتم اكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...



# التغيير على المستوى الكلي

## بعض التغيير على الهيكلة القديمة

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

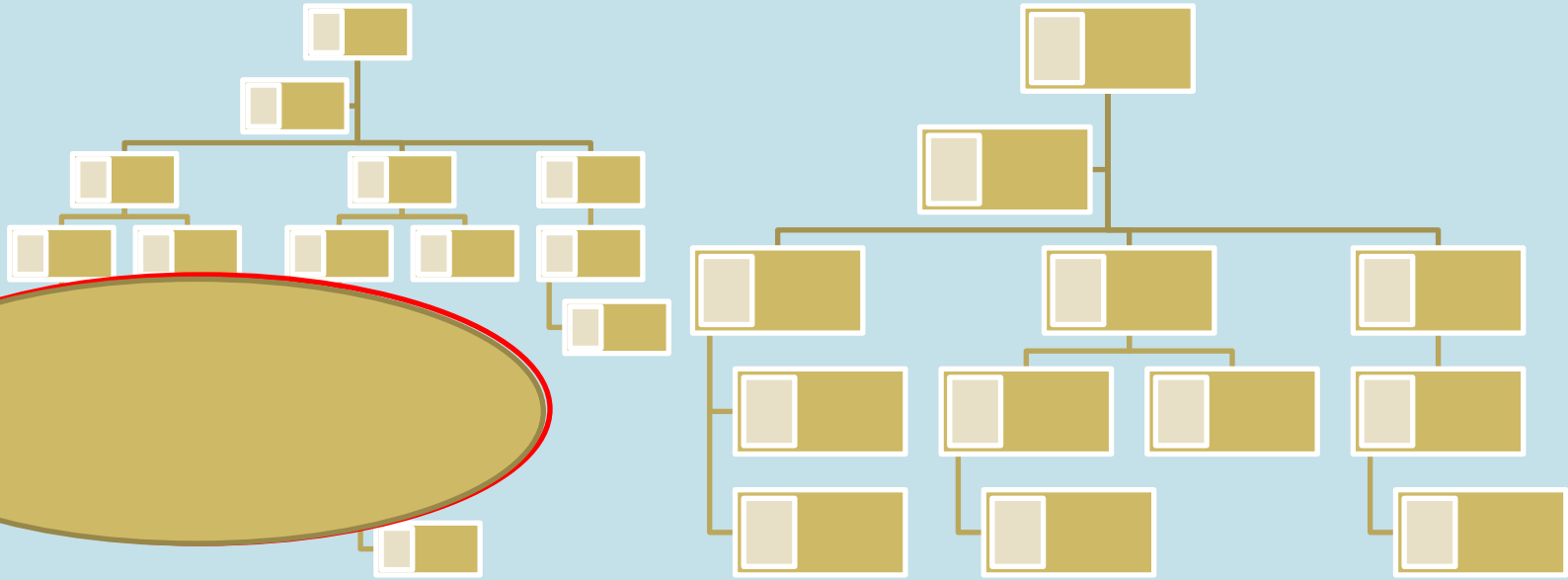
مثال : خففت او الغيت الهيئات الخاصة بالدراسات وتحضير القرارات

ولوحظ نفس الأمر في مجالات أخرى غير الاستشارة (الهيئات المحاسبية مثلا ...)



٢- قسمت الهياكل الى وحدات صغيرة اكثر ليونة

٣- أُلغيت مستويات سلمية خاصة في مجال الانتاج





## تغيير على مستوى حدود المنظمات

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 (التعامل الأليكتروني)

تكون هذه الوحدات مستقلة وحتى في بعض الحالات بعيدة جغرافيا



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

هذا التنظيم الشبكي او المؤسسة الشبكة



## على المستوى الفرد ومكان عمله

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

### المقاربة الاجتماعية التقنية

يرجع اصل هذه المقاربة الى بعد الحرب العالمية الثانية  
حيث قام باحثون بريطانيين وإسكندنافيةين بتصميم  
مناصب عمل يتجاوز محتواها مع المتطلبات التقنية  
ومتطلبات الشخص الذي يتولاها



## 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



# الأشكال الجديدة للعمل

توسيع العمل يتمثل في إضافة مهام جديدة لعمل معين  
يهدف إلى محاربة الملل من العمل

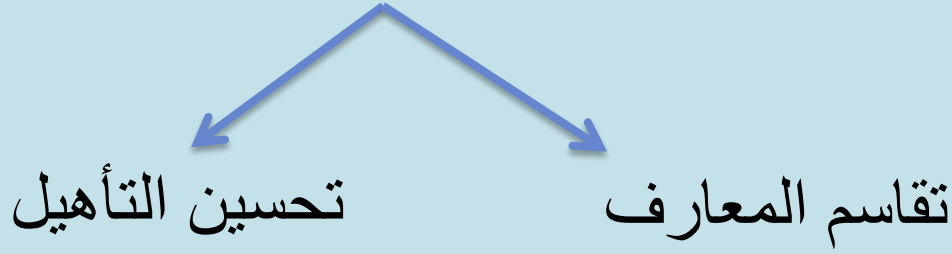
إثراء العمل جمع مهام من درجة أكثر تعقيد للفرد

الجماعة تمثل الجماعة نمطا جديدا 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



ومن هنا جاءت تسمية «**المنظمات المؤهلة**»

يرى ZARIFIAN أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي  
تحسن مستوى تأهيل أفرادها

لا يوجد نمط بهذه التسمية وإنما هي واحدة من  
مميزات المنظمات الحديثة



## مخرجات الفصل

بعد هذه المحاضر ستكون قادرا على أن :

➡ تذكر عناصر التطورات الحديثة للمنظمات

➡ تفهم التغيير على المستوى الكلي

➡ تدرك التغيير على الهيكلية القديمة

➡ تدرك التغيير على المستوى الفرد ومكان عمله



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق







مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# المحاضرة الثالثة عشر

## الأشكال والتحديات الحديثة للمنظمات (٢)



## مخرجات الفصل

ينتظر منك بعد هذه المحاضرة أن تكون قادرا على

فهم ضرورة تحليل العمل في المنظمات

إدراك أهمية تحليل ظروف العمل في المنظمات

أهم تذكر أساليب التغيير



# محتوى الفصل

## طرق تحليل وتشخيص المنظمات

### تحليل العمل

#### تحليل ظروف العمل

#### تحليل الفاعلين

#### طرق تصميم الهياكل

## التغيير التنظيمي (أساليب التغيير)



## طرق تحليل وتشخيص المنظمات

نعرض بعض هذه الطرق انطلاقاً من المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي

### 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:

من أجل



- تنظيم مناصب العمل
- مقارنة مناصب العمل
- تصنيف مناصب العمل

حصر الحاجة إلى التدريب  
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

...



## تحليل ظروف العمل

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

يختلف 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



## 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



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



## طرق تصميم الهياكل

لا توجد حتى الآن أي طريقة موحدة لتصميم الهياكل  
لأنه لا توجد ارتباط قوي بين الهيكلة والأداء القوي  
على المسؤولين الأخذ ببعض الاعتبارات للعناصر المؤثرة من  
أجل تصميم هيكلة منظماتهم



## 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 الفعلين 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  
عموما إلى

معارضات 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 دورا أكثر فاعلية

قد تكون المفاوضات صعبة

قد تكون المفاوضات طويلة

بالاعتماد على المساهمة (التغيير بالمساهمة)

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



## مخرجات الفصل

ينتظر منك بعد هذه المحاضرة أن تكون قادرا على

فهم ضرورة تحليل العمل في المنظمات

إدراك أهمية تحليل ظروف العمل في المنظمات

أهم تذكر أساليب التغيير



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشَقَّةٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ



# نظرية المنظمات

أ.د. عيسى حيرش



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

# الحصة الرابعة عشر

## مراجعة



# لماذا ندرس نظرية المنظمات؟



# النظريات التقليدية

## النظرية الكلاسيكية

Taylor

Ford

Fayol

Weber

## نظرية العلاقات الإنسانية

Mayo

Lewin

Argyris





# نظريات الظرفية (الموقفية)

تعريف الظرفية

عوامل الظرفية الداخلية

عمر المنظمة

حجم المنظمة

التكنولوجيا

الاستراتيجية

عوامل الظرفية الخارجية

البيئة



# الهيكل التنظيمية

تعريف الهيكلية

أنواع الهيكلية

المقاربة الكلاسيكية

المقاربة حسب التشكيلات

مكونات المنظمة

آليات التنسيق

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg



# النظريات الاقتصادية

أهم النظريات الاقتصادية يتمثل فيما يلي

نظرية القرار

النظرية السلوكية

النظرية الإدارية

نظرية تكاليف المعاملات

نظرية حقوق الملكية

نظرية الوكالة



# النظريات الحديثة (أهمها نظرية النظم)

نظرية النظم

مؤسس نظرية النظم

شكل النظام

هدف النظم

أنواع النظم

المنظمة نظام مفتوح

دور نظرية النظم في نظرية المنظمة



# السلطة والاسراتيجية

منطلقات مقارنة الفاعلين  
تفسير السلوك في المنظمة  
الفاعل  
الاستراتيجية  
القواعد  
أسس استراتيجيات الفاعلين



# الأشكال والتحديات الحديثة للمنظمات

عناصر التطورات الحديثة للمنظمات

التغيير على المستوى الكلي

التغيير على المستوى الفرد ومكان عمله

تحليل وتشخيص المنظمات



مع تمنياتي للجميع بالنجاح والتوفيق





مَشْرِطٌ  
بِحَمْدِ اللَّهِ

