

2017

مختصر نظرية المنظمات

لـ سلطان المغيري

تنسيق fofoKFU



ملخص نظرية المنظمات

مختصر المحاضرة الاولى | نظرية منظمات (مدخل لنظرية المنظمات 1)

❖ عناصر إدارة المنظمات :

- 1- المدير
- 2- معارف إدارية < مبادئ الادارة + ادارة الانتاج + ادارة التوريد .. الخ
- 3- المنظمة

❖ اشكال المنظمات :

- 1- منظمات اقتصادية < المراعي ، لكزس ، كوكاكولا
- 2- منظمات حكومية < وزارة الداخليه ، البلدية ، المرور
- 3- منظمات غير حكومية < حقوق الانسان ، أطباء بلا حدود
- 4- المنظمات الدولية < المنظمة العالمية للصحة

❖ مهام (فوائد) المنظمات :

- 1- تقديم المنفعة للناس < البلدية ، المستشفى ، الجامعة
- 2- تصنيع المنتجات لتلبية حاجات الافراد < انتاج الحليب ، الخبز ، السيارات .
- 3- توفر فرص عمل للافراد وتدفع الاجور لهم .

❖ اسباب دراسة المنظمات :

- 1- فهمها والتعامل معها
- 2- تحسين تنظيمها < من اجل الاستفادة منها باحسن طريقة .

❑ نظرية المنظمات تساعد على تحسين ادارة المنظمات ورفع مستوى ادائها .

❖ تعريف نظرية المنظمات : هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلية المنظمة وتنظيمها .

❖ تعريف النظرية : هي رؤية تمكن من فهم وتفسير ظاهره معينة وتحدد حدودها وطريقة دراستها .

❖ تعريف المنظمة : هي هيكلية تتبع منطقا معيناً من اجل تحقيق هدف ما .

❖ العناصر المكونة للمنظمة :

- 1- مجموعة افراد
- 2- مجموعة وسائل
- 3- وجود قواعد واجراءات
- 4- تقسيم العمل

❖ اهداف وجود وعمل المنظمة :

- 1- تحسين الانتاجية
- 2- تحسين جودة المنتج او الخدمة
- 3- تخفيض وقت انتاج المنتج او الخدمة
- 4- تحسين ظروف العمل

□ لا يوجد للمنظمة حدود ابدا بسبب وسائل الاتصال الحديثة .

.....

مختصر محاضرة 2 | نظرية المنظمات (مدخل لنظرية المنظمات 2)

❖ صور تطور المؤسسات عبر التاريخ من حيث :

- 1- الملكية
- 2- الحجم
- 3- الشكل القانوني
- 4- الاداره
- 5- طرق العمل
- 6- قوة التأثير على الافراد والمجتمعات

❑ الست صور هذي هي اللي تتكون منها انواع المؤسسات اللي تطورت عبر التاريخ .

❖ مراحل واشكال المنظمات تاريخيا: < 4 مراحل لكل مرحلة خصائص وسبب ظهور.

1- المؤسسات الفردية (الصغيرة، العائلية) : هي عباره عن مستغلات فلاحية واعمال حرفيه صغيرة وبسيطة.

❖ خصائصها : (الخصائص هي مثل ما كتبت فوق صور التطور عبر التاريخ)

- 1- حجمها : صغير وصغير جدا
- 2- ملكيتها وادارتها : من طرف مالكا
- 3- التنظيم : بسيط جدا
- 4- تاثيرها ع المجتمع والافراد : ضئيل جدا او منعدما
- 5- سوقها محلية وضيقه جدا
- 6- لاتحتاج لاموال كثيرة
- 7- انتاجها : كان ضئيل جدا .

2- المؤسسات المتوسطة :

- سبب ظهورها : تطور حجم بعض المؤسسات الفردية .

❖ خصائصها :

- 1- حجمها : متوسط واكبر من الفردية وتشغل عدد من الافراد
- 2- تنظيمها : بسيط
- 3- انتاجها متوسط وشي حريف وتقليدي
- 4- تدار من طرف مالكا .
- 5- التنظيم فيها : اقل بساطه
- 6- تاثيرها ع المجتمع والافراد : ضئيل او منعدما
- 7- سوقها : محلي وواسع احيانا .

3- المؤسسات الكبيرة

- سبب ظهورها :

- 1- الثورة الصناعية < ادخلت الآلات في المؤسسات
- 2- كبر حجم السوق .

❖ خصائصها :

- 1- حجمها : كبير وتشغل عدد اكبر من الافراد
- 2- تنظيمها : معقد
- 3- انتاجها : بكميات كبيرة وتكنولوجي بسبب الآلات
- 4- تدار من طرف مدير محترف
- 5- تحتاج اموال كبيرة لتكوينها واستمرارها
- 6- تاثيرها ع الافراد + المجتمع كبير
- 7- سوقها : وطنيه وعالمي احيانا

4- المؤسسات الكبيرة جدا

❖ سبب ظهورها :

- 1- زيادة الطلب
- 2- تطور حجم السوق

❖ خصائصها:

- 1- حجمها : كبير جدا وتشغل عدد كبير جدا من الافراد
- 2- تنظيمها : معقد جدا
- 3- انتاجها : كبير جدا بتكنولوجيا عاليه وطرق حديثة
- 4- تدار عن طريق مدير محترف
- 5- سوقها : عالمي
- 6- تحتاج اموال كبيرة جدا
- 7- تاثيرها ع المجتمع والافراد : كبير جدا

❖ عوامل تطور المنظمات :

- 1- تطور التكنولوجيا
- 2- تطور المجتمعات
- 3- المبادر < صاحب روح الابداع والمبادره

❖ النظرية الادارية : سبب في فصل الادارة عن الملكية التي جاءت بعد تطور المنظمات بحكم زيادة احجام المؤسسات

• الصور التشبيهية (تحليل) المنظمات :

للعالم مورجان وفيها لخص وشبه المنظمة بمدخل حياتية خاصه وجمع اهم العلماء لكل تشبيهة وهي □
تشبيهات :

1- الت تشغيل يجب تسهيل تشغيلها :

- للعلماء : تايلور + فايول + ويبر
- كلماتها : تحكم + رقابة
- مجالاتها : الانتاج + رقابة الانتاج + المحاسبة

2- نظام يتاقلم مع البيئته :

- العلماء : بيرتالينفي
- كلماتها : خلية + نظام
- مجالاتها : التنظيم + التسويق + المعلوماتية

3- مخ يقود الاعضاء ويعالج المعلومات :

- العلماء : سيمون
- كلماتها : تغذية عكسية
- مجالاتها : نظم المعلومات

4- مجموعة تولد القيم وروابط الانتماء :

- العلماء : شاين
- كلماتها : ثقافة المؤسسة
- مجالاتها : ادارة الموارد البشرية

5- مكان حكم التعارض والتحالف للناس :

- العلماء : مارش + فريديباق + كروسر
- كلماتها : سلطة + حكم + مصالح + ديمقراطية
- مجالاتها : ادارة عامه + استراتيجيه + ادارة م بشرية

6- مكان تعبير نفس الانسان :

- العلماء : جاكس + باقس
- كلماتها : تبعية + ارهاق + لاشعور
- مجالاتها : الادارة العامة + ادارة م بشرية

7- اداة جماعه تبحث عن هيمنتها :

- العلماء : ميشيل + برافير مان
- كلماتها : طبقات + هيمنه + سلطة
- مجالاتها : العلاقات الاجتماعية

#هالسبع تصورات موجوده في جدول ص 10 ملخص الدفعه الماسية لفجر .

.....

مختصر محاضرة 3 | نظرية منظمات (النظريات التقليدية 1)

❖ ظهور النظريات التقليدية : مطلع القرن العشرين

❖ فكرة النظريات التقليدية : المنظمة تسعى لتحقيق هدف معين والافرد يحاولون تحقيق هدف ما .

❖ فرضية النظريات التقليدية : تفترض ان هناك طريقة مثلى واحده لتنظيم المنظمة تصلح لكل المؤسسات في كل الاوقات والاماكن .

انواع النظريات التقليدية :

1- النظرية الكلاسيكية

2- نظرية العلاقات الانسانية

اهم علماء النظرية الكلاسيكية :

1- فريدك تايلور Frederek Taylor

2- فورد

3- هنري فايول

4- ماكس ويبر

❖ المحاضرة عبارته عن معرفة العلماء واسهاماتهم وانجازاتهم في النظرية الكلاسيكية

❖ اولاً : تايلور :

- نظريته للمنظمة : الية + علمانية

- نظريته للافراد : لا يحبون المسؤولية + لا يحبون العمل وانما يعملون ليعيشون + يجب مراقبتهم وتوجيههم +

يجب مكافئتهم (التشجيع او العقاب)

- انطلق من اعتقاده ان هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل .

❖ اسهامات تايلور في نظرية المنظمات :

- قدم التنظيم العلمي للعمل (اللى هو تنظيم محكم للعمل + رفع الانتاجية)

❖ متطلبات طريقة التنظيم العملي : 4 متطلبات

1- حسن اختيار العمال وتدريبهم

2- تقسيم العمل : عموديا وافقيا

3- العمل بالقطعة < انتج اكثر تزيد المكافاه اكثر + كان يعتقد تايلور ان المكافئات المادية وحدها هي المحفز

للافراد

4- رقابة العمل < يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل

❖ طريقة تقسيم العمل عمودياً :

- 1- الفصل بين المصمم والمنفذ
- 2- رقابة العمل من طرف مشرفين

❖ طريقة تقسيم العمل افقياً :

- 1- تجزئة العمل الى مهام صغيرة
- 2- معيارية العمل
- 3- احلال اي عامل محل اي عامل

❖ انواع السلطه عند تايلور :

- 1- السلطه السلمية
- 2- السلطه الوظيفية

❖ عناصر المنهج التجريبي الذي طبقه تايلور :

- 1- الملاحظه
- 2- الترتيب
- 3- التحليل
- 4- استنباط القواعد والقوانين

❖ عيوب (نقائص) اسهامات تايلور :

- 1- نظرتة للمنظمة (الية + علمانية)
- 2- لاياخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار

❖ ثانياً : هنري فوورد : صاحب مصنع فورد للسيارات .

❖ اسهامات فورد في نظرية المنظمات :

- 1- طور التنظيم العملي للعمل الذي جاء به تايلور وكانت اضافاته وخطواته تمثلت في :
 - أ- المكننه
 - ب- عقلانية للعمليات
 - ج- معيارية المكونات
 - د- وضع خطوط للانتاج

+ وكانت نتائج هذا التطوير :

- انتاج بحجم كبير
- تخفيض وقت الانتاج
- تخفيض تكاليف الانتاج
- رفع رواتب العمال

2- اسهم ع المستوى الاستراتيجي فقام بصناعة بعض القطع اللي يشتريها من غيره من اجل تصنيع السيارة (الانتاج العمودي) .

❖ ❖ عيوب اسهامات فورد :

- 1- كان يهتم بعملية كثرة الانتاج وليس بجودة المنتج
- 2- لم يهتم بالتسويق لذلك تفوقت عليه شركة موتور .

❖ ❖ ثالثاً : فايول :

- عند الفرنسيون هو ابو الادارة الحديثة .
- نظرتة علمانية للمنظمة مثل تايلور
- اتبع المنهج التجريبي مثل تايلور
- انصب اهتمامه ع المؤسسة ككل
- اهتم بكيفية تنظيم المؤسسات

❖ اسهامات فايول في نظرية المنظمات :

1- حصر أنشطة المؤسسة تحت مسمى وظائف المؤسسة الى خمس وظائف هي :

- التقنية
- المحاسبية
- الامنية
- التجارية
- المالية

2- حصر وظائف الاداره وهي 5 وظائف هي :

- التقدير (التخطيط)
- الرقابة
- القيادة
- التنسيق
- التنظيم

3- اعداد مبادئ الاداره المشهوره وعددها 11 مبدأ منها :

- وحدة القيادة
- خطة السلطة
- العدل
- الانضباط
- المبادرة

يبقى من علماء النظرية الكلاسيكية ماكس ويبر بيكون في المحاضر 4 .

مختصر المحاضرة 4 | نظرية المنظمات (النظريات التقليدية 2)

❖ رابعا : ماكس ويبر > رابع ال 3 علماء للكلاسيكية في محاضرة 3 .

❖ اسهامات ماكس ويبر في نظرية المنظمات :

1- فرق بين الحكم والسلطة :

- الحكم : قدرة جهة معينة فرض اوامرها على جهة اخرى
- السلطة : قدرة جهة معينة جعل جهة اخرى تطيع الاوامر وتتبع التعليمات طوعاً .

2- حدد 3 انواع للشرعية :

- أ- شرعية كاريزمية < الشرعية مستمدة من سمات وخصائص الشخصية
- ب- شرعية تقليدية < مستمدة من ثقافة سائدة وتقاليد واعتقادات
- ج- شرعية قانونية < منبعها القانون وسماها الشرعية العقلانية لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية .

3- حدد 3 انواع للسلطة :

- أ- سلطه كارزمية < يقول انها غير مستقره لاتقوم بها المنظمات ورفضها .
- ب- سلطه تقليدية < يقول التقاليد تتطور وليست ثابتة لاتصلح للمنظمات ورفضها .
- ج- سلطه قانونية : فضلها ويبر لأنها تقوم على منطقتي عقلي وسماها السلطة العقلية + السلطة البيروقراطية .

❖ تقوم السلطة البيروقراطية (العقلانية القانونية) على :

- 1- يوظف الفرد على اساس عقد + على اساس مهارات وخبرة
- 2- لكل فرد في المنظمة صلاحيات محددة
- 3- السلطة في العمل تخص المهام المتعاقد عليها .
- 4- يخضع الافراد للرقابه .
- 5- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية .

❖ عيوب النظرية البيروقراطية التي وجدها ويبر :

- 1- يبدو حسب النظرية كل المؤسسات متشابهة .
- 2- اهمال حاجات الافراد
- 3- اغفال العلاقات الانسانية
- 4- اغفال علاقة المؤسسة ببيئتها .

❖ عيوب ونقائص النظرية الكلاسيكية بالاتجاهين العلمي والاداري :

❖ **نحفظ ان :**

- الاتجاه العلمي : التنظيم العلمي للعمل < تايلور + فورد
- الاتجاه الاداري < فايول + ويبر
- 1- تجاهل الانسان كإنسان داخل المنظمة
- 2- اغفال العلاقات الانسانية + تفاعل الافراد داخل المؤسسة
- 3- اغفال تطور المؤسسات وعلاقتها مع بيئتها
- 4- تعتقد ان هناك طريقه مثلى واحدة تصلح لكل المؤسسات .

النوع الثاني من انواع النظريات التقليدية :

❖ **نظريات العلاقات الانسانية :**

ظهرت في ظروف صعبه الازمة المالية 1929 ركزت ع اهمية الفرد في الانتاجية .

❖ **اهم علمائها :**

- 1- التون مايو < اهتم بالعلاقات الانسانية
- 2- كورت الون < حركية الجماعات
- 3- قريس ارقريس < اسمه مدبل < نظريات التعلم

❖ **اولا : التون مايو :**

- اهتم بمسائل العمل والانتاجية
- اضاف الحانب الانساني الى نظرية المنظمات

❖ **اسهاماته في نظرية المنظمات :**

- 1- الانسان يحتاج لبيئة عمل ملائمة + المكافئه المادية
- 2- للمجموعة اثار كبيرة ع الانتاجية
- 3- يبحث الفرد عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير لكي ينتج افضل
- 4- الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من محفزات الانتاجية للفرد .
- 5- للعلاقات الانسانية دور كبير في تحسين الانتاجية .

❖ **ثانيا : كورت الون Lewin**

- اهتم بالجماعات في المؤسسة
- تاثر بالنظرة الشمولية الالمانية + الفيزياء النظرية

❖ **اسهامات الون في نظرية المنظمات :**

- ❖ 1- لكل من الفرد والجماعة علاقة بالبيئة
- 2- حركية الجماعات
- 3- نظرية القيادة .

اساليب القيادة ل الون :

جاء بها بعد تجربته حول التعلم مع الاطفال

- 1- قيادة توجيهية < يوجه القائد العمل بالوامر
- 2- قيادة ديمقراطية < القائد يقترح ويشارك
- 3- اللاقيادة < قيادة اترك ويعمل < للقائد ادنى اهتمام بالعمل ولاعلاقة له بالجماعة .

❖ **ثالثا : قريس ارقريس :**

اهتم بنظريات التعلم وجاء بنظريات تخصصه .

❖ **اسهاماته في نظرية التعلم :**

1- المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها وتستطيع الاستفادة من مكتسباتها مهاراته .

2- **نظريات التعلم**

التعلم يكون في طريقتين :

- 1- حلقة بسيطة < التغيير في كيفية الفعل = تغيير في النتيجة .
- 2- حلقة مزدوجة < تغيير في الاطار العام والقيم ثم تغيير في الفعل = يغير في النتيجة .

❖ **عيوب نظريات العلاقات الانسانية :**

- 1- صحة نتائج تجارب هارثور الشهيرة
- 2- اغفال علاقة المؤسسة ببيئتها عد الون
- 3- الاكتفاء بالمستويات السفليه عدا الون .

مختصر المحاضرة 5 | نظرية المنظمات (نظرية الظرفية - الموقفية)

❖ تعريف الظرفية :

- هي عكس الحتمية التي هي وقوع الشيء حتماً .
- الشيء الحتمي : هو ذلك الشيء الذي يحصل حتماً لأسباباً معينة (الموت حتمي + البيع باقل من سعر التكلفة يؤدي للخساره)
- الشيء الظرفي : هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل (المنتج في السوق يمكن بيعه ويمكن لا)

❖ هيكلية المنظمات :

- ظهرت في آخر الستينات وجاءت مناقضه لمفهوم النظرية التقليدية (هناك طريقة مثلى واحدة تصلح في كل الاوقات والاماكن للمنظمات)
- هيكلية المنظمات امر نسبي يحدث وينتج عن تفاعل المنظمة مع بيئتها .

❖ النظرية الظرفية :

هو تصور جاء به العلماء (لورسش + لورنس) عام 1967م ومفهومها:

- 1- هيكلية المنظمات امر نسبي ناتج من تفاعلها مع بيئتها .
- 2- المنظمة كائن تعيش في البيئة
- 3- هيكلية المنظمة مرتبطة بظروفها التي تواجهها .

❖ عوامل الظرفية (داخلي وخارجية)

- اولاً : العوامل الداخليه (4 عوامل لكل عامل شروط مهمه) :

1- عمر المنظمة : الباحثون وجدوا لها جانبين او قسمين هما :

- أ- المرحلة التاريخية : تظهر فيها المنظمة هيكلتها + تحتفظ المنظمة دائماً بطابعها الاصلي .
ب- عمر المنظمة : الذي هو مرور الوقت فهو له دور كبير في تحديد هيكلتها .
- يؤدي مرور الوقت للتحكم بالعمل + انتشار الروتين + تشكيل العمل + انتشار الاجراءات + كبر الحجم + التعقيد في للتنظيم .

2- حجم المنظمة :

له علاقة كبيره في هيكل المنظمة وتنظيمها .

- المنظمة الصغيره يكون (تنظيم بسيط + تقسيم عمل بسيط + موارد بسيطه)
- كل مازاد الحجم زادت المستويات السلمية
- كل مازادت المستويا السلمية زاد التخصص .

3- التكنولوجيا :

عامل اهتم بالدراسة فيه العالم (جون ادوارد) واطهر نتائج بخصوص علاقة التكنولوجيا في هيكلية المنظمة عند كميات الانتاج هي :

- أ- في حالة الإنتاج بكميات صغيرة :
التنظيم مرن + اتصال سهل وغير رسمي + التركيز وضائف التسويقية .
- ب- في حالة الإنتاج بكميات كبيرة :
التنظيم صارم واكثر رسمية + التركيز على وظيفة الإنتاج بسبب كبر الحجم .
- ج- في حالة انتاج مستمر (كميات كبيرة جدا) :
التنظيم اكثر مرونة + نسبة التأطير (نسبة المدراء الى نسبة للعاملين) تكون اكبر منها في الحالتين .

4- الاستراتيجية :

- اهتم بها وبحث فيها العالم (شالندر) وتوصل الى :
- دراسته في علاقة الاستراتيجية وهيكلية المنظمات
- كل تغيير في الاستراتيجية كية يحدث تغيير في هيكلية وتنظيم المنظمة .
- للاستراتيجية تأثير قوي ع هيكلية وتنظيم المنظمات

❖ ثانياً : العامل الخارجي للظرفية : البيئة

- ركز الباحثون ع ان السوق اهم عامل في البيئة .
- دراسة العلماء (ستكلر + برنس) حول استقرار البيئة وتأثيره في هيكلية المنظمة .
- قسموا بيئة المنظمات الى قسمين :

1- البيئة المستقرة :

استقرار بيئة المنظمة يساعد على التعود العمل + انتشار الروتين + انتشار الاجراءات + الية العمل (منظمة الية)

2- البيئة غير المستقرة :

عدم استقرار يؤدي لحدوث تقلبات + لاينتشر الروتين + تقل الاجراءات .

❖ التمييز والادماج في المنظمة :

دراسة قام بها العلماء (لورنس + لورسش) وهي تقوم ع العلاقة بين درجة عدم استقرار البيئة للمنظمة والهيكلية والتنظيم فيها .

1- تمييز المنظمة : هو مستوى الاختلاف في السلوك وكيفية تشغيل الوحدات في مختلف الوحدات من اجل

التجاوب مع البيئة .

❖ يزداد التمييز مع عدم استقرار البيئة .

2- ادماج المنظمة : وهو عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المنظمة .

❖ كل ماكان التمييز قويا كلما زادت الحاجه الى الإدماج .

مختصر المحاضرة 6 | نظرية المنظمات (الهيكل التنظيمية)

❖ المنظمات تحتاج الى :

- 1- تقسيم المهام وتنظيم العمل
- 2- تنسيق العمل
- 3- تحديد علاقات العمل (علاقات السلطة)

❖ تعريف هيكلية المنظمات لـ منتزبيرغ :

مجموعة من الوسائل المستعملة من اجل تقسيم العمل الى مهام منفصلة ومن اجل التنسيق فيما بينها .

❖ مقاربات (تشبيهات) اعداد الهياكل :

اولاً : مقارنة كلاسيكية:

- أ- تايلور < تقسيم العمل + التخصص في العمل
- ب- فاول < مبادوحدو القيادة الخاصه .

❖ انواع الهياكل للمقاربة الكلاسيكية :

- 1- الهيكل الوظيفي (حسب الوظائف)
- 2- الهيكل للاقسام (حسب الاقسام)
- 3- الهيكل المصفوي (حسب المشروع)

ثانياً: المقاربة حسب التشكيلات :

جاء بها العالم (منتزبيرغ) 1982م وقدم مقارنة شامله ومجدية للمنظمة .

❖ حلل منتزبيرغ المنظمة حسب :

- 1- مكوناتها
- 2- العلاقة بين مكوناتها
- 3- وزن كل منها في الهيكلية

❖ مكونات المنظمة عند منتزبيرغ : 5

1- مركز العمليات :

- يضم كل للعناصر التي تنتج او تساعد في الانتاج

❖ خصائصه :

- 1- هو لب المنظمة
- 2- هو الذي يمكن كل المكونات (المنظمة) من العيش والبقاء

2- القيمة الاستراتيجية :

- تضم الادارة العليا (مدراء + استشاريون)

❖ خصائصها :

- 1- تمكن المنظمة من تحقيق مهامها + رسالتها
- 2- تمثل القوة المفاوضة والمتعامله مع البيئة
- 3- تخدم القوى المتحكمة في المنظمة + التي لها سلطة عليها

3- الخط السلمي :

- هو الذي يربط بين القيمة الاستراتيجية ومركز العمليات

❖ خصائصه :

- 1- من خلاله يتم توصيل توجيهات القيمة الاستراتيجية للمنفذين .

4- الهيئة التكنولوجية (الاستشارية)

- تضم المحللين + الخبراء الذين يقومون بتحليل العمل والتخطيط له .

❖ خصائصها :

- 1- لا تتبع الخط السلمي
- 2- لها اتصال غير رسمي

5- الدعم اللوجستي :

- تضم كل الجهات الداخلية التي اقدم الدعم للمنظمة من اجل التشغيل .

❖ طرق التنسيق في المنظمات :

- 1- تنسيق تقليدي < عن طريق الهيئة المشرفة
- 2- التعاون المتبادل بين المعنيين
- 3- من خلال اعداد معايير .

❖ اليات التنسيق عند منتزيرغ < 5 اليات هي :

1- التعديل المتبادل :

- يتم بين جهات من نفس المستوى + الاتصال فيه غير رسمي < عامل ينسق مع عامل اخر .

2- الاشراف المباشر :

- يتم من خلال المدير يعطي اوامره لاطراف اخرى (المنفذين) .

3- توحيد معايير (اجراءات) العمل :

- يتم من خلال قيام الهيئة التكنولوجية اعدادا معايير ومقاييس للعمل تلزم المنفذين بتنفيذ عبرها .

4- توحيد معايير (نتائج) العمل :

- يتم من خلال قيام الهيئة التكنولوجية اعداد معايير تقييم الاداء لمختلف الاعمال .

5- توحيد التأهيل (المهارات والتدريب) :

- يتم من خلال ضمان التدريب بقصد تحسين مؤهلات الأفراد .

❖ عوامل تشكيلات الهيكلية عند منتزيرغ :

1- آليات التنسيق

2- عناصر الظرفية

❖ أنواع الهياكل عند منتزيرغ < 5 هياكل :

1- الهيكلية البسيطة : تتميز بـ:

- التنسيق فيها من خلال الاشراف المباشر
- سيطرة القمة الاستراتيجية
- القيادة كارزمية
- قدرة ع التأقلم مع البيئته

2- الهيكلية البيروقراطية الآلية : تتميز بـ :

- معيارية الاجراءات
- لامركزية افقيه وعمودية
- سيطرة الهيئته التكنولوجية
- الاتصال رسمي

3- الهيكلية البيروقراطية المحترفة : تتميز بـ :

- معيارية التأهيل
- بيئته مستقرة
- سيطرة مركز العمليات
- لامركزية عموديه وافقيه

4- هيكلية الاقسام : تتميز بـ :

- معيارية المنتجات
- سيطرة الخط السلمي
- مركزية عموديه ولاافقيه

5- الادھوقراطية : تتميز بـ :

- التعديل المتبادل
- سيطرة الدعم اللوجستي
- لامركزية افقيه .

مختصر المحاضرة 7 | نظرية منظمات (النظريات الاقتصادية 1)

أولاً: النظرية القرارية (نظرية القرار) ❖

❖ للباحث: هيربرت سيمون:

- قدم نظرية الرشد المقيد.
- من أوائل من إهتموا بالذكاء الصناعي
- اهتم في نظريته بالسلوك الانساني

❖ اقسام النظرية القرارية: ❖

- 1- النظرية الاقتصادية للاختيار
- 2- النظرية النفسانية للسلوك

❖ نتائج النظرية القرارية: ❖

- 1- الإنسان يواجه (قيود) تمنعه من الرشد الكامل
- 2- النظرية الاقتصادية تعتمد على عملية اتخاذ القرار.

❖ خطوات اتخاذ القرار:

- 1- تحديد المشكلة.
- 2- حصر الحلول الممكنة.
- 3- تقييم الحلول الممكنة.
- 4- اختيار وتنفيذ الحل.
- 5- رقابة الحل.

❖ فرضيات عملية اتخاذ القرار:

- 1- للإنسان كل (المعلومات) الممكنة حول المشكلة
- 2- للإنسان كل (المعلومات) الممكنة حول حلول للمشكلة.
- 3- للإنسان كل (المعلومات) الممكنة حول نتائج حلول المشكلة
- 4- للإنسان القدرة على التعامل مع المتغيرات الخاصة بالمشكلة.

❖ نتائج فرضيات اتخاذ القرار:

- 1- لا تتوفر للفرد كل هذه الفرضيه (وان توفرت لا يستطيع معالجتها كلها).
- 2- القرار لا يمكن ان يكون (رشيداً) رشحاً مطلقاً.
- 3- الرشد ليس مطلقاً < اذا هو رشح مقيد .
- 4- لا يمكن الوصول للحل الامثل ولا الحل الوحيد .
- 5- يجب الاكتفاء ب (الحل المرضي) .

❖ مراحل اتخاذ القرار (IMC) :

- 1- مرحلة الاستخبار (مرحلة البحث عن المعلومات) < I
- 2- مرحلة التصميم (مرحلة تحديد الحلول) < M
- 3- مرحلة الاختيار (مرحلة اختيار الحل الاسب) < C

مراحل اختيار القرار ترجمتها بالانقلش ثلاث كلمات ناخذ اول حرف من كل كلمة تطلع لنا الاختصار (IMC)

❖ ثانيا : النظرية السلوكية للمنظمة :

- للعلماء (مارش + سيارت)

❖ نتائج النظرية السلوكية للمنظمة :

- 1- ليس للمؤسسة هدف + الهدف للأفراد العاملين
- 2- المنظمة هي مجموعه من الجماعات المتنازعه + الممكن ان تكون متحالفة لاهداف مختلفه .
- 3- الافراد في المنظمة يشكلون جماعات كبيرة او صغيرة
- 4- الجماعات ممكن ان تسيطر المنظمة حسب الظروف
- 5- الجماعة المسيطرة تؤثر على هدف المنظمة (تاثير مؤقت + السيطرة المؤقتة)
- 6- تقوم الجماعة المسيطرة بالتفاوض حول الاستفادة من القيمة المضافة التي تنشئها المنظمة .

❖ يعتبرون (يرى) مارش+سيارت ان المنظمة هي عبارته عن (نظام) يتميز بانه :

- 1- مفتوح على بيئته .
- 2- عقلائي
- 3- يتأقلم بالاستناد على تعلمة السابق

❖ ترى النظرية السلوكية أن المنظمة (تحتوي) على :

- 1- ذاكره
- 2- خبرة

❖ نتائج النظرية السلوكية لمارش + سيارت :

- 1- تتعلم المنظمة بوجود الذاكرة + الخبرة
- 2- بتعلم المنظمة تنتج حركة التغيير التنظيمي .

❖ ثالثاً: النظرية الادارية:❖

- للعلماء : مينس + بييرل

❖ توجه واهتمام النظرية الاداربه على :

- ظاهرة الفصل بين الملكية والادارة .

❖ نتائج النظرية الادارية ل مينس + بييرل

- 1- المؤسسة عبارة جماعات مختلفة (ملاك + عمال +مديرين) بمصالح مختلفة وقد تتعارض .
- 2- سلطة القرار اصبحت في ايدي المديرين
- 3- المنظمة يسيطر عليها من ليس يملكها .
- 4- لايمكن التأكد من خدمة المصالح .

❖ انواع السلطات في المنظمة حسب النظرية الادارية :

- 2- سلطة الادارة < الادارة في ايدي غير الملاك
- 3- سلطة بدون ملكية .

❖ طرق معالجة السلطة بدون ملكية :

- 1- ترك السلطة في ايدي المدراء
- 2- حماية حقوق الملاك .

مختصر المحاضرة الـ 8 | نظرية المنظمات (النظريات الاقتصادية 2 | نظريات تكاليف المعاملات)

❖ نظرية تكاليف المعاملات: ❖

- اسسها : رونالد كواس
- طورها و اضاف عليها : ويلامسون

❖ فرضيات نظرية تكاليف المعاملات: ❖ 6 فرضيات

❖ أولاً : تواجد المؤسسات: ❖

- سبب ظهور المؤسسات : اخفاق السوق

❖ ثانياً : اخفاق السوق: ❖

- تكاليف المعاملات تزيد عند اللجوء للسوق وهي :

- 1- تكاليف البحث عن المعلومات
- 2- تكاليف مفاوضات العقود
- 3- تكاليف ابرام العقود

❖ قواعد تكاليف المعاملات لرونالد كاساو :

- 1- عندما تكون تكاليف السوق اقل من تكاليف انشاء مؤسسة < نختار ونفضل السوق .
- 2- عندما تكون تكاليف السوق اكبر من تكاليف انشاء مؤسسة < نختار انشاء مؤسسة .
- 3- المؤسسة بديل للسوق
- 4- المؤسسة توجد وتنمو ما دامت تكاليف أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق) .
- 5- من مهام المدير تخفيض تكاليف المؤسسة.

❖ ثالثاً: قاعدة العقود غير التامة: ❖

- اكتشفها وجاء بها العالم (ويلامسون) ، فيها دمج تفكير كواس (تكاليف المعاملات) و (نظرية الرشد المقيد) لـ سيمون .

وهي ع النحو الآتي :

نقص المعلومات (تكاليف معاملات) + عدم التاكيد بالعلومة (الرشد المقيد) = عقود غير تامة .

❖ رابعاً : الانتهازية: ❖

- معناها استغلال طرف لطرف اخر نتيجة عدم كمال وتامم العقود .
- الانتهازية تعرض احد الاطراف للخطر
- وج ود الاخطار يستوجب الرقابه وبالتالي تنتج تكاليف عن هذه الرقابة .

❖ خامساً: الفرضية السلوكية:

- تعتمد على فرضية الرشد المقيد : وهي اخذ الحل المرضي < واجاده يزيد من اخطار المعاملات < وبالتالي يزيد تكلفة المعاملات .

- وتعتمد ايضا ع فرضية الانتهازية : ولتجنبها بامكانهم اخفاء معلومات او تغيير خدمتهم < وهذا يزيد من اخطار المعاملات < وبالتالي تزيد تملفة المعاملات .

❖ سادساً : حجم المؤسسة:

- تحده قدرة المؤسسة على تقليص المعاملات .

❖ استخدم ويلا مسون طريقتين لتقليص التكاليف للمعاملات (تحديد حجم المؤسسة) :

1- القرار بالصنع او بالشراء

2- اعداد الهيكلت المناسبة (لاختيار القرار)

❖ مراحل القرار بالصنع او بالشراء :

1- المرحلة الاولى : تحديد نوع المعاملة

2- المرحلة الثانية : تحديد نمط ادارة المعاملة .

❖ انواع الاصول :

1- اصول قابلة لاعادة الانتشار: هي الاصول التي تستعمل في نشاط معين ويمكن استعمالها في أنشطة اخرى.

2- اصول ذات خصوصية : هي الاصول التي تستعمل في نشاط معين ولا يمكن استعمالها في أنشطة اخرى .

❖ قواعد خصوصية الاصول :

1- كلما زادت خصوصية الاصول كلما زادت تبعية هذه الاصول لصاحبها .

2- تكون التبعية خطيرة عند المعاملات طويلة المدى .

3- التكرار للمعاملة كل مازادت كل مازاد وارتفع الارتياح وزادت المخاطر .

❖ مصفوفة المعاملات :

هي مصفوفة تبين نوع وطبيعة المعاملات بالاعتماد على :

1- درجة الخصوصية للاصول

2- وجود الفرضيات السلوكية (الانتهازية + الرشد المقيد)

❖ اشكال المعاملات في مصفوفة المعاملات :

- علامة الـ +: تعني بوجود

- علامة الـ -: تعني مع عدم وجود

1- ❖ التخطيط ❖:

الانتهازية + / والرشد المقيد (-) / وخصوصية الاصول (+)

2- ❖ الوعد ❖:

الانتهازية - / والرشد المقيد + / خصوصية الاصول +

3- ❖ المنافسة ❖:

الانتهازية + / والرشد المقيد + / وخصوصية الاصول -

4- ❖ الحوكمة ❖:

الانتهازية + / والرشد المقيد + / خصوصية الاصول +

❖ مصفوفة العقود :

- جاء بها ويلامسون واعتمد فيها على

1- خصوصية الاصول (عالية ، متوسطة ، بدون خصوصية)

2- تكرار المعاملات (قوي ، ضعيف)

❖ حالات القرار بشراء او بتصنيع او المناولة :

1- بدون خصوصية للاصول + تكرار قوي < قرار بالشراء < عقد كلاسيكي

2- خصوصية عالية + تكرار ضعيف < قرار بالشراء < هيكلية ثلاثية (المؤسسة و طرف ثاني و خبير لتقييم الطرف الثاني)

3- خصوصية متوسطة + تكرار قوي < قرار بالمناولة < هيكلية ثنائية (المؤسسة و طرف ثاني)

4- خصوصية عالية + تكرار قوي < قرار بالصنع < هيكلية موحده (المؤسسة)

❖ **نظرية حقوق الملكية:** ❖

- مؤسسينها : ارمن الشن + هارولد ديمنتز
- اعتمدوا نظرية تكاليف المعاملات لـ كاساو .
- في السبعينات الميلادية .

❖ **مفهوم نظرية حقوق الملكية :**

- تناقض المدرسة الملاسيكية التي لاتعترف الا (بالسوق) كالية لتخصيص الموارد
- ذهبت الى ان المؤسسات هي الية أخرى للموارد (النادره) .

❖ **اسباب ظهور نظرية حقوق الملكية :**

- 1- اظهار ان المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق افضل من غيرها .
- 2- حل اشكالية وجود المؤسسة .
- 3- اعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة .

❖ **فكرة نظرية الحقوق الملكية تنطلق من :**

- 1- المبادلات التي تتم بين الافراد وغير الافراد هي في الواقع (تنازل متبادل) عن حقوق الاشياء التي يملكونها ويتبادلونها
- 2- حقوق هذه الاشياء هي حقوق ملكيتهم
- 3- الافراد يملكون في الواقع حقوقا تستعمل في الموارد
- 4- الملكية تعطي حقوق .

❖ **خصائص حقوق الملكية:** ❖

- 1- قابلة للتنازل
- 2- قابلة للتبادل
- 3- لاترتبط بشخص بعينه < لذا ممكن ان تبادلهما .

❖ **أشكال وممارسات حقوق الملكية:** ❖

- 1- الاستعمال : يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه .
- 2- الاستثمار : يستفيد صاحب الحق من نتائج استعمال حقه .
- 3- التصرف : يتصرف صاحب الحق في حقه (يبيعه ، يورثه ، يتنازل عنه) .

❖ **هدف ممارسة صاحب حقوق الملكية حقوقه :**

- الهدف هو من اجل تعظيم المنفعة .

❖ عوائق وموانع ممارسات حقوق الملكية :

- 1- المضايقات ع الحقوق (رقابة الاسعار + حصص الانتاج)
- 2- اعتراف المجتمع وسماحه بممارستها .
- 3- اعتراف الدولة وانتظار التمكين لاصحاب الحقوق بالممارسة .

❖ الاشكاليات تكون في حالة الاثار السالبة :

- مثل اتفاقية كيوتو .

❖ تصنيف حقوق الملكية حسب انواع المؤسسات :

- 1- مؤسسة حكومية = الملكية عامه جماعية (الدولة تملك)
- 2- مؤسسة تعاونية = ملكية لجماعه (اشخاص)
- 3- مؤسسة ادارية = ملكية خاصه ناقصه (شركة)
- 4- مؤسسة رأسمالية = الملكية فردية

❖ نتائج تصنيف حقوق الملكية :

- 1- من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف ع نوع المؤسسة < اداة تحليل .
- 2- الملكية الخاصة هي النوع الاكمل لاحتوائها ع كل خصائص الحقوق .

❖ اسباب تواجد المؤسسات وعدم الاكتفاء بالسوق :

- 1- المؤسسات تحث ع العمل الجماعي + تشكيل الفرق + الجماعات .
- 2- العمل الجماعية اكثر فاعلية في المؤسسات
- 3- المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية .

❖ عيوب ونقائص نظرية حقوق الملكية :

- 1- لاتعطي تعريفا واضحا للحقوق
- 2- لاتعترف بحدود حقوق الملكية = الاثار السالبة .

❖ نظرية الوكالة :

- مؤسسيتها وليام ماكلنق + ميشيل جينيس

❖ هدف نظرية الوكالة :

- 1- تبحث كيف تحل مشكلة الانتهازية .

❖ خصائص نظرية الوكالة :

- 1- تعتمد بالدرجة الاولى على المعلومة .
- 2- يرجع الاصل النظري فيها الى نظرية فصل الادارة عن الملكية (النظرية الادارية) لـ ميتس + بييرل
- 3- نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية .

❖ العناصر المكونة لنظرية الوكالة :

- 1- المالك (الموكل) = صاحب حقوق الملكية
- 2- الوكيل : شخص يوكله المالك لإدارة حقوقه
- 3- الهدف

❖ أسباب ظهور نظرية الوكالة :

- 1- المالك غير مؤهل للإدارة .
- 2- المالك لا يستطيع الإدارة لسبب ما .
- 3- تشتت الملكية .

❖ مفهوم عدم تناظر المعلومات :

- عدم توفر نفس المعلومات عند الموكل والوكيل
- بسبب عدم معرفة الموكل كل شي عن الوكيل تتعرض ملكية الموكل للخطر < انتهازية الوكيل

❖ طرق القضاء على انتهازية الوكيل :

- 1- يجب ابرام عند التوكيل .
- 2- العقد فائده : يقلص النزاع .

❖ مفهوم علاقة الوكالة :

هي عقد من خلاله يلجأ شخص او اشخاص الى خدمات شخص آخر ليقوم ممانهم بعمل معين وهو عبارة عن (تفويض لاتخاذ القرار) .

❖ تكاليف الوكالة :

هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من اجل حث الوكيل لخدمة مصلحة المالك .

❖ اشكال تكاليف الوكالة :

- 1- الاجور المرتفعه للمدير
- 2- تكاليف الرقابة
- 3- تكاليف الاجراءات القانونية .

المؤسسة الاداريه (شركة الاسهم) تستطيع تحمل تكاليف الوكالة بسبب :

- 1- رأسمالها كبير
- 2- تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك
- 3- تناسب اليات الرقابة .

❖ المؤسسة الاداريه هي الافضل حسب النظرية الاداريه .

مختصر المحاضرة الـ10 | نظرية منظمات (النظريات الحديثة - نظرية النظم)

❖ النظريات الحديثة:

هي النظريات التي تركز على قابلية المنظمة التأقلم والتطور عكس التقليدية أهم وأشهر النظريات الحديثة (نظرية النظم)

❖ نظرية النظم

- مؤسسها: بيرتنفلي .. كتابه (جنرال سستم ثورري

❖ سبب ظهورها :

- 1- تطور المجتمعات وزيادة الصناعات وحجم المؤسسات
- 2-زيادة تعقيد الظواهر وصعوبة تحليلها
- 3- زيادة داخل العناصر المكونة فيما بينها .

❖ مفهوم نظرية النظم :

- 1- الكل عبارة عن أجزاء النظام هو مجموعة من العناصر المتفائلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين
- 2- كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت
- 3- الكل اكثر من مجموع الأجزاء .

• هدف النظام حسب نظرية النظم:

- 1- لكل نظام هدف خاص به
- 2- يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له # مثال على النظام والأهداف (الجسم والاعضاء) (والمنظمة واقسامها) .

❖ انواع النظم :

تتعدد النظم حسب المعايير التي يتم التصنيف عليها ومن هذا النظم :

- 1- النظام الساكنة والنظم المتحركة
- 2- النظم البسيطة والنظم المعقدة
- 3- النظم المفتوحة والنظم المغلقة

- النظام المغلق: الذي له نظام ارتباط ضعيف أو من عدن مع البيئته

- النظام المفتوح: هو الذي له نظام مفتوح على بيئته يؤثر فيها ويتأثر بها.

اسهامات نظرية النظم في نظرية المنظمات:

- 1- فهم تطور المنظمة من خلال تفاعلها مع البيئة .
 - 2- الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع البيئة تفشل .
 - 3- الفهم بأنه كل أجزاء الأنظمة معنيه بالتأقلم مع البيئة .
 - 4- الإدراك بأن هيكله وتنظيم وإدارة المنظمة هي ظرفية حسب البيئة البيئية وتقلباتها (هذا عكس النظريات التقليدية)
-

مختصر المحاضرة 11 | نظرية المنظمات (السلطة والاستراتيجية)

• اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة .

❖ تعريف الفاعلين :

الفاعل هو ومن يتدخل في وضعية (ظروف) صعبة ، مشكلة معينة تحدث للمنظمة .

❖ مميزات الفاعلين :

- ليس كل أفراد المؤسسة فاعلين بل بعضهم
- لا يتدخل كفاعل كل أفراد المؤسسة دائماً أن المشكلة هي من تحدد الفاعلين .

❖ افكار علماء الاجتماع لتحديد الفاعلين داخل المنظمة وسلوكياتهم : (5 افكار)

❖ 1- منطلقات علماء الاجتماع حول المنظمة :

- المنظمة ليست مكان طبيعي
- المنظمة عبارة عن بناء اجتماعي
- المنظمة ليست محددة تماماً
- المنظمة يوجد فيها مكان الحرية حتى مع وجود الإجراءات والمعايير .

❖ 2- اعتقاد علماء الاجتماع حول (السلوك) للفاعلين داخل المنظمة :

- يفهم سلوك الافراد من الاوضاع التي يواجهونها .
- # يعتقد علماء الاجتماع ان سلوك الفاعلين ناتج من :

- 1- يتجاوبون مع مشاكل
- 2- يتحركون في إطار قيود
- 3- وحسب الفرص التي تتاح لهم
- 4- وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم

❖ 3- الاستراتيجية :

هي مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم .
تعريف السلوكيات الثابتة:

هي السلوك الذي ينميها الفاعلون عندما تطول المشكلة.

❖ 4- القواعد :

هي القواعد التي تنشئها المنظمة لضمان تشغيلها

- أنواع القواعد :

- 1- قواعد رسمية : قواعد للرقابة
 - هدفها : قواعد لتوجيه سلوك الافراد وعملهم .
- اقسامها :

أ - مكتوبه : المعايير + الاجراءات + طرق العمل

ب- غير مكتوبه : وهي الاهداف التي تضعها المنظمة .

2- قواعد غير رسمية : قواعد ينشئها العاملين انفسهم تكون حره وغير مقيده .

❖ خصائص القواعد الرسمية وغير الرسمية :

- 1- هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات
- 2- تخالف منهج التaylorية الذي ينتهج ان المنظمات تعتمد فقط ع القواعد المكتوبة .
- ❖ 5- أسس (ظوابط) استراتيجيات الفاعلين :

- 1- الحكم < السيطرة
- 2- الثقافة .

اولا : الحكم (السيطرة)

❖ تعريف السيطرة :

- هي قدرة طرف على فرض سلوك معين على طرف اخر .
- تهدف الاستراتيجية السلوكية للفاعلين على الحفاظ على الحكم (السيطرة) او تنميته .

❖ عوامل السيطرة حسب مقاربة الفاعلين :

- 1- لا ترتبط بالشخص نفسه .
- 2- ترتبط بموارد الشخص الفاعل
- 3- ترتبط بمكانة الفاعل داخل المنظمة .

❖ حالات سيطرة (حكم الفاعل) داخل المنظمة من خلال :

- 1- السلطة الرسمية
- 2- مهاراته وكفاءته
- 3- امتلاكه معلومة حرجة للمنظمة

❖ خصائص السيطرة في المنظمات :

- 1- مقسمة
- 2- موزعه بين اكثر من طرف
- 3- تختلف قوتها من شخص لآخر

ثانياً : الثقافة :

❖ اعتقاد علماء الاجتماع عن الثقافة في استراتيجية الفاعلين :

- 1- للفاعلين بيئة ينمتون اليها
- 2- انتماءات الفاعلين تعد مفسرا لاستراتيجياتهم
- 3- المنظمة مكان تعلم للثقافة .
- 4- المنظمة مساحه واسعه تتقاطع فيها مستويات مختلفة من الثقافة .

مختصر المحاضرة 12 | نظرية المنظمات (الأشكال والتحديات الحديثة للمنظمات 1)

المحاضرة تتكلم عن التغييرات التي حصلت للمنظمات بفعل التطورات والعوامل الحديثة وأشكال هذه التغييرات > للاسف الملخص والدكتور ماوضحوا وشرحوا المحاضرة بطريقة واضحة وخرجت لنا متشابكه متشابهه في المعلومات .

❖ عوامل التغييرات الحديثة التي ادت الى تطور للمنظمات :

- 1- العناصر (العوامل) التكنولوجية
- 2- العناصر (العوامل) الاقتصادية
- 3- العناصر (العوامل) الاجتماعية

أولاً : العناصر التكنولوجية هي :

- 1- ارتفاع تكلفة الاستثمار في القطاعات
- 2- تعقيد عمليات الإنتاج (التحكم عن بعد - الانظمة للالكترونية)

ثانياً : العناصر الاقتصادية هي :

- 1- تنوع المنتجات والخدمات حتى في الإنتاج الكبير
- 2- سرعة اطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة المنافسة

ثالثاً : العناصر الاجتماعية هي :

- 1- تطور تطلعات العمل
- 2- الاختلاف (التميز) في مستويات تكوين الافراد .

❖ نموذج من نماذج التطورات الحديثة للمنظمات :

نموذج تايوتا (TPS) :

- ظهر في الثمانينات
- تميز وسحب البساط من نموذج فورد
- تميز في انه يعطي العمال فرصه لمسؤوليات كبيرة .

❖ السياسات الحديثة للمنظمات بعد التطورات :

- 1- سياسات الليونة (التوظيف + الرواتب)
- 2- سياسات الانتاجية (اعتماد المعرفة)
- 3- سياسات الجودة (الاهتمام بالمعايير)

❖ اشكال التغييرات في المنظمات بعد التطورات :

- 1- على المستوى الكلي للمنظمة
- 2- على مستوى الفرد ومكان عمله (الجزئي)

اولاً : التغيير على المستوى الكلي

❖ اشكال التغيير الكلي كان على شكل :

- 1- التخفيف من الهيكلية والخط السلمي
- 2- تقسيم الهياكل الى وحدات صغيرة اكثر ليونة
- 3- الغاء مستويات سلمية في مجال الانتاج .
- 4- دخول المؤسسات الافتراضية
- 5- دخول المؤسسات الالكترونية (تتعامل عن بعد)

❖ خصائص التغيير الكلي ع مستوى المنظمة :

- 1- المنظمات متباعده جغرافيا لكنها مستقلة
- 2- الاتصالات غير رسمية تكون .

ثانيا : التغيير على مستوى الفرد ومكان عمله :

❖ نظريات التغيير ع مستوى الفرد :

- 1- نظرية المقاربة الاجتماعية التقنية :
 - ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية
 - تقوم ع منصاب عمل تنصب يتجاوب محتواها مع القطلبات التقنية ومتطلبات الشخص الذي يتولاها .

2- نظرية تصميم العمل ومكان العمل :

- مؤسسها : هيرزبيرغ

- مفهومها :

- أ- المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا (الراتب ، ظروف العمل)
- ب- اعادة تصميم العمل يمكن من تحفيز الافراد .

❖ نتائج نظرية تصميم (اعادة العمل) لهيرزبيرغ:

- 1- اعطت الاثراء+ الحرية+ المسؤولية للافراد
- 2- ساعدت ع ارضاء وتحفيز الافراد .

❖ طرق تطبيق نظرية اعادة تصميم العمل لهيرزبيرغ :

1- توسيع العمل :

اضافة مهام جديدة لعمل معين بهدف محاربة الملل للعمل .

2- اثراء العمل :

جمع مهام اكثر تعقيدا للفرد .

3- العمل الجماعي :

الابتعاد عن تنصيب مناصب فردية للعمل واعتماد العمل الجماعي مثل (حلقة الجودة + جزيرة الانتاج + ادارة المشروع)

❖ نتائج الانماط الجديده للمنظمات :

1- تقاسم المعارف

2- المنظمات المؤهلة : زارفان يقول المنظمات المؤهلة هي التي تحسن مستوى تاهيل افرادها .

مختصر المحاضرة 13 | نظرية منظمات
(الاشكال والتحديات الحديثة للمنظمات 2)

❖ طرق تحليل وتشخيص المنظمات :

- 1- تحليل العمل
- 2- تحليل ظروف العمل
- 3- تحليل الفاعلين
- 4- تحليل طرق تصميم الهياكل للمنظمة

أولاً : تحليل العمل :

- يرجع تاريخياً الى : تايلور
- ينطلق تحليل المنظمة بتحليل العمل

❖ طرق تحليل العمل :

- 1- تنظيم مناصب العمل (الوظائف)
- 2- مقارنة مناصب العمل .
- 3- تصنيف مناصب العمل .

❖ فوائد تحليل العمل :

- 1- حصر الحاجة للتدريب
- 2- الانصاف في تحديد الرواتب

❖ يساعد تحليل العمل ع تحديد مستويات العمل :

- 1- المهمة : اصغر جزء في العمل يعملته الفرد
- 2- النشاط : مجموعة المهمات التي لها نفس الهدف
- 3- وظيفة العمل : مجموعة الانشطة المتجانسة .

❖ مكونات بيئة العمل للفرد :

- 1- الوسائل الضرورية
- 2- مساحة العمل
- 3- تنظيم معين
- 4- توجيهات معينة

ثانياً : تحليل ظروف العمل :

- الظروف الملموسة للعمل مهمة للفرد .
- تقدير الظروف يختلف من فرد لآخر
- هناك طرق لقياس الظروف ليست دقيقة ولكن تعطي فكرة عن هذه الظروف .

ثالثاً : تحليل الفاعلين في المنظمة :

- مراحل تحليل الفاعلين :
- 1- اخذ فكرة شامله عن المنظمة من خلال التعرف ع مكوناتها الرئيسية .
- 2- تحليل العلاقات بين اهم الافراد والجماعات
- 3- تحديد اهم مناطق اختلاف التوجهات
- 4- تحديد اهم الفاعلين في الوضعيه التي تمت ملاحظتها.

رابعاً : تحليل طرق تصميم الهيكله :

- لا توجد حتى الان طريقه موحده لتصميم الهياكل .
- لا يوجد ارتباط قوي بين الهياكل والاداء القوي

❖ التغيير التنظيمي للمنظمات :

- استراتيجيات التغيير التنظيمي :
- 1- بالاعتماد ع السلطة
- 2- بالاعتماد ع التفاوض
- 3- بالاعتماد ع الاقناع
- 4- بالاعتماد ع المساهمه .

- بحمدلله تم الانتهاء من كتابة هذا المختصر :
- قدمت المقرر باسلوب مختلف عن ملخصات الاخوان التي كانت موجوده سابقا .
 - اشتغلت على اسلوب توضيح المعلومة بالتعداد لاغلب المحاضرات .
 - اعتمدت على ملخص الدفعة الماسية للزميلة فجر ، وشرائح دكتور المادة
 - ركزت على كتابة الملخص بنفس نمط اسئلة الدكتور في النماذج (التبويب)
 - اتمنى يكون هذا الملخص اضافة لكل من يدرس المقرر ومساعدة لتحصيل درجات اعلى
 - ان اصبحت في عملي فهو من الله وان اخطأت فمن نفسي والشيطان .
 - لاتنسونا ووالداينا من دعواتكم .

اخوكم / سلطان المغيري

الدفعة الماسية

2017