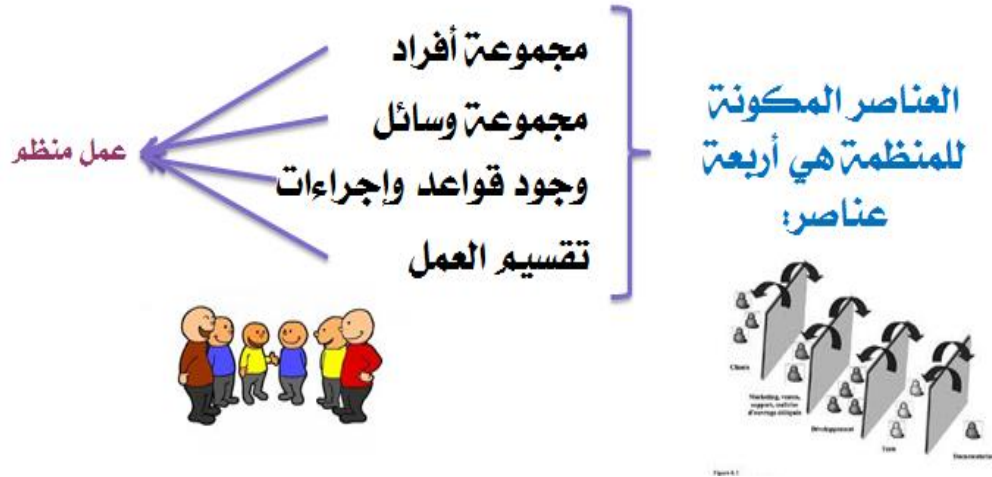


## المحاضرة الاولى



## المحاضرة الثانية

### تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث

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

### قدم MORGAN (مورجان)

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

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

## المحاضرة الثالثة

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.

### النظرية الكلاسيكية للمنظمات

ظروف ظهور النظرية الكلاسيكية

ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع مطلع القرن العشرين

و كان قطاع الصناعة يجذب العدد الكبير من العمال وكان معظم هؤلاء العمال من الريف وبمستوى معيشة متدني وليس لهم مستوى تعليمي وليس لهم ثقافة صناعية (تعامل مع الآلات وتعامل مع تنظيم معين).

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية ..



نظرته إلى الأفراد .. كان يعتقد أن الأفراد

١. لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش.
٢. لا يحبون تحمل المسؤولية.
٣. يجب توجيههم ومراقبتهم.
٤. يجب مكافأتهم (تشجيعهم أو عقابهم).

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 بالتايلورية Taylorism،

إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..

١. حسن اختيار العمال وتدريبهم .. يجب أن يكون العامل مناسباً للعمل.
٢. تقسيم العمل
  - عمودياً ..
    - الفصل بين المصممين والمنفذين.
    - رقابة العمل من طرف مشرفين.
  - أفقياً ..
    - تجزئة العمل إلى مهام صغيرة .. (لب ماجاء به تايلور)
    - معيارية العمل ← **تخصص العمال.**
    - إحلال أي عامل محل أي عامل.

تقسيم العمل عمودياً وأفقياً أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة

- السلطة السلمية.
- السلطة الوظيفية.

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

رابط المكافأة بالإنتاج

المكافأة المادية وحدها هي المحفز للضد في المنظمة

٤. رقابة العمل .. يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل. انطلق تفكير Taylor من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل يمكن اكتشافها. هذا الفكر كان سائداً في عصره نظراً لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء. كان منهج المنهج التجريبي ..
  - ١- الملاحظة. ٢- الترتيب. ٣- التحليل. ٤- استنباط القوانين والقواعد.

### نقائص إسهامات Taylor ..



إسهامات Ford في نظرية المنظمات طبق التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به Taylor مع بعض التطوير. تمثل هذا التطوير خاصة في:

١. المكننة.
٢. عقلانية العمليات.
٣. معيارية المكونات.
٤. خطوط الإنتاج.

### نقائص إسهامات Ford ..

من نقائص إسهامات Ford ما يلي ..

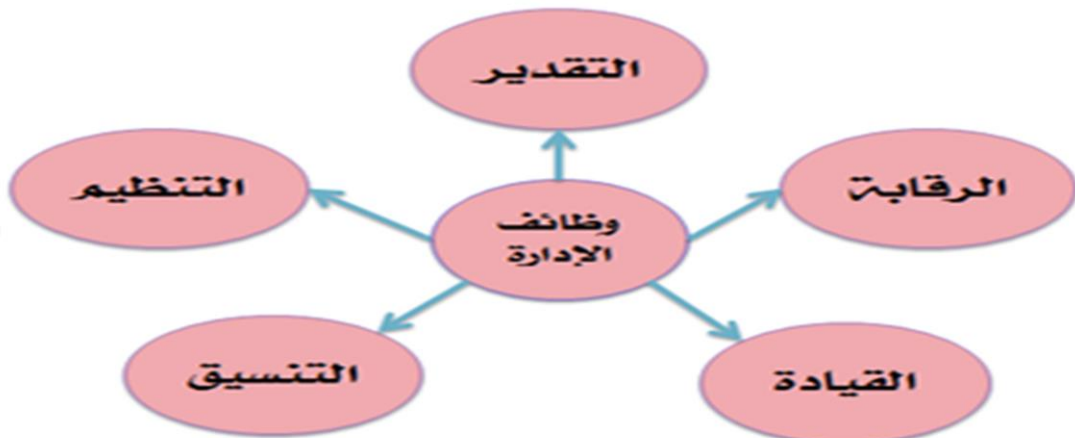
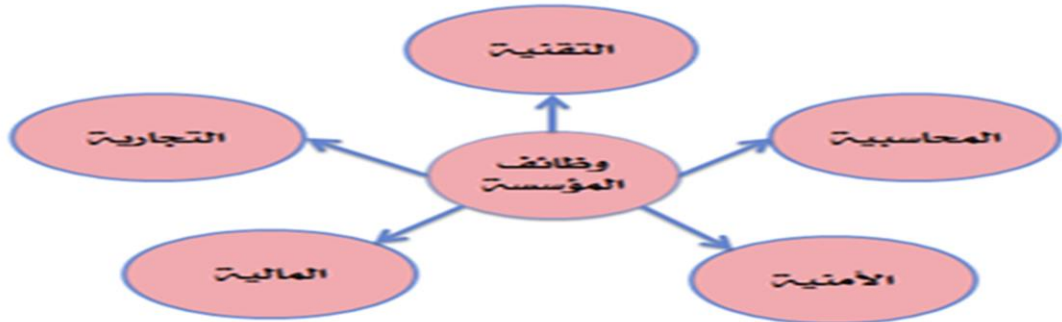
- كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج
  - (نوع واحد من السيارات - لون واحد (الأسود لكل السيارات)).
  - يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق.
  - (في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها).
- وهذا ما مكن شركة General Motors حديثة العهد من أن تأخذ جزءاً من سوق شركة Ford.

كان Fayol يفكر على مستوى المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ:

١. كيفية تنظيم المؤسسات.
٢. كيفية التنسيق بها.
٣. تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة معتبرة في نظرية المنظمات.

## إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات ..

- أهم ما قدمه Fayol إلى نظرية المنظمات، يتمثل في:
١. حصر أنشطة المؤسسة والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية.
  ٢. حصر وظائف الإدارة وعددها خمسة ووظائف هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط (هناك من يقسمها إلى ٤ وظائف).
  ٣. إعداد مبادئ للإدارة وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها وحدة القيادة - خط السلطة - العدل - الانضباط - المبادرة.



## المحاضرة الرابعة

### Max WEBER 1864-1920 (ماكس فيبر).

- **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.

### إسهامات Max WEBER

من أهم إسهاماته أنه ..

#### ١. فرق بين الحكم والسلطة

- الحكم (power): قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة ...) على فرض تنفيذ أوامرها على جهة آخر (الحكم يحمل مفهوم القوة).
- السلطة (authority): قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعاً (السلطة لا تحمل مفهوم القوة).

#### سؤال : ما الذي يجعل السلطة ممكنة ؟

كان هذا السؤال الذي شغل Weber .. توصل إلى أن الشرعية هي التي تمكن السلطة

#### سؤال : من أين تأتي الشرعية ؟

٢. حدد ثلاثة أنواع للشرعية .. الشرعية الكاريزمية .. الشرعية التقليدية .. الشرعية القانونية.

- **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 والصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا يسميها Max Weber **أيضا الشرعية العقلانية** (لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين).

- 3- استنبط ثلاثة أنواع من السلطة .. السلطة الكاريزمية .. السلطة التقليدية .. السلطة القانونية
- السلطة الكاريزمية (المستندة إلى شرعية كاريزمية) : مرتبطة بالشخص وتذهب بذهاب صاحبها وهذه السلطة غير مستقرة ولا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة.
  - **Max Weber** يرفض السلطة الكاريزمية.
  - السلطة التقليدية (المستندة إلى شرعية تقليدية) : لا تقوم على منطق عقلي والتقاليد تتطور وغير ثابتة وهذه السلطة لا تصلح للمنظمات.
  - **Max Weber** يرفض السلطة التقليدية.
  - السلطة القانونية (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية) : تقوم على منطق عقلي وتستند إلى القانون وهذه 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.**

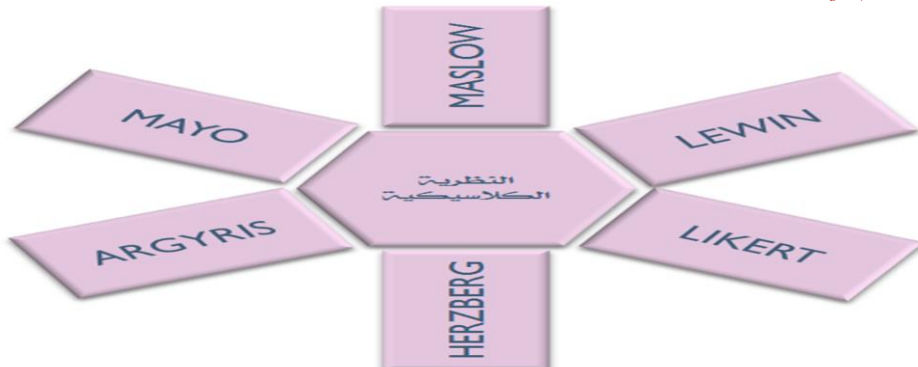
من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber.

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

نقائص النظرية البيروقراطية عند Max WEBER

- ١) يبدو حسب النظرية أن كل المنظمات تتشابه ومتجانسة.
- ٢) إهمال الكثير من حاجات الأفراد.
- ٣) إغفال العلاقات الإنسانية (بين الفرد والجماعة).
- ٤) إغفال العلاقات بين المنظمة وبينتها.

من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية ..





من أهم ما ساهم به **Mayo** في نظرية المنظمات

- ١) الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة.
- ٢) لإنسان 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.

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

### **Kurt LEWIN 1890-1947**

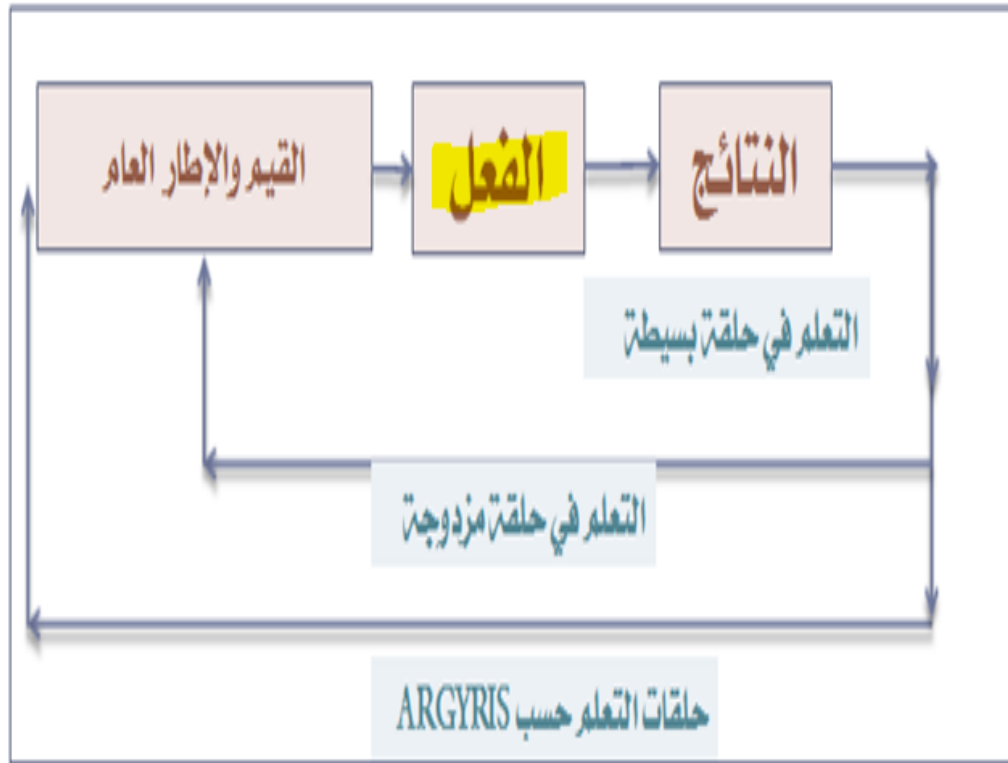
- عالم نفس وفيلسوف من أصل ألماني هاجر إلى أمريكا.
- اهتم بالجماعات في المؤسسة.
- تأثر بنظرة الشمولية الألمانية **Gestalt** وبالفيزياء النظرية.
- من أهم ما أضافه لنظرية النظم..
- لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة.
- حركية الجماعات (group dynamics).
- نظرية للقيادة.

### **أساليب القيادة لـ LEWIN ..**

- من تجربته حول التعلم مع الأطفال بين أن هناك ثلاثة أساليب للقيادة:
- القيادة التوجيهية : يوجه القائد العمل بالأوامر.
  - القيادة الديمقراطية : القائد يقترح ويشترك.
  - القيادة «أترك يعمل» (اللا قيادة): القائد له أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا.
- ✓ القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها.

### **Chris ARGYRIS (1923)**

- 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 مساهماتة 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 .. التعلم يكون في حلقة بسيطة وحلقة مزدوجة.



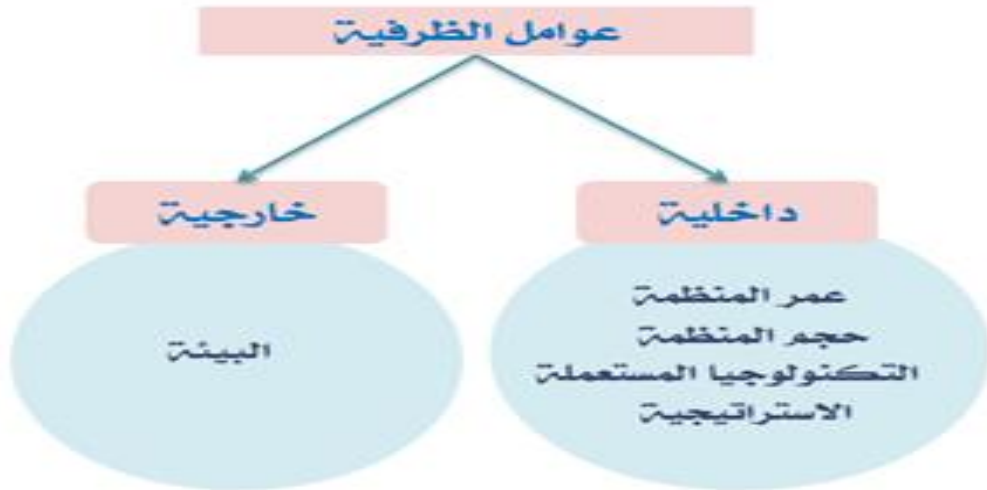
## المحاضرة الخامسة

ما هي أفضل هيكل للمنظمة؟

- كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة واحدة 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 هيكله المنظمات أمر نسبي **ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها** جاء بهذا التصور الجديد هما **Lawrence و Lorsch** في ١٩٦٧.
- أدى هذا التصور إلى ظهور **نظرية الظروف Contingency theory**

أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه..

١. لا توجد هيكله صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية.
  ٢. هناك تفاعل مع البيئة.
  ٣. على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها.
- أصبح ينظر للمنظمة على أنها كائن يعيش في بيئة.
  - **نظرية الظروف** : ترتبط **هيكله المنظمة بالظروف التي تواجهها .. وهذه الظروف تسمى عوامل الظروف contingency factors**



### ○ عمر المنظمة

- بينت الأبحاث العديدة أن للوقت دورا في كيفية هيكلية المنظمات من جانبيين :
- ١- للمرحلة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة دور في الهيكلية
    - كانت هيكلية المنظمات في بداية القرن العشرين مثلا (تنظيم بسيط، وسائل بسيطة وحتى بدائية في بعض الحالات ...) تختلف عما هو موجود الآن.
    - تحتفظ هيكلية المنظمة دائما بالطابع الأصلي لها والذي يرجع إلى فترة ظهورها.
  - ٢ - لعمر المنظمة دور في هيكلتها
    - ومع تقدم المنظمة في العمر ..
    - **ينتشر الروتين.**
    - تكثر الإجراءات (تشكيل العمل).
    - تقل المبادرات.
    - يزداد التعقيد.....

### ○ حجم المنظمة

- 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.

### ○ التكنولوجيا

اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي ومن أبرز الأسماء في مجال **دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلية المنظمات Joan Woodward 1916-1971.**

أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكلية المنظمة بعملية الإنتاج وهي مبنية فيما يلي:

في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة ..

- ١- التنظيم مرن.
- ٢- الاتصال سهل وأكثره غير رسمي.
- ٣- أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية.

في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة ..

- ١- التنظيم أكثر صرامة.
- ٢- أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.
- ٣- التنظيم أكثر رسمي.

في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا) ..

- ١- التنظيم أكثر مرونة من الشكلين السابقين
- ٢- نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين.

### ○ الأستراتيجية

أهم باحث في هذا المجال **Chandler** وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكله والتنظيم.

بينت دراسات أن .. عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها ممرزاً (ضيقاً أفقياً) 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 هيكله المؤسسات أكثر أفقية ، ثم انتبعت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحت تقوم بالإدماج (الاندماج) العمودي بشكليه العلوي والسفلي وهذا أثر على تنظيمها حيث انتشر التنظيم حسب الأقسام في الوقت الحالي ولأن المؤسسات صارت تركز على المهنة الأصلية لها فصار تنظيمها أكثر تركيزاً.

✓ استخلص **Chandler** أن للاستراتيجية أثراً مباشراً على تنظيم وهيكله المنظمات.

### ○ البيئة.. عامل خارجي

- تمت دراسات كثيرة حول علاقة المنظمة بالبيئة وكان فيها التركيز أكثر على طبيعة البيئة (طبيعة العدوانية للبيئة، عدم تجانسها، درجة تعقيدها).
- واهتم الباحثون بجوانب كثيرة من البيئة إلا أنهم ركزوا خاصة على السوق (اعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة).
- الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها **G و T Burns** و **Staker (1966)** والتي تتعلق باستقرار البيئة.
- جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها.

نحن أمام المنظمات العضوية التي تتأقلم مع بيئتها.. وقام كل من **Lawrence و**

**Lorsh 1967** بدراسة فبيننا فيها أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكله

وتنظيم المؤسسة واستعمالاً مصطلحين أصبحا متداولين: التمييز والإدماج.

تمييز المنظمة ..

مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة ، يزداد التمييز مع زيادة عدم استقرار البيئة.

الإدماج..

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

## المحاضرة السادسة

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

**أنواع الهياكل ..**

مقاربتان في إعداد الهياكل: كلاسيكية وتشكيلية.

١- المقاربة الكلاسيكية

تعود المقاربة الكلاسيكية إلى أعمال كل من ، Taylor في .. تقسيم العمل - التخصص في العمل و

**Fayol**

في .. مبدأ وحدة القيادة خاصة.

٢- المقاربة حسب التشكيلات

المقاربة حسب التشكيلات جاء بها **Mintzberg** في ١٩٨٢ في كتابه **The structuring of organizations**

هي تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة **يحلل المنظمة حسب مكوناتها.**

٢. العلاقة بين مكوناتها.

٣. وزن كل منها في الهيكلية.

### مكونات المنظمة

حدد مكونات المنظمة بـ **خمسة** مكونات

- مركز العمليات
- القمة الاستراتيجية
- الخط السلمي
- الهيئة التكنولوجية (technostructure).
- 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 (مدبرون، مستشارون).
- تمكن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها).
- تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة.
- تبحث عن خدمة القوى المتحكمة في المنظمة أو التي لها سلطة عليها.

### الخط السلمي ..

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

### الهيئة التكنولوجية ..

- تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل.
- لا يتبعون للخط السلمي.
- لهم اتصال غير رسمي.
- الدعم اللوجستي ..
- كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل.

### آليات التنسيق ..

بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات ويمكن 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 خمسة آليات للتنسيق يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت.

### آليات التنسيق ..

#### ١- التعديل المتبادل

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

### آليات التنسيق ..

#### ٢- الإشراف المباشر

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

### آليات التنسيق ..

#### ٣- توحيد معايير إجراءات العمل

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

### آليات التنسيق ..

#### ٤- توحيد معايير نتائج العمل

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

### آليات التنسيق ..

#### ٥- توحيد التأهيل (المهارات)

يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد.

### تأقلم الهيكلية ..

١. الهيكلية تتأقلم مع البيئة.
٢. التأقلم وسيلة لتماشي المنظمة مع بيئتها.
٣. أفضل هيكلية هي الأنسب نظرا لموارد المنظمة وظروفها وبيئتها.
٤. لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات.
٥. لقد أدى عمل Mintzberg إلى التخلي نهائيا عن هذه الفكرة.

✓ Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين.

### التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

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

### التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

#### ١- الهيكلية البسيطة تتميز بمايلي :

- التنسيق من خلال الإشراف المباشر.
- سيطرة القمة الاستراتيجية.
- القيادة عموما كاريزمية.
- ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة.

### التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

#### ٢- الهيكلية البيروقراطية الآلية تتميز بمايلي :

- معيارية الإجراءات.
- لامركزية أفقية وعمودية.
- سيطرة الهيئة التكنولوجية.
- اتصال رسمي.

### التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg ..

#### ٣- البيروقراطية المحترفة تتميز بمايلي :

- معيارية التأهيل.
- بيئة مستقرة.
- سيطرة مركز العمليات.
- لامركزية عمودية وأفقية.



التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

٤ - الهيكلية في شكل أقسام تتميز بما يلي :

- معيارية المنتجات.

- سيطرة الخط السلمي.

- مركزية عمودية.

التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg..

٥ - الأدهوقراطية adhocracy تتميز خاصة بما يلي :

- التعديل المتبادل.

- سيطرة الدعم اللوجستي.

- لامركزية أفقية.

## المحاضرة السابعة

- نظرية القرار (النظرية القرارية). HERBERT SIMON 1916-2001
- العالم **HERBERT SIMON** أقتصادي وعالم اجتماع أمريكي،  
قدم نظرية الرشد المقيد
- وحطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي حائز على جائزة-TURING 1975 و NOBEL-1978.
- بالنسبة لـ **Herbert Simon** نظرية المنظمات هي نظرية للقرار، لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار فالقرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات، تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني. فتنتقل من:
  - النظرية الاقتصادية للاختيار.. الانسان يتخذ القرارات الرشيدة .
  - النظرية النفسانية للسلوك .. الانسان يبحث عن منفعة.
- ✓ تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل.

- كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة قد وضعت تسلسل لعملية اتخاذ القرار:
- تحديد المشكلة.
  - حصر الحلول الممكنة.
  - تقييم الحلول الممكنة.
  - اختيار الحل وتنفيذ الحل.
  - رقابة الحل.

- هذا لنموذج لاتخاذ القرار لة مجموعة من الفرضيات:
١. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المشكلة.
  ٢. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المحلول المتوفرة المشكلة.
  ٣. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول نتائج المحلول المتوفرة المشكلة.
  ٤. للإنسان القدرة على التعامل مع كل المتغيرات الخاصة بالمشكلة.
- في الواقع، لا تتوفر هذه المعلومات لدى الفرد (حتى وإن توفرت لا يستطيع معالجتها كلها) ← فهو ليس رشيدا رشدا مطلقا ← القرار لا يمكن أن يكون رشيدا بكيفية مطلقة
- الرشد ليس مطلقا فهو مقيد Bounded Rationality
- ← لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل ← يجب الاكتفاء بالحل المرضي.

اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في ثلاث 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.  
يسمى هذا النموذج نموذج IMC

- Intelligence

- Modelization

- .. Choise

- ومن هنا نفهم أن نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد.
- إدخال الرشد المقيد ومنة الحلول المرضية.
- المؤسسة عبارة عن كائن يتأقلم مع بيئته، يحاول أن يتماشى مع ما تتيحه هذه البيئة.

#### ■ النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March

شارك Simon في البحث و في النشر و بالنسبة لهما ليس للمؤسسة هدف بل الأفراد هم من لديهم أهداف.  
بالنسبة لهما المنظمة ..

✓ مجموعة من الجماعات المتنازعة كما رأى Berle و Means.

✓ لكنها أيضا جماعات تتحالف لهذه التحالفات أهداف مختلفة وسلطات متغيرة حسب الظروف.  
الأفراد في المنظمات يشكلون جماعات كبيرة أو صغيرة ، تستطيع أي من هذه الجماعات أن تسيطر حسب الظروف وتؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة في كثير من الحالات ، التأثير مؤقت مثل السيطرة مؤقتة، تقوم الجماعات حسب سيطرتها بالتفاوض حول كيفية الاستفادة من القيمة المضافة التي تنشئها المنظمة.  
(عمال) زيادة رواتب .. (مديرون) زيادة علاوات المديرين ..

يرى Cyert و March أن المؤسسة عبارة عن نظام:

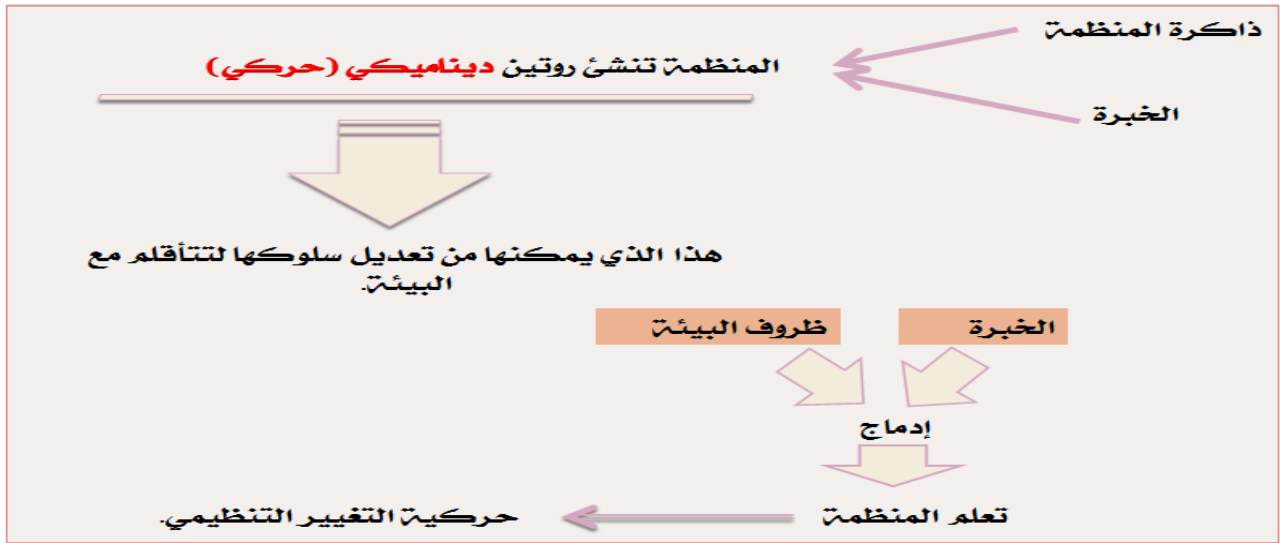
١. مفتوح على بيئته.

٢. عقلائي.

٣. يتأقلم بالاستناد إلى تعلمة السابق.

فتصبح .. المؤسسة لها ذاكرة أو ذاكرة المنظمة أو الذاكرة المنظمة (التنظيمية)

وتسمى Organizational memory.



### ● النظرية الإدارية Berle & Means..

في العشرينيات عرفت المؤسسات الأمريكية تطورا كبيرا فكانت تكبر من حيث الحجم ، تغير شكل الملكية حيث انتشرت الشركات بالأسهم. نتج عن هذا:

- ارتفاع عدد المساهمين.
  - تنوع المساهمين.
  - تشتت جغرافي للمساهمين.
  - لاحظ **BERLE و MEANS** في كتابهما (١٩٣٢) أن ..
  - لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم .
  - المديرين هم من يدير الشركات.
- فأصبح هناك ما يعرف **بالفصل بين الإدارة والملكية.**

### تابع النظرية الإدارية Berle & Means

من يتحكم في المنظمة، يسيطر عليها ؟

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 فدخل **Berle** فريق استشارة الرئيس الأمريكي نتيجة لأهمية الأفكار الواردة في الكتاب.

لمعالجة وضع «السلطة بدون ملكية» اقترح الباحثان :

إما **ترك السلطة في أيدي المديرين** إما حماية حقوق الملاك ..

في هذا السياق جاءت إصلاحات المرحلة، خاصة :

▪ Securities Act 1933

▪ Securities and Exchange Act 1934 والتي تعتبر من أشد الوسائل للرقابة على إصدار الأسهم وتداولها.

## المحاضرة الثامنة

### نظريات تكاليف المعاملات

لماذا توجد المؤسسات ؟

طرح D.H Robertson السؤال في ١٩٢٨، السوق هي من ينسق مجهود الأعوان، وهي من يحدد التوازن

لماذا توجد المؤسسات إذن ؟

أجاب Coase في مقال في ١٩٣٧ .. إخفاق السوق ← ظهور المؤسسة

### إخفاق السوق

اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف.

- المعلومة ليست مجانية
- تكاليف البحث عن المعلومات.
- العقود مكلفة
- تكاليف مفاوضات العقود.
- تكاليف إبرام العقود.



ينتج .. تكاليف المعاملات

نظرة COASE هي قطيعة مع الفكر السائد آنذاك

ما العمل ؟

ما دامت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء مؤسسة. ← نفضل السوق.  
عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء مؤسسة. ← ننشئ مؤسسة.

### المؤسسة بديل للسوق ..

- المؤسسة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق).
- من مهام المدير أن يخفض تكاليف المؤسسة.

فرضيات نظرية تكاليف المعاملات هي :-

١- إخفاق السوق

٢- العقود غير التامة

٣- الانتهازية

٤- الفرضية السلوكية

٥- حجم المؤسسة

العقود غير التامة  
انطلق WILLIAMSON من فكرة COASE المتعلقة بتكاليف المعاملات وطورها،  
أدمج كلا من:

- تفكير Coase فيما يخص تكاليف المعاملات.
- فكرة الرشد المقيد لـ Simon نقص المعلومات + عدم التأكد بالنسبة للعقود

↓  
العقود غير تامة.

الانتهازية ..  
بما أن العقود غير تامة هذا يعرض طرف إلى خطر انتهازية الطرف الآخر  
من الضروري وجود الرقابة ( ومنه تكاليف الرقابة).  
المؤسسة تساعد على تقليص هذه المخاطر والتقليص أيضا من ظاهرة الانتهازية.

حجم المؤسسة  
حجم المؤسسة تحده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات و يتبع  
Williamson خطوتين ..  
١- القرار بالصنع أو بالشراء.  
٢- إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار).  
فالقرار بالصنع أو بالشراء مرحلتان هما  
.. تحديد نوع المعاملة و تحديد نمط إدارة المعاملة.

- خصوصية الأصول
- ١- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول قابلة لإعادة الانتشار.
  - ٢- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى فهي أصول ذات خصوصية.
  - ٣- كلما زادت خصوصية الأصول كلما
  - ٤- زادت تبعية المؤسسة لصاحب هذه الأصول.
  - ٥- تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلق الأمر بمعاملات طويلة المدى.

## التكرار

- ١- كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الارتياح وزادت المخاطر.
- ٢- بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (الرشد المقيد والانتهازية)، أعد مصفوفة المعاملات.

### كيف تدار مصفوفة المعاملات؟

#### -التخطيط-

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

		خصائص الأستثمار		
		بدون خصوصية	متوسط الخصوصية	خصوصية عالية
التكرار	ضعيف	هيكلت السوق عقد كلاسيكي	هيكلت ثلاث أطراف	
	قوي		هيكلت ثنائية الأطراف	هيكلت موحدة

### 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 (**الهيكلت الموحدة**) في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي.
- اختيار الهيكلت المناسبة وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء.

## المحاضرة التاسعة

### نظرية حقوق الملكية

ظهرت هذه النظرية في السبعينيات تريد :

- 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.

### منطلق النظرية

تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية:

- المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها ◀ فهي إذن تبادل لحقوق الملكية ◀ إذن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد.
- تنطلق هذه النظرية من الملكية و الملكية تعطي حقوقا ◀ ومنه فإن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية.

### خصائص حقوق الملكية ..

- من أهم خصائص حقوق الملكية أنها قابلة للتنازل يعني أن حق الملكية لا يرتبط بشخص بعينه لذلك يمكن تبادل حقوق الملكية.
- حقوق الملكية تمكن من ثلاث 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.



### أهم نتائج هذا التصنيف ..

١- من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة أذن ◀ حقوق الملكية أداة للتحليل.

٢- الملكية الخاصة هي النوع الأكمل لأن فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها.

### السوق ووجود المنظمات ..

لماذا توجد مؤسسات ولم نكتفي بالسوق ؟

لأن المؤسسات تحت على تشكيل الفرق، الجماعات، أي العمل الجماعي وبما أن العمل الجماعي

أكثر فعالية فالمؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.

### من عيوب النظرية الملكية ..

١- لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق.

٢- لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الأثار السالبة).

### 📌 نظرية الوكالة

أهم المؤسسين William Meckling و Michael Jensen .

### 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.

### مواضيع اهتمام نظرية الوكالة

-عدم تناظر المعلومات

-انتهازية الوكيل

-علاقة الوكالة ..

-تكاليف الوكالة ..

### عدم تناظر المعلومات

- صاحب الملكية يسمى موكل والمكلف 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...) أذن ◀ 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 Ross1973 عندما يعمل أفراد مع بعض فإن مصالحهم تكون عموماً مختلفة وهذا **يؤدي إلى نزاعات**
  - Wall Street .. فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في ١٩٨٧
  - 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).

### تكاليف الوكالة ..

هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من **أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك**، الأجور المرتفعة للمدير، تكاليف الرقابة، تكاليف الإجراءات القانونية، ....

لا تستطيع كل المؤسسات تحمل هذه التكاليف ولكن، المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع لأن .. رأس مالها كبير و تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك وتناسب آليات الرقابة.

◀ المؤسسة الإدارية هي الأفضل..

## المحاضرة العاشرة

### 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 بدراساتها ولا نتطرق للنظريات الأخرى.

### نظرية النظم

في التحليل : الظاهرة = مجموعة من الأجزاء

في التحليل : الكل = مجموع الأجزاء

### مؤسس نظرية النظم

في ١٩٤٧ نشر **كتاب النظرية العامة للنظم** لصاحبة **Ludwick Von bertalanffy** ،

**GENERAL SYSTEM THEORY**، النظرية العامة للنظم ، مختص في عالم الأحياء وهو

من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي وهو من أسس نظرية النظم وأصله من النمسا.

تري نظرية النظم أن..

الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء ، فالنظام = مجموعة من العاصر **المتفاعلة مع**

**بعضها من أجل تحقيق هدف معين.**

### في نظرية النظم ..

■ كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت و النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة.

■ بهذه الكيفية أصبح كل شيء عبارة عن نظام ..

◀ الكون نظام الأسرة نظام، جسم الإنسان نظام، النص الأدبي نظام ، الدولة نظام ، الخطة

الدراسية نظام، الحكومة نظام، المنظمة نظام.

في نظرية النظم .. **الكل أكثر من مجموع الأجزاء**  $٥ = ٢ + ٢$

**هدف النظام**.. لكل نظام هدف خاص به، يتم تحقيق هدف النظام **بتحقيق هدف الأنظمة**

**المكونة له** .. مثال : الجسم، المنظمة،

### لفهم الكل نحتاج إلى

١. فهم الأجزاء (العناصر).
٢. فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر).
٣. فهم علاقة الأجزاء (العناصر) بينها.

### 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.

## المحاضرة الحادية عشر

تطرقنا للمنظمات وخصائصها فهمنا كيف تتطور المنظمات من خلال تفاعلها مع بيئتها السؤال الآن .. ما الذي يجري داخل المنظمة ؟ .. نلقي نظرة على الفاعلين داخل المنظمة. اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة انطلقوا من مجموعة أفكار :

### المنطلقات

- ١) المنظمة ليست شيئا طبيعيا بل هي بناء اجتماعي.
- ٢) فهي ليست محددة تماما.
- ٣) بالتالي هناك مكان للحرية في المنظمة.
- ٤) حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود.

### السلوك

- يفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها.
- ١) يتجاوبون مع مشاكل.
  - ٢) يتحركون في إطار قيود ◀◀ سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع.
  - ٣) وحسب الفرص التي تتاح لهم.
  - ٤) وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم.

### الفاعل

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

١. لأنهم ليسوا كلهم معينين.
٢. ليس لهم كلهم الموارد الضرورية.
٣. 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:

(١) هي استراتيجية هادفة ← أي استراتيجية عقلانية

(٢) لكن النتائج ليست بالضرورة ما يُنتظر ، النتائج يختلف فهمها باختلاف وجهة النظر.

(٣) هذه الاستراتيجيات تعتمد على استعمال الموارد التي تكون في متناول الفاعلين : موارد رسمية

أو غير رسمية، مادية أو غير مادية

(٤) تهدف الاستراتيجية إلى التفاعل مع الأوضاع.

### القواعد

لضمان تشغيلها، تحرس المنظمات على إنشاء قواعد تنقسم القواعد لنوعين:

○ قواعد رسمية.

○ قواعد غير رسمية.

### القواعد الرسمية .. تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم

#### المكتوبة

المعايير والأجراءات وطرق 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 وهي قواعد حرة.

للمنظمة نوعان من القواعد

○ الرسمية(قواعد رقابة).

○ غير 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 تكفي 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 تدميرها.

### 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 متناولته.
- مكانته في المنظمة.

### يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال

- ١) السلطة الرسمية.
  - ٢) مهارته، وكفاءته.
  - ٣) امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة.
- في المنظمات تكون دائما السيطرة **مقتسمة (موزعة) بين أكثر من طرف** وتختلف قوة السيطرة حسب الأطراف لكنها **مقتسمة**.

## المحاضرة الثانية عشر

### عناصر التطورات الحديثة للمنظمات

لفهم التطورات الحديثة، نلجأ عموماً إلى ثلاث أنواع من العناصر:

#### العناصر التكنولوجية وهما اثنان

- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات ◀ ومدة 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 وهيكل المنظمة..

#### سياسات الليونة (المرونة)

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

#### سياسات الإنتاجية

حيث أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر على المعرفة والانتاجية المعرفية.

#### سياسات الجودة

حيث أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...



### 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 الأفراد**.

### 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 و 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**
- تقاسم المعارف
- تحسين التأهيل .... 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.

## المحاضرة الثالثة عشر

يساعد تحليل العمل على تحديد مستويات كثيرة للعمل

- أولا .. المهمة / Task / أصغر جزء في العمل الذي يقدمه الإنسان.
- ثانيا .. النشاط / Activity / هي مجموعة من المهام التي لها نفس الهدف.
- ثالثا .. منصب العمل أو وظيفة / هي مجموعة من الأنشطة المتجانسة.

### طرق تصميم الهياكل

لا توجد حتى الآن أي طريقة موحدة لتصميم الهياكل،

لأنه لا توجد ارتباط قوي بين الهيكل والأداء القوي،

على المسؤولين الأخذ ببعين الاعتبار

للعناصر المؤثرة من أجل تصميم هيكل منظماتهم.