

3المحاضرة

1النظريات التقليدية

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

- .ارتفع عدد المؤسسات
- .بدأ إدخال الآلات في المؤسسات لرفع الإنتاج
- .كبر حجم الكثير من المؤسسات
- .ارتفع عدد العمال في المؤسسات

*"فأصبح العمل

>>>. كثير او معقدا ويصعب التحكم فيه

التساؤلات؟؟

- كيف يمكن تنسيق كل هذه الجهودات ؟
- كيف يمكن تحسين الإنتاج ؟

.. بدأ اهتمام الباحثين بالمؤسسات في نهاية القرن التاسع عشر كان هذا الإهتمام ينصب خاصة على

- .. تنظيم العمل (لتنسيق العمل)
- .. ورفع مستوى الإنتاج (لتلبية الطلب الكبير)

" :كان المهتمون كثيرين وكان منهم

- من يبحث في مجال رفع مستوى الإنتاج -
- من يبحث عن كيفية لتحسين تنظيم العمل -

.. نظرتة إلى المنظمة

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



نقائص إسهامات Taylor ..



3 م

Henry FORD ١٨٦٣-١٩٤٧

- 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.

م 3

Henri FAYOL ١٨٤١-١٩٢٥

- بالنسبة للفرنسيين هو أبو الإدارة الحديثة.
- مدير بارع وناجح لمؤسسة كبيرة و مهندس.
- 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، حيث أتبع المنهج التجريبي.
- أتبع المنهج التجريبي هو الآخر. ولم ينصب اهتمام Fayol على ورشات الإنتاج.

إسهامات Ford في نظرية المنظمات ..

تمثل هذا التطوير خاصة في:

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

فنتج عنها ..

- الإنتاج بالحجم الكبير.
- تخفيض وقت الإنتاج.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- رفع رواتب العمال.



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

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



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.

تمت

المحاضرة 6 + 5 + 4

م 4

نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات

من أهم نقائص النظريات الكلاسيكية (بالاتجاهين العلمي والإداري) للمنظمة:

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

نظريات العلاقات الإنسانية ..

- تعتبر هذه النظريات كرد فعل لتجاهل الإنسان من طرف النظريات الإدارية والعلمية.
- جاءت في ظروف صعبة : الأزمة العالمية ١٩٢٩.
- وركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاجية.

م 4

نهتم بدراسة الباحثين التاليين فقط

- Elton Mayo أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية.
- Kurt LEWIN حركية الجماعات.
- Chris ARGYRIS نظريات التعلم.

Elton MAYO (١٨٨٠-١٩٤٩)

- 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 تنقذ إليه أعمال Taylor.
- كانت قبله نظرية Taylor لا تهتم إلا بطرق وظروف العمل المادية.
- اشتهر Elton MAYO بتجربة WESTERN ELECTRIC في مصنع Hawthorne.

نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات

من أهم نقائص النظريات الكلاسيكية (بالاتجاهين العلمي والإداري) للمنظمة:

- (١) تجاهل الإنسان كإنسان في المنظمة.
- (٢) عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
- (٣) عدم الأخذ بعين الاعتبار لتفاعل الأفراد مع المؤسسة.
- (٤) هذه النظريات لا تفهم تطور المؤسسة (أسباب).
- (٥) هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها.
- (٦) تعتقد أن هناك طريقاً واحداً أمثل لتنظيم المنظمات أي صالح لكل المنظمات.

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 تغييرات كثيرة ← لا يمكن أن ينتشر الروتين
قلّة الإجراءات

م 5

نهتم بدراسة الباحثين التاليين فقط

- Elton Mayo أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية.
- Kurt LEWIN حركية الجماعات.
- Chris ARGYRIS نظريات التعلم.

Elton MAYO (١٨٨٠-١٩٤٩)

- 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 تنقذ إليه أعمال Taylor.
- كانت قبله نظرية Taylor لا تهتم إلا بطرق وظروف العمل المادية.
- اشتهر Elton MAYO بتجربة WESTERN ELECTRIC في مصنع Hawthorne.

نقائص نظريات العلاقات الإنسانية

- (١) صحة نتائج تجربة **Hawthorne** الشهيرة
- (٢) عدم الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنظمة ما عدا **Lewin**.
- (٣) الإكثار بالمستويات النظرية في الدراسات ما عدا **Lewin** فلا تكون نظرية عامة للمنظمات.

ثورة القطاني

١٥

المحاضرة الخامسة .. نظريات الظرفية (الموقفية).

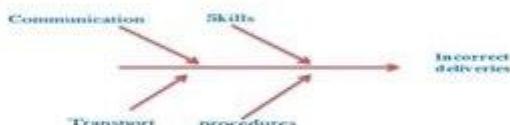
تعريف الظرفية .. هي عكس الحتمية

الشيء الحتمي ..

هو ذلك الشيء الذي يحصل حتما نتيجة لأسباب معينة. الشيء الحتمي لا يمكن ألا يكون الموت حتمي، البيع بسعر أقل من التكلفة يؤدي إلى الخسارة.

الشيء الظرفي ..

هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل المنتج في السوق قد يباع وقد لا يباع بربح أو يربط حصوله بشروط معينة، الشيء الظرفي يمكن ألا يكون.



- يتأثر نفس الأسباب قد تحصل ظواهر مختلفة (مؤسسات نفس عدد العمال لتتجان حجما مختلف من المنتجات).
- وأسباب 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 واحدة مثلى لتنظيم المؤسسات وهيكلها **The ONE BEST WAY**

المحاضرة السادسة .. الهياكل التنظيمية.

تعريف الهيكلية Structure.

في المنظمات تحتاج إلى ..

- (١) تقسيم المهام وتنظيم العمل.
- (٢) تدقيق العمل.
- (٣) تحديد علاقات العمل (علاقات السلطة).

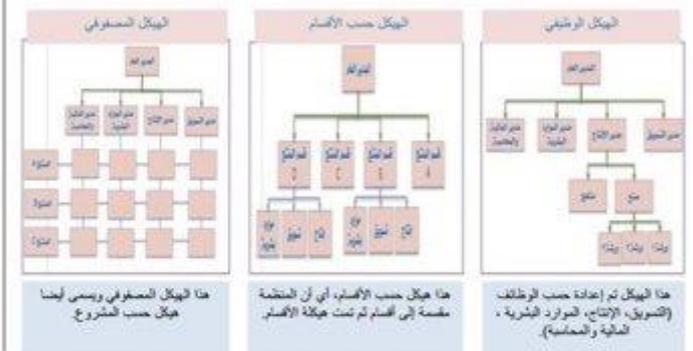
يعرف **Mintzberg** الهيكلية على أنها مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها.

أنواع الهياكل ..

مقارنتها في إعداد الهياكل الكلاسيكية وتشكيلية.

المقارنة الكلاسيكية

تعود المقارنة الكلاسيكية إلى أعمال كل من **Taylor** في .. تقسيم العمل = التخصص في العمل و **Fayol** في .. مبدأ وحدة القيادة خاصة.



المقارنة حسب التشكيلات

النظرية حسب التشكيلات جاء بها **Mintzberg** في ١٩٨٢ في كتابه **The structuring of organizations** في تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة يحل المنظمة حسب

١. مكوناتها.
٢. العلاقة بين مكوناتها.
٣. وزن كل منها في الهيكلية.

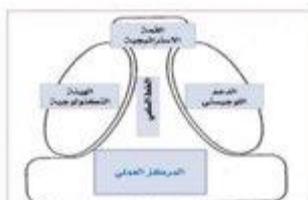
مكونات المنظمة

حدد مكونات المنظمة بـ خمسة مكونات

- (١) مركز العمليات
- (٢) القبة الاستراتيجية
- (٣) الحد التنسيقي
- (٤) الهيئة التكنولوجية (technostructure).
- (٥) الدعم الوظيفي

مركز العمليات ..

يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساهم على



تمت

المحاضره 7 + 8 + 9

المحاضرة السابعة .. النظريات الاقتصادية .. ١

النظريات القرارية والسلوكية والإدارية.

- للنظريات الاقتصادية مكانة كبيرة في بناء نظرية المنظمات، أهم النظريات الاقتصادية يتمثل فيما يلي ..
- نظرية القرار.
- النظرية السلوكية.
- النظرية الإدارية.
- نظرية تكاليف المعاملات.
- نظرية حقوق الملكية.
- نظرية الوكالة.

النظريات القرارية والسلوكية والإدارية.

- نظرية القرار (النظرية القرارية). ١٩١٦.٢٠٠١ **HERBERT SIMON**
- العالم **HERBERT SIMON** اقتصادي وعالم اجتماع أمريكي، قدم نظرية الرشد المفهوم محتم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة من أوائل من اهتم بالشكاه المتناسي حاز على جائزة **TURING** ١٩٧٥ و **NOBEL** ١٩٧٨.
- بالنسبة لـ **Herbert Simon** نظرية المنظمات هي نظرية لقرار، لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار.
- فالقرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات، تهتم نظرية القرار بالمواد الإنساني، فنطلق من:
 - النظرية الاقتصادية للاختيار .. الأفعال يتخذ القرارات الرشيدة ..
 - النظرية الاقتصادية لسلوك .. الإنسان يبحث عن منفعة.
 - ✓ تمثل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل.

نوردة الصفاوي

٢٢

كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة قد وضعت تسلسل لعملية اتخاذ القرار:

- تحديد المشكلة.
- حصر الحلول الممكنة.
- تقييم الحلول الممكنة.
- اختيار الحل وتنفيذ الحل.
- رفاية الحل.

هذا لنموذج لاتخاذ القرار لة مجموعة من الفرضيات:

١. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المشكلة.
٢. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول الحلول المتوفرة المشكلة.
٣. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول نتائج الحلول المتوفرة المشكلة.
٤. للإنسان القدرة على التعامل مع كل المتغيرات الخاصة بالمسألة.

في الواقع، لا تتوفر هذه المعلومات لدى الفرد (مخفي وإن توفرت لا يستطيع معالجتها كلها) ❖ فهو ليس رشيداً رشداً مطلقاً ❖ القرار لا يمكن أن يكون رشيداً بكيفية مطلقاً.

الرشد ليس مطلقاً فهو مفيد Bounded Rationality

- ❖ لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل ❖ يجب الاكتفاء بالحل المرغبي.

اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في ثلاث مراحل..

- مرحلة الاستخبار .. وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة.
- مرحلة التقييم .. وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة.
- مرحلة الاختيار .. وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة.

يسمى هذا النموذج نموذج IMC

- Intelligence
- Modelization
- .. Choise

- ومن هنا نعلم أن نظرية القرار لا تعرف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد.
- يتحدى الرشد التقيد وبسمة الحلول المرغبي.
- المؤسسة عبارة عن كائن يتألف من بيئة، يحاول أن يتماشى مع ما تلجحه هذه البيئة.
- النظرية السلوكية للمنظمة **Cyert & March**
- شارك **Simon** في البحث وهي الفرضي وبالتالي لهما ليس للمؤسسة هدف بل الأفراد هم من لديهم أهداف.

بالنسبة لهما المنظمة ..

- ✓ مجموعة من الجماعات المتكاتفه كما رأى **Means** و **Berle**.
- ✓ لكلها أيضاً جماعات تتكاتف لهذه التحالفات أهداف مختلفة وسلطات متفردة حسب الظروف.
- الأفراد في المنظمات يتكافون جماعات كبيرة أو صغيرة ، تستطيع أي من هذه الجماعات أن تسيطر حسب الظروف وتؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة في كثير من الحالات ، الكثير مؤقت مثل السيطرة مؤقتة، تقوم الجماعات حسب سيطرتها بالتفاوض حول كيفية الاستفادة من القوية المتنافسة التي تشكلها المنظمة.
- (عادل) زيادة رواتب .. (مديرون) زيادة علاوات المديرين ..

● المحاضرة السابعة .. النظريات الاقتصادية .. ١

النظريات القرارية والسلوكية والإدارية.

للنظريات الاقتصادية مكانة كبيرة في بناء نظرية المنظمات، أهم النظريات الاقتصادية يتمثل فيما يلي ..

- نظرية القرار.
- النظرية السلوكية.
- النظرية الإدارية.
- نظرية تكاليف المعاملات.
- نظرية حقوق الملكية.
- نظرية الوكالة.

٧ م

ينتج عن هذا أن..

- المؤسسة أصبحت عبارة عن جماعات (عمال، ملاك، مديرين...) بمصالح مختلفة وقد تتعارض.
- سلطة القرار أصبحت في أيدي المديرين.

تمت

☆*: المحاضرة الثامنة

.. فرضية السلوكية^{oo}

.. أنطلاق من فريضتين

oo

فرضية الرشد المقيد

يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط

بالمعاملة و لا كل نتائج المعاملة

.الحل المرضي بدلا من الحل الأمثل -

.هذا ما يزيد من أخطار المعاملات -

فرضية الانتهازية :

: من خصائص الأفراد الانتهازية

– بإمكانهم إخفاء معلومات أو تغييرها خدمة لمصلحتهم –

– هذا ما يزيد من أخطار المعاملات –

فرضية الرشد المقيد + فرضية الانتهازية = فرضية السلوكية

9 م

مصلحة المدير	مصلحة الملاك	الهدف
المكانة التنافسية للمؤسسة	زيادة الربح	التفكير
المدى البعيد	على المدى القصير	

↑ اختلاف بين المصلحتين ← أذن نزاع بين الطرفين .

الفرضيات السلوكية		خصوصية الأصول	طبيعة المعاملة
الرشد المقيد	الانتهازية		
•	+	+	تخطيط
+	•	+	وعد
+	+	•	المنافسة
+	+	+	الحوكمة

• غير موجود

+ موجود

خصائص وممارسات الحقوق	ملكية فردية	ملكية خاصة ناقصة	ملكية جماعية أشخاص	ملكية جماعية دولية
استعمال	نعم م 9	للعامل	نعم	نعم
استثمار	نعم	المالك	للعامل	للمجتمع
قابلية للتنازل	نعم	في بعض الحالات مقيدة	لا	لا
تصرف	نعم	مشترك	للعامل	لا
نوع الحقوق	ملكية خاصة	ملكية خاصة ناقصة	ملكية جماعية	ملكية عامة
نوع المنظمة	مؤسسة رأسمالية	مؤسسة إدارية	مؤسسة تعاونية	مؤسسة حكومية

السوق ووجود المنظمات ..

لماذا توجد مؤسسات ولم نكتفي بالسوق ؟

لأن المؤسسات تحث على تشكيل الفرق، الجماعات، أي العمل الجماعي وبما أن العمل الجماعي أكثر فعالية فالمؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.

م 9

سؤال / هل السوق لا تسمح بالعمل الجماعي ؟؟؟؟

● المحاضرة التاسعة .. النظريات الاقتصادية .. 3

نظريات حقوق الملكية و نظرية الوكالة

📌 نظرية حقوق الملكية

■ تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة

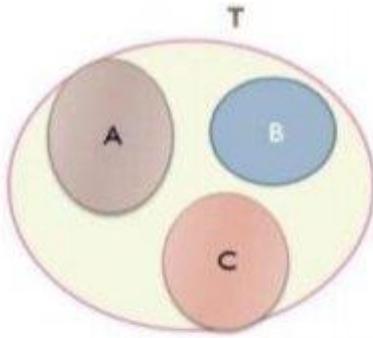
- المدرسة الكلاسيكية الجديدة لا تعترف إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد
- السؤال أذن .. كيف يبرر وجود المؤسسات كآلية أخرى لتخصيص الموارد النادرة ؟ هذا السؤال الذي تريد نظرية الملكية الإجابة عليه.

■ كبار مؤسسي نظرية حقوق الملكية

- إنشائية الملكية وحقها قيمة يقدم الإنسان
- الشكل الغربي الحديث لهذه الإنشائية طرح من قبل **Harold Demsetz** و **Armen Alchian** بالاعتماد على **Ronald Coase**. وهم أهم مؤسسي نظرية حقوق الملكية.

تت

المحاضره 10 + 11 + 12



10 م

نظرية النظم.. نكتفي بدراستها ولا نتطرق للنظريات الأخرى.

نظرية النظم

في التحليل : الظاهرة = مجموعة من الأجزاء

في التحليل : الكل = مجموع الأجزاء

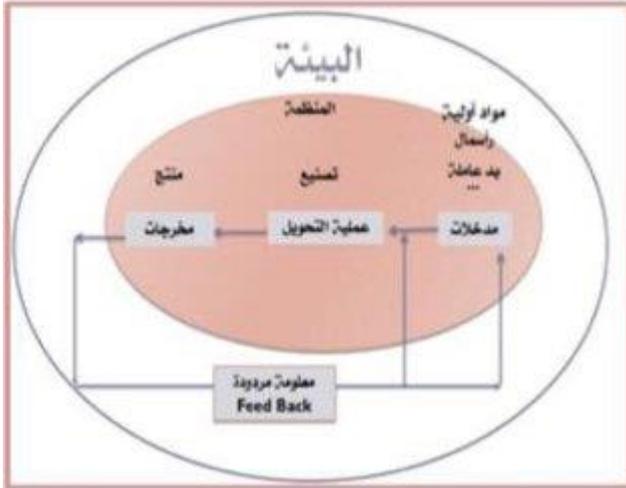
$$A + B + C = T$$

- 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 وازداد تداخل العناصر المكونة فيما بينها.
- ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر وهذا ما جاءت به نظرية النظم.

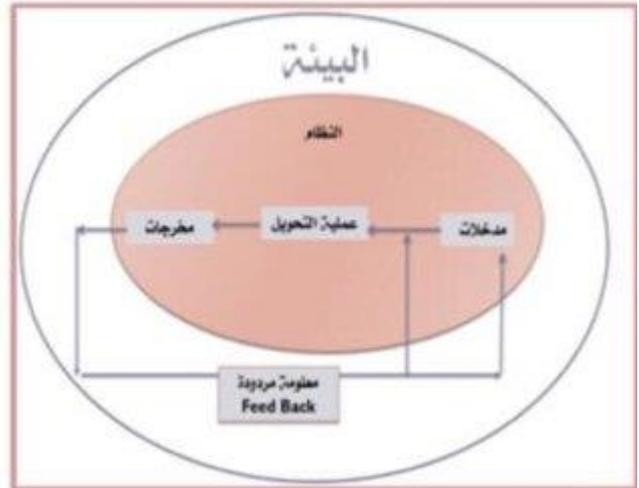
م 10

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 يندمج ارتباطه بالبيئة و له درجة عالية من الاستقلالية.
 النظام المفتوح .. نظام مفتوح على بيئته، يؤثر فيها ويتأثر بها.



المنظمة نظام مفتوح



رسم النظام المغلق

سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع.

يتحركون في إطار قيود
 وحسب الفرص التي تتاح لهم.
 وحسب الشركاء الذين يتعاملون معهم.



م 11

الموظف بالشبّاك 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 اللا رسمية 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.

الثقافة

م 11

نورة القحطاني

٣٣

- 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.

• المحاضرة الثانية عشر .. الأشكال والتحديات للمنظمات .. ١

مقدمة

مجموعة من العوامل أدت إلى التغيير في كيفية تشغيل المنظمات في المجتمعات المتقدمة وهذا أدى إلى تغيير في المنظمات نفسها ظهر التغيير على مستويين :

- على المستوى الكلي
- على المستوى الجزئي

على المستوى الكلي

- تغيير على الأشكال التقليدية.
- ظهور أشكال جديدة تتماشى أكثر مع العالم الحديث.

على المستوى الجزئي

- ظهرت تنظيمات جديدة تخص الفرد ومكان عمله.

ندرس هذا التغييرات الحديثة

١. في الهياكل التقليدية
 - تطور الهيكلة.
 - الأشكال الحديثة للمنظمات المرتبطة بخصائص العالم المعاصر.
٢. على مستوى مضمون المنظمات
 - الأفراد والطرق الحديثة لتنظيم العمل.

أولا / 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 أو ألغيت 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. ألغيت 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

١. تقسيم المؤسسة الى وحدات صغيرة.
٢. المناسبات الافتراضية.
٣. المناسبات التي تتعامل عن بعد (التعامل الأليكتروني).. تكون هذه الوحدات مستقلة وحتى في بعض الحالات بعيدة جغرافيا.

الشبكة

هذه الوحدات تكون في اتصال بعضها ببعض وتتشئ علاقات قد تكون حتى غير رسمية احيانا هذا التنظيم الشبكي او المؤسسة الشبكية.

م 12

ثانيا/ 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 بريطانيون وإسكندنافيين بتصميم مناصب عمل يتجاوب محتواها مع المتطلبات التقنية ومتطلبات الشخص الذي يتولاها.

تمت