

## المحاضرة الأولى

تقوم إدارة المنظمات على ٣ عناصر: ١/ مدير . ٢/ معارف إدارة . ٣/ منظمة .

تظهر المنظمات في أشكال مختلفة :

( اقتصاديه ) : مثل **المراعي** ( حكومية ) : مثل **البلدية** ( غير حكومي ) : مثل **حقوق الإنسان**

( دولية ) مثل : **المنظمة العالمية للعمل**

مهام المنظمات :

١/ تقدم الخدمات لمنفعة الناس والمجتمع . ٢/ تصنع المنتجات لتلبية حاجات المجتمع

٣/ توفر فرص العمل للأفراد . ٤/ تدفع الأجور للأفراد

دراسة المنظمات أمر ضروري لـ **فهمها وتحسين تنظيمها وأدائها والاستفادة منها**

نظرية المنظمات **تساعد ع تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها**

أدى تطور إدارة المنظمات تحسين كبير من حيث:

١/ مفهوم الإدارة . ٢/ أدوات الإدارة . ٣/ طرق الإدارة . ٤/ نماذج الإدارة .

عناصر المنظمة:

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

أهداف المنظمة:

١/ تحسين الإنتاجية . ٢/ تحسين جودة المنتج أو الخدمة .  
٣/ تخفيض وقت الإنتاج أو وقت تقديم الخدمة . ٤/ تحسين ظروف العمل .

وسائل الاتصال الحديثة غيّرت **مفهوم حدود المنظمة**

صدي الأمل

## المحاضرة الثانية

تطورت المؤسسات من حيث :

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

### أول ظهور للمؤسسات مؤسسات فردية وعائلية

مع الثورة الصناعية ومع كبر حجم السوق، ظهرت مؤسسات كبيرة لقد أدت الثورة الصناعية إلى إدخال الآلات فعي المؤسسات وهذا كان بمثابة تغيير جذري في :-

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

يعود تطور المؤسسات إلى عدد كبير من العوامل، أهمها:

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

مكانة نظرية المنظمات من العلوم الإدارية

- ١/ الاقتصاديون . ٢/ علماء الاجتماع ٣/ علماء النفس . ٤/ الباحثون في الإدارة .  
٥/ الممارسون للإدارة . ٦/ علماء التاريخ . ٧/ علماء البيولوجيا

### صور المنظمات المستعملة في التحليل

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 ..

صدي الأمل

## المحاضرة الثالثة

في مطلع ( القرن العشرين ) ظهرت النظريات التالية :  
١/ النظرية الكلاسيكية . ٢/ 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

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

### Frederiick Wiinsllow TAYLOR

اقترح طريقة لتحسين تنظيم العمل اهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج

نظرته إلى المنظمة :

- ٢/ آلية ( المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها.)
- ٣/ علمانية ( يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات.)

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 :

اهم 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** ، ويتم :-

- ١/ حسن اختيار العمال وتدريبهم..
- ٢/ تقسيم العمل...

عمودياً :

- ١/ الفصل بين المصممين والمنفذين .
- ٢/ رقابة العمل من طرف مشرفين.

أفقياً :

- ١/ تجزئة العمل إلى مهام صغيرة (.. لب ما جاء به تايلور)
- ٢/ معيارية العمل ◀ تخصص العمال.
- ٣/ ◀ إحلال أي عامل محل أي عامل.

تقسيم العمل عمودياً وأفقياً أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة

- ١/ السلطة السلمية.
- ٢/ السلطة الوظيفية.

## تابع المحاضرة الثالثة

٣/ العمل بالقطعة كل ما كان المرود ( عدد القطع ) مرتفعا كلما زادت المكافأة .

ربط المكافأة بالإنتاج

المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة

٤/ رقابة العمل.. يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل

منهجه المنهج التجريبي:

١/ الملاحظة .. ٢/ الترتيب .. ٣/ التحليل .. ٤/ استنباط القوانين والقواعد ..

## نقائص إسهامات Taylor :

آلية (المنظمة آلت 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"

نظرت إلى المنظمة :

نتائج هذه النظرة :

صدي الأمل

## تابع المحاضرة الثالثة

### Henry FORD

١/ صاحب مصنع FORD لإنتاج السيارات.

٢/ هنا من يعتقد أنه أول من صنع السيارة وهذا فيه اختلاف.

٣/ كان عاملا بسيطا، ثم مهندسا ثم حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة Michigan

٤/ طبق التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به Taylor مع بعض التطوير.

إسهامات Ford في نظرية المنظمات .. تمثل هذا التطوير خاصة في :

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

نتج عنها الآتي :-

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

من نقائص إسهامات Ford :-

١/ كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج)

٢/ يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق

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

صدي الأمل

## تابع المحاضرة الثالثة

### Henrii FAYOL

بالنسبة للفرنسيين هو أبو الإدارة الحديثة ..

كان يريد إنشاء علم إدارة يصلب لكل المؤسسات وفي كل الأماكن وكل الأزمنة

نظرته كانت علمانية مثل Taylor ، حيث أتبع المنهج التجريبي

اتبع المنهج التجريبي هو الآخر . ولم ينصب اهتمام Fayol على ورشات الإنتاج

كان يفكر ع مستوى المنظمة ككل ( كيفية تنظيم المؤسسة + تنسيقها )

أهم ما قدمه Fayol :

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

٢/ حصر وظائف الإدارة وعددها خمسة وظائف . هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط

٣/ إعداد مبادئ للإدارة وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها :

أ-وحدة القيادة . ب- خط السلطة . ج- العدل . د- الانضباط . هـ- المبادرة .

صلى الأمل

## المحاضرة الرابعة

### Max WEBER (ماكس فيبر.)

باحث وعالم اجتماع الماني - مدرس الاقتصاد السياسي  
أهم ما قدمه هو الفرق بين الحكم والسلطة

**الحكم** يحمل مفهوم القوة والسلطة تحمل **مفهوم الشرعية**  
هناك ٣ أنواع للشرعية :

أ- **الكارزمية** : الكاريزما هي التي **تعطي** للسلطة شرعيتها الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية

ب- **تقليدية** : **تكتسب** الشرعية بالتقليد حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات .

ج- **القانونية** : الشرعية تأتي من القانون والصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا يسميها Max Weber  
وأيضاً الشرعية العقلانية لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين

أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب **Weber** :

- ١/ يوظف الفرد على أساس عقد.
- ٢/ يتم التوظيف على أساس المهارات
- ٣/ لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد.
- ٤/ السلطة في العمل 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/ كل المنظمات تتشابه ومتجانسة .
- ٢/ إهمال الكثير من حاجات الأفراد
- ٣/ إغفال العلاقات الإنسانية.
- ٤/ إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها

### نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات

- ١/ تجاهل الانسان كإنسان في المنظمة.
- ٢/ عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة
- ٣/ عدم الأخذ بعين الاعتبار لتفاعل الأفراد مع المؤسسة.
- ٤/ هذه النظريات لا تفهم تطور المؤسسة ( أسباب )
- ٥/ هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها.
- ٦/ تعتقد أن هنا طريقا واحدا أمثل لتنظيم المنظمات أي صائب لكل المنظمات

صدى الأمل

## تابع المحاضرة الرابعة

### Elton MAYO

عالم نفس واجتماع أسترالي  
كان يهتم بمسائل العمل والإنتاجية  
ساهم في فتن قسم علم النفس الاجتماعي بجامعة **Harvard**  
أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني  
أشتهر بتجربة **WESTERN ELECTRIC** في **Hawthorne**

### أهم ما ساهم به في نظرية المنظمات

- ١/ الإنسان وإلى جانب المكافأة المادية يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة .
- ٢ / إنسان 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 .

### Kurt LEWIN

عالم نفس وفيلسوف ألماني هاجر لأمريكا  
أهتم بالجماعات في المؤسسة  
تأثر بنظرية الشمولية الألمانية وبالفيزياء النظرية

- من أهم ما أضافه لنظرية النظم
- ١ / لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة .
  - ٢ / حركية الجماعات .
  - ٣ / نظرية للقيادة .

\*أساليب القيادة لـ **LEWIN** :

أ- التوجيهية : " يوجه القاعد العمل بالأوامر"

ب- الديمقراطية: "القائد يقترح ويشارك"

ج- القيادة ( اترك العمل ) اللا قيادة " : القائد له أدنى اهتمام بالعمل ولا له علاقة بالجماعة"

### Chris ARGYRIS

أمريكي من أصل يوناني  
يهتم بالتعلم وله نظريات في هذا المجال

أهم مساهماتة في نظرية المنظمات  
المنظمة المتعلمة      نظريات التعلم

### نقائص نظريات العلاقات الإنسانية

صحة نتائج تجربة **Howthorne** الشهيرة  
عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة ما عدا **Lewin**  
الاكتفاء بالمستويات السفلية في الدراسات ما عدا **Lewin** فلا تكون نظرية عامة للمنظمات



## المحاضرة الخامسة

أشهر الأسماء في نظرية الظرفية (الموقفية)

WOODWAR – MINZBERG – CHANDLER – LAWRENCE & LORCH – BURNS & STALKER

**أهم نتائج لهذا المفهوم :**

- ١/ لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية
- ٢/ هنا تفاعل مع البيئة .
- ٣/ على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها.

أصبح ينظر للمنظمة على أنها **كائن يعيش في بيئة**.

نظرية الظرفية : ترتبط هيكلية المنظمة بالظروف التي تواجهها وهذه الظروف تسمى **عوامل الظرفية**

تنقسم العوامل الظرفية إلى قسمين :- ١/ داخلية .. ٢/ خارجية ..

**العوامل الظرفية الداخلية :**

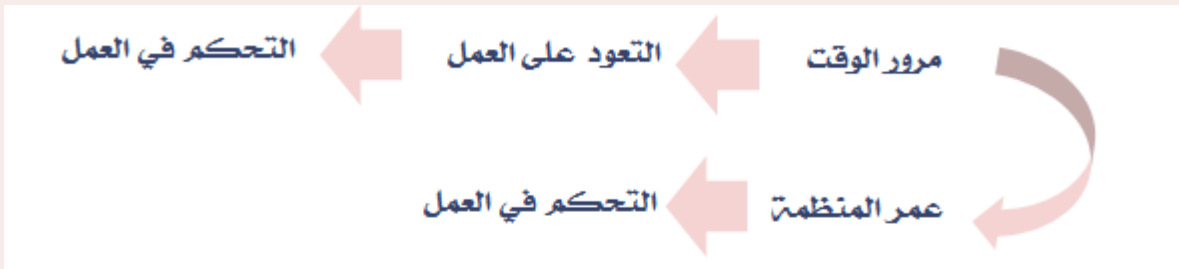
أ/ **عمر المنظمة :-** بينت الأبحاث العديدة أن للوقت دورا في كيفية هيكلية المنظمات من جانبيين

**\*المرحلة التاريخية تظهر فيها المنظمة دور في الهيكلية**

كانت هيكلية المنظمات في **بداية القرن العشرين**

تحتفظ هيكلية المنظمة **دائما بالطابع الأصلي لها** والذي يرجع إلى فترة ظهورها

**\* لعمر المنظمة دور في هيكلتها**



صدى الأمل

## تابع المحاضرة الخامسة

وينتج عن ذلك :

١/ أنتشار الروتين. ٢/ تشكيل العمل. ٣/ أنتشار الإجراءات. ٤/ كبر الحجم والتعقيد في التنظيم.

ومع تقدم المنظمة في العمر:

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

**حجم المنظمة :** بينت الأبحاث أن لحجم المؤسسة علاقة بهيكلها وتنظيمها

**التكنولوجيا :** اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي ومن أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا

**Joan WOODWARD:** بهيكل المنظمات

أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكل المنظمة بعملية الإنتاج :

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 الشكلىن السابقين. ٢/ نسبة التأطير عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين

صدى الأمل

## تابع المحاضرة الخامسة

### الاستراتيجية

أهم باحث في هذا المجال Chandler وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكل والتنظيم  
استخلص Chandler أن للاستراتيجية أثرا مباشر على تنظيم وهيكل المنظمات

### البيئة.. عامل خارجي

١/ التركيز أكثر على طبيعة البيئة ٢/ ركزوا على السوق ٣/ 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  
قلّة الإجراءات

صدي الأمل

## المحاضرة السادسة

في المنظمات نحتاج إلى :  
١/ تقسيم المهام وتنظيم العمل. ٢/ تنسيق العمل. ٣/ تحديد علاقات العمل (علاقات السلطة).

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

أنواع الهياكل :- ١/ هياكل كلاسيكية. ٢/ وهياكل تشكيلية .

كلاسيكية : تعود لـ " Taylor & Fayol في تقسيم وتخصص العمل كالتالي :-  
١/ هيكل وظيفي. ٢/ هيكل حسب الأقسام. ٣/ هيكل صفوفي ..

التشكيلات: هي تلخيص لنظرية الظرفية ويحلل المنظمة ع حسب مكوناتها والعلاقة بينها ووزنها ..

مكونات المنظمة : حدد مكونات المنظمة بـ خمس مكونات

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

١/ مركز العمليات :- عناصر تنتج بنفسها أو تساعد ع الإنتاج وتمكّن من العيش والبقاء ..

٢/ القمة الاستراتيجية : "إدارة عليا تبحث عن القوى المتحكمة والقوة المتعاملة مع البيئة ..

٣/ الخط السلمي : يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات, توجيهات القمة للمنفذين ..

٤/ الهيئة التكنولوجية : المحللين والخبراء يقومون بالتخطيط وتحليل العمل ولهم اتصال غير رسمي ..

٥/ الدعم اللوجستي : كل الهيئات الداخلية التي تقدم دعم للمنظمة من أجل التشغيل ..

### آليات التنسيق

إما بالطريقة التقليدية / أو التعاون المتبادل / أو إعداد معايير

صدي الأمل

## تابع المحاضرة السادسة

- ١/التعديل المتبادل : التنسيق بين جهات من نفس المستوى, إتصال غير رسمي ..
- ٢ / الإشراف المباشر : أوامر خاصة من المدير للمنفذين ..
- ٣ / توحيد معايير إجراءات العمل : تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير تنفذ ..
- ٤ / توحيد معايير نتائج العمل : تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير تقييم الاداء ..
- ٥ / توحيد التأهيل : المهارات,ضمان تدريب الأفراد وتحسين مؤهلاتهم..

### أنواع الهياكل :

- ١ / الهيكل البسيطة : إشراف مباشر+قمة إستراتيجية +قيادة كارزمية +ليونة وتأقلم مع البيئة ..
- ٢ / البيروقراطية الآلية : معيارية الإجراءات+لامركزية أفقية وعمودية+هيئة تكنولوجية+إتصال رسمي ..
- ٣ / بيروقراطية محترفة : معيارية تأهيل+بيئة مستقرة+مركز العمليات+لامركزية عمودية وأفقية ..
- ٤ / في شكل أقسام : معيارية المنتجات+خط سلمي+مركزية عمودية ..
- ٥ / الادهو قراطية : التعديل المتبادل+دعم لوجستي+لامركزية أفقية ..

## المحاضرة السابعة

النظريات الاقتصادية :

١/ النظرية القرارية SIMON :

قدم نظرية الرشد/حطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة /من أوائل من أهتم بالذكاء الصناعي

نظرية القرار تهتم بالسلوك الإنساني+ الإنسان بواجهة قيود تمنعه من الرشد الكامل ..

تسلسل عملية اتخاذ القرار عند النظرية الكلاسيكية الجديدة :

١/ تحديد المشكلة /٢ حصر الحلول الممكنة /٣ تقييم الحلول الممكنة ..

٤/ اختيار الحل وتنفيذ الحل. /٥ رقابة الحل..

تسلسل عملية اتخاذ القرار عند simon يسمى IM :

أ/ الإستخبار ب/ التصميم ج/ الاختيار . لا تعترف بالحل الأمثل والمؤسسة كائن يتأقلم مع البيئة

النظرية السلوكية :

ليس للمؤسسة هدف وإنما للفرد, وتتكون من جماعات متنازعة+جماعات تتحالف

-المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح/عقلاني/يتأقلم بالاستناد إلى تعلمة السابق

٣/ النظرية الإدارية :

\*الفصل بين الإدارة والملكية, المدير بيده سلطة القرار, إِمّا ترك السلطة لهم أو حماية حقوق الملاك

صدي الأمل

## المحاضرة الثامنة

نظرية تكاليف المعاملات :

قال **Robertson** : السوق هو من ينسق الجهود ويحدد التوازن

**Coase** : إخفاق السوق > ظهور المؤسسة

اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف

المعلومة ليست مجانية : تكاليف البحث عن المعلومات

العقود مكلفة/ مفاوضات العقود/ إبرام العقود

المؤسسة تساعد ع تقليل المخاطر وتقليل ظاهرة الانتهازية

من خصائص الأفراد الانتهازية : بإمكانهم إخفاء معلومات لمصلحتهم/زيادة أخطار المعاملات

فرضية الرشد المقيد+فرضية الانتهازية = فرضية سلوكية

حجم المؤسسة : تحدد قدرة المؤسسة ع تقليل تكاليف المعاملات

يقرر **Williamson** خطوتين : القرار بالصنع أو بالشراء/إعداد الهيكل المناسبة

القرار بالصنع أو بالشراء مرحلتين " تحديد نوع المعاملة , تحديد نمط إدارة المعاملة

خصوصية الأصول : قابلة لأعاده النشر , ذات خصوصية , كلما زادت خصوصية الأصول كلما زادت تبعية المؤسسة لصاحب هذه

الأصول , تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلق الأمر بمعاملات طويلة المدى

كلما زاد تكرار المعاملة كلما أرتفع الارتياح وزادت المخاطر

صدي الأمل

## تابع المحاضرة الثامنة

مصفوفة المعاملات :

التخطيط : إنتهازية /تحرر العقود بدقة"

الوعد : غياب الانتهازية /تسود الثقة

المنافسة: رشد مقيد/ إنتهازية /عدم خصوصية الأصول < حسب السوق

الحوكمة: رشد مقيد /إنتهازية /خصوصية الأصول < حسب الحوكمة

مصفوفة العقود

### أدخل Williamson عامل التكرار

١/ القرار بالشراء في حالة عدم خصوصية الأصول (عقد كلاسيكي )

٢/ القرار بالشراء مع اعتماد طرف ثالث في حالة التكرار الضعيف .

٣/ القرار بالمناولة (العقد الثاني) في حالة التكرار القوي .

٤/ القرار بالصنع (الهيكلية الموحدة) في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي .

٥/ اختيار الهيكلية المناسبة وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء

صدى الأمل

## المحاضرة التاسعة

نظرية حقوق الملكية

-تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة

ظهرت في السبعينيات / حل إشكال وجود المؤسسة

المؤسسة الرأسمالية في الإقتصاد أفضل من غيرها , إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة

خصائص حقوق الملكية

الملكية تعطي حقوقا/ أنها قابلة للتنازل/لا ترتبط بشخص بعينة/يمكن تبادلها

\*حقوق الملكية تتكون من 3 ممارسات :

الاستعمال – الاستثمار – التصرف

من عيوب نظرية حقوق الملكية:

" لا تعطي تعريف واضح للحقوق+لا تعترف بحدود الحقوق

نظرية الوكالة Micheal&Meckling

موضوع نظرية الوكالة

تبحث هذه النظرية عن كيفية حل إشكالية الانتهازية في المؤسسة

تعتمد بالدرجة الأولى ع المعلومة

نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية

صاحب حقوق الملكية يكلف غير لإدارة الحقوق لأنه غير مؤهل للإدارة أو لا يستطيع أو تشتت

صاحب الملكية يسمى موكل .. المكلف يسمى وكيل

حسب Ross عندما يعمل الأفراد مع بعض تكون مصلحتهم مختلفة > نزاعات

مصلحة الملاك = زيادة الربح والتفكير ع المدى القصير

مصلحة المدير = مكائة تنافسية والتفكير ع المدى البعيد

لحث الوكيل ع خدمة مصلحة الموكل يجب أبرام عقد

المؤسسات الإدارية هي الأفضل لأنها تستطيع تحمّل تكاليف الوكالة لأن

رأس مالها كبير+تنقسم التكاليف لعدد كبير من الملاك+تناسب آليات الرقابة



## المحاضرة العاشرة

أهم وأشهر وأول النظريات الحديثة " نظرية النظم Ludwick

### نظرية النظم

- ١ / يستعمل التحليل العقل والمنطق والقياس
- ٢ / يتمثل التحليل في دراسة الأجزاء المكونة للكل
- ٣ / أدى إلى فهم الكثير من الأمور التي تحيط بنا
- ٤ / أدى إلى الاكتشافات الكثيرة والعظيمة التي توصل إليها الإنسان خلال قرون قصيرة
- ٥ / تطور المجتمعات وزيادة الصناعات وحجم المنظمات .
- ٦ / ازداد تعقيد الظواهر وصار تحليلها صعبا وغير كاف وازداد تداخل العناصر المكونة فيما بينها .
- ٧ / ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر وهذا ما جاءت به نظرية النظم .

النظام مجموعة من العاصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين  
وهو مجموعة من النظم الصغيرة لكل منها هدف

لفهم الكل نحتاج لـ

١-فهم الأجزاء . ٢ / فهم العلاقة فيما بين الأجزاء . ٣ / فهم علاقة الأجزاء ببيئتها

\*أنواع النظم :

**مغلقه** :ارتباط ضعيف ودرجة عالية من الاستقلالية.

**ومفتوحة** :تتأثر وتؤثر بالبيئة.

\*تساعد هذه النظرية على :-

- ١ / فهم تتطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
- ٢ / الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل
- ٣ / الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة
- ٤ / الإدراك بأن هيكله المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها

صدى الأمل

## المحاضرة الحادية عشر

### المنطلقات:

- ١ / المنظمة بناء اجتماعي
- ٢ / فهي ليست محددة تماما
- ٣ / هناك مكان للحرية في المنظمة
- ٤ / وجود الإجراءات والمعايير فهنا دائما إمكانية التحرب 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:

هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة, لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم (المعنيين)

### الاستراتيجية:

سلوكات ثابتة ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم وتحقيق نتائج معينة

### القواعد:

ضمان تشغيل الموارد, قد تكون رسمية "رقابية" أو غير رسمية "حرة من العاملين

### السيطرة:

ترتبط ع حسب مقارنة الفاعلين بالموارد التي في متناولته ومكانته في المنظمة

يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال:  
السلطة الرسمية/مهاراته/معلوماته الحاسمة

تختلف قوة السيطرة حسب الأطراف لكنها مقسمة (موزعه) بين أكثر من طرف

المنظمة مساحة تتقاطع فيها مستويات مختلفة من الثقافة:  
وطنية/مؤسسة/جماعات/فردية

## المحاضرة الثانية عشرة

لفهم التطورات الحديثة، نلجأ عموماً إلى ثلاث أنواع من العناصر  
١/ العناصر التكنولوجية ٢/ العناصر الاقتصادية ٣/ العناصر الاجتماعية

أدت التطورات لـ سياسات متقاربة حسب قطاعات النشاط:  
١/ سياسات الليونة (المرونة) ٢/ سياسات الإنتاجية ٣/ سياسات الجودة

تغيير على مستوى حدود المنظمات  
تقسيمها لوحدات صغيرة ومستقلة وإفتراضية "عن بعد"

### نظرية Herzberg

الأشكال الجديدة في العمل:

١/ توسيع العمل ٢/ إثراء العمل ٣/ الجماعة

### يرى Zarifian

١/ المنظمات المؤهلة هي تل التي تحسن مستوى تأهيل أفرادها  
٢/ لا يوجد نمط بهذه التسمية وإنما هي واحدة من مميزات المنظمات الحديثة

صدى الأمل

## المحاضرة الثالثة عشرة

يهدف تحليل العمل لـ :

١/ تنظيم مناصب العمل

٢/ مقارنة مناصب العمل

٣/ تصنيف مناصب العمل .

يساعد تحليل العمل على تحديد مستويات كثيرة للعمل

المهمة: أصغر جزء في العمل الذي يقدمه الإنسان

النشاط: هي مجموعة من المهام التي لها نفس الهدف.

المنصب أو الوظيفة: هي مجموعة من الأنشطة المتجانسة.

التغيير بالمساهمة:

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

صدى الأمل

## أسماء العلماء

### نظرية المدرسة الكلاسيكية

1- TAYLOR

2- FORD

3-FAYOL

4- WEBER

### نظرية العلاقات الإنسانية

1- MAYO

2- LEWIN

3- ARGYARIS

4- Likert

5- Maslow

6- Herzberg

### النظرية الظرفية ( الموقفية )

1- Lawrence & Lorsch

2- Woodward

3- chandler

4- T-BURNS & G- Staker

5- Mintzberg

### نظرية القرار

1- HEBERT SIMON

## أسماء العلماء

النظرية السلوكية للمنظمة

**1- CYERT & MARCH**

النظرية الإدارية

**1- BERLE & MELANS**

**2- ROBERTSON**

نظرية تكاليف المعاملات

**1- RONALD COASE**

نظرية العقود غير التامه

**1- Williamson**

نظرية حقوق الملكية

**1- Harold Demsetz & Armen Alchian**

نظرية الوكالة

**1- William Meckling & Michael Jensen**

نظرية النظم

**1-Ludwick Von bertalanffy**

نظرية الأشكال الجديدة للعمل

**1- HERZBERG**

المنظمات المؤهلة

**1- ZARIFIAN**