

## المناقشة الأولى ..~

### ١- لم اذا ندرس نظرية المنظمات ؟ ناقش ذلك

ندرس نظرية المنظمات لكي نفهمها لان الانسان معاصريقضي معظم عمره في المنظمات وكل الناس تتعامل معالمؤسسة ولكي نعرف اشكالها وخدمات التي تقدمها للناس ونظرا لمكانة المنظمات في حياتنا ونظرا لاهميتها فان دراستها ضرورية من اجل

١- فهمها والتعامل معها لتحسين ادائها

٢- تحسين تنظيمها لتحسين ادائها [ يودي الى ]

الاستفادة منها بأحسن طريقة

## المناقشة الثانية ..~

### ٢- للمنظمات ارتباط كبير بالحياة اليومية للناس ؟ علق

يقضي الانسان المعاصر معظم عمره في المنظمات كم من سنة يقضيها بين المدرسة والثانوية والجامعة ؟ كم من سنة في المؤسسة (كل حسب وظيفته: مصنع، مستشفى، وزارة، بلدية، مركز، جمعية، ...). (ثم كل الناس تتعامل مع المنظمات) المريض مع المستشفى، والمواطن مع البلدية، ومع الوزارة، ومع مصالح البريد، والبنوك، ... (تظهر المنظمات في أشكال مختلفة المؤسسات الحكومية مثل وزارة التعليم العالي، البلدية، المحافظة، ... • Pepsi Cola، Toyota، المؤسسات الاقتصادية مثل الم راعي • مديرية الم رور، الجمارك... • المنظمات غير الحكومية مثل منظمات حقوق الانسان، منظمة الأطباء بلا حدود، ... • المنظمات الدولية مثل المنظمات الدولية للعمل، المنظمة العالمية للصحة من مهامها أنها : تقدم الخدمات لمنفعة الناس و لمجتمع (البلدية، المستشفى، الجامعة، الحكومة، لمدرسة، الجمعيات

(...الخيرية) تصنع المنتجات لتلبية حاجات المجتمع (إنتاج الحليب، إنتاج الخبز، إنتاج السيارات . توفر فرص العمل للأفراد . تدفع الأجور للأفراد

نلاحظ أنه:لايمكن فصلا لمنظمات عن حياتنااليومية.نظرا لمكانةالمنظمات في حياتناونظرا لأهميتهافاندراستها ،،،

## المناقشة الثالثة ..~

### ٣- كيف تطورت المؤسسات عبر التاريخ ؟

تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث: الملكية- الحجم- الشكل القانوني- الإدارة- طرق العمل التأثير في الأفراد والمجتمعات،، ظهرت أولا المؤسسات الفردية كانت عبارة عن مستغلات فلاحية صغيرة، وأعمال حرفية بسيطة كالنجارة، والحدادة، والحياسة، ... ثم تطور حجم بعضها فصارت مؤسساتمتوسطة مع الثورة الصناعية ومع كبر حجم السوق، ظهرت مؤسسات كبيرة لقد أدت الثورة الصناعية إلى إدخال الآلات في المؤسسات وهذا كان بمثابة تغيير جذري في- فهم العمل في المؤسسات- كيفية العمل في المؤسسات- كيفية تنظيم العمل في المؤسسات- كيفية إدارة المؤسسات

## المناقشة الرابعة ..~

### ٤- ادت الثورة الصناعية الى ادخال الالات في المؤسسات ناقش ذلك

شرح Jean Panzani في صناعة العجائن الطازجة باليدفكان ينتجها في علية البيت ثم يذهب بدراجته ليسلم المنتج للزباين. كان لمنتجه ذوق ممتاز ومميزات جعلته يشتهر بسرعة، فأصبحت عجائنه محل طلب متزايد. كان Jean Panzani يقضي وقتا طويلا في عمله إلا أنه لم يستطع أن يلبي الطلب إلا بشق النفس لأنه لا يستطيع إنتاج إلا بعض الكيلوغرامات في اليوم. كان Jean Panzani يجمع إيراداته لوقت يعلم أنه سيأتي. ولم ا زاد الطلب بنسبة مرتفعة جدا قرر شراء مصنع قديم للأحذية بمدينة Parthenay وحوله إلى مصنع لإنتاج العجائن واختار لمنتجه علامة "Francine". كان المصنع يشغل طول اليوم، بدون انقطاع، وهذا ما مكنه من الوصول إلى إنتاج ٣٠ طن يوميا وبهذا انتقل Jean Panzani إلى مرحلة جديدة حيث مر من الإنتاج الحرفي إلى الإنتاج الصناعي. يمثل عرض المنتج في ورق السيلوفان طريقة جديدة للتغليف محبذة لدى المستهلكين الذين صار بإمكانهم رؤية ما وراء الغ لاف أي رؤية المنتج نفسه لا الغ لاف فقط. وكان هذا المولد الحقيقي لمنتج جديد اسمه... Panzani. في سنة ١٩٥٢ مدت مؤسسة Panzani نشاطها إلى إنتاج الصلصة التي يعتبر منتجا مكملا للعجائن، وكانت تنتج هذه الصلصة آنذاك في علب حديدية. في الستينيات، مد Panzani النشاط إلى مجال الحبوب (القمح وال أرز خاصة)، فصار يهيمن على سوق العجائن بفرنسا بإنتاج ٩٠٠٠٠ طن. تخلص من التبعية للموردين وهذا ما مكنه من الدخول في قطاع السميد (الدقيق) الذي يعتبر مادة أولية حيوية بالنسبة لقطاع العجائن. وبهذه الكيفية صار Panzani يتحكم في توريده من حيث الحجم والتكلفة وأيضا من حيث الجودة. في الوقت الحالي يشتري Panzani لوحده ربع إنتاج فرنسا من القمح مما يعطيه قوة كبيرة ومكانة فريدة في هذا المجال. في سنة ٢٠٠٢ فقامت Panzani بشراء أنشطة الأرز ومنتجات الطازجة من شركة Lustucru ثم في سنة ٢٠٠٥ التحقت بـ Ebro Puleva رايد السوق لاسبانية الذي أصبح يحتل الم رتبة الأولى عالميا في مجال الأرز و لم رتبة الثانية في مجال العجائن. وفي سنة ٢٠٠٨ وبالنظر إلى النمو المتزايد للطلب على المنتجات الح لال،



## المناقشة السادسة ..~

كيف يمكن تقسيم العمل حسب النظرية الكلاسيكية ؟

تقسيم العمل :

- ١- (عموديا) : ١- الفصل بين المصممين والمنفذين . ٢- رقابة العمل من طرف المشرفين .
  - ٢- (افقيا) : تجزئة العمل إلى مهام صغيرة ( وهو لب ماجاء به تايلور) يؤدي إلى : معيار العمل ، تخصيص العمال ، إحلال أي عامل محل أي عامل .
- تقسيم العمل عموديا وافقيا أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة: ١- السلطة السلمية ٢- السلطة الوظيفية .

## المناقشة السابعة ..~

ماهي نظرية البيروقراطية ومن هو مؤسسها ؟

النظرية البيروقراطية هي السلطة القانونيه [ العقلية ] ان التنظيم الافضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية

ومؤسسها هو max weber

ويفضل ماكس ويبران السلطة القانونية [العقلية] المستندة الى شرعية قانونية

## المناقشة الثامنة ..~

ركز مدرسة العلاقات الانسانية على الانتاجية ؟ كيف

تعتبر هذه النظريات كرد فعل لتجاهل الإنسان من طرف النظريات الإدارية والعلمية وركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاجية

اهتم الباحث والعالم Elton Mayo بدراسة أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية

كان يهتم بمسائل العمل والإنتاجية وساهم في فتح قسم علم النفس الاجتماعي Harvard

أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني الذي كانت تفتقد إليه أعمال Taylor

اشتهر Elton MAYO بتجربة WESTERN ELECTRIC في مصنع Hawthorne

من أهم ما ساهم به في نظرية المنظمات:

الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة ،

لإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها، للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية، الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله، من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة...

## المناقشة التاسعة ..

### ناقش النظرية الظرفية بشكل عام؟

كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة واحدة مثلى

### The ONE BEST WAY

بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضا تماما

مفاده أن هيكله أنظمة أمر نسبي ينتج عن تفاعل أنظمة بيئتها Lorsch و Lawrence من جاء بهذا التصور الجديد عام ١٩٦٧

### Contingency theory

### Education

لتنظيم المؤسسات وهيكلتها

أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية All Rights Reserved for

اهم نتيجة لهذا المفهوم

١- لا توجد هيكله صالحة لكل الحالات وكل الازمنة والاماكن مثل ماكانت تعتقد النظرية التقليدية

٢- هناك تفاعل مع البيئة

٣- على المنظمة ان تتأقلم مع بيئتها اصبح ينظر للمنظمة على انها كائن يعيش في بيئة

نظرية الظرفية هي ترتبط هيكله المنظمة بالظروف التي تواجهها

هذه الظروف تسمى عوامل الظرفية

١- داخلية وهي عمر المنظمة وحجم المنظمة والتكنولوجيا المستعملة والاستراتيجية

٢- الخارجية وهي البيئة

الشيء الظرفي وهو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل

## المناقشة العاشرة

هل حجم المنظمة يعتبر عنصر من عناصر التأثير في المنظمات ؟

نعم نظراً لمكانة المنظمات في حياتنا ونظراً لأهميتها فإن دراستها ضرورية من أجل فهمها و التعامل معها و تحسين تنظيمها و تحسين ادائها و الاستفادة منها بأحسن طريقة

## المناقشة الحادية عشر

اشرح مكونات المنظمة عند mintzberg مينتزبرج ؟

- مركز العمليات ١

يتضمن العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات او الخدمات

او تساعد على انتاجها

هذا المركز هو لب المنظمة هو الذي يمكن كل المكونات من العيش والبقاء

- القمة الاستراتيجية ٢

تضم الادارة العليا وتمكن المنظمة من القيام بمهمتها وتمثل القوة المفاوضة مع البيئة

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

- الخط السلمي ٣

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

الهيئة التكنولوجية - ٤

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

الدعم اللوجستي-٥

كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من اجل التشغيل

## المناقشة الثانية عشر

### ماهو الهيكل المصفوفي ؟

تعرف الهيكله هي تقسيم المهام وتنظيم العمل وتنسيق العمل وتحديد علاقات العمل

وهناك انواع الهياكل منها

كلاسيكية الهيكل الوظيفي والهيكل حسب الاقسام والهيكل المصفوفي-١

تشكيلية مقارنة شاملة للمنظمة ( مكوناتها- والعلاقة بين مكوناتها -ووزن كل منها في

الهيكله] -٢

الهيكل المصفوفي يسمى هيكل حسب المشروع

عندي مدير العام

مدير التسويق /مدير الانتاج/مدير الموارد البشرية/ مدير المالية والمحاسبة

/// المنتج A

/// المنتج B

/// المنتج C

## المناقشة الثالثة عشر

### تحدث عن نظرية القرار ؟

القرار اهم شي في المنظمات تهتم نظريه القرار بالاسلوب الانساني فتنتقل من النظرية

الاقتصادييه للاختيار الانسان يتخذ القرارات الرشيديه

النظرية النفسانيه لسلوك الانسان يبحث عن منفعتيه

كانت النظرية الاقتصاديه الكلاسيكيه الجديده قد وضعت لتسلسل عمليه اتخاذ لقرار

تحديد المشكله -

حصر الحلول الممكنه -

تقييم الحلول الممكنه -

اختيار الحل وتنفيذه -

رقابه الحل -

## المناقشة الرابعة عشر

ناقش العناصر التكنولوجية لفهم التطورات الحديثة للمنظمات ؟

العناصر التكنولوجية هما اثنان :

- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات < ومنه ارتفاع تكلفة انشاء منصب عمل .
- تعقيد عمليات الانتاج ( التحكم عن بعد ، والانظمة الالكترونية ) يزيد من الاخطار ويؤدي الى زيادة مشاكل الصيانة .