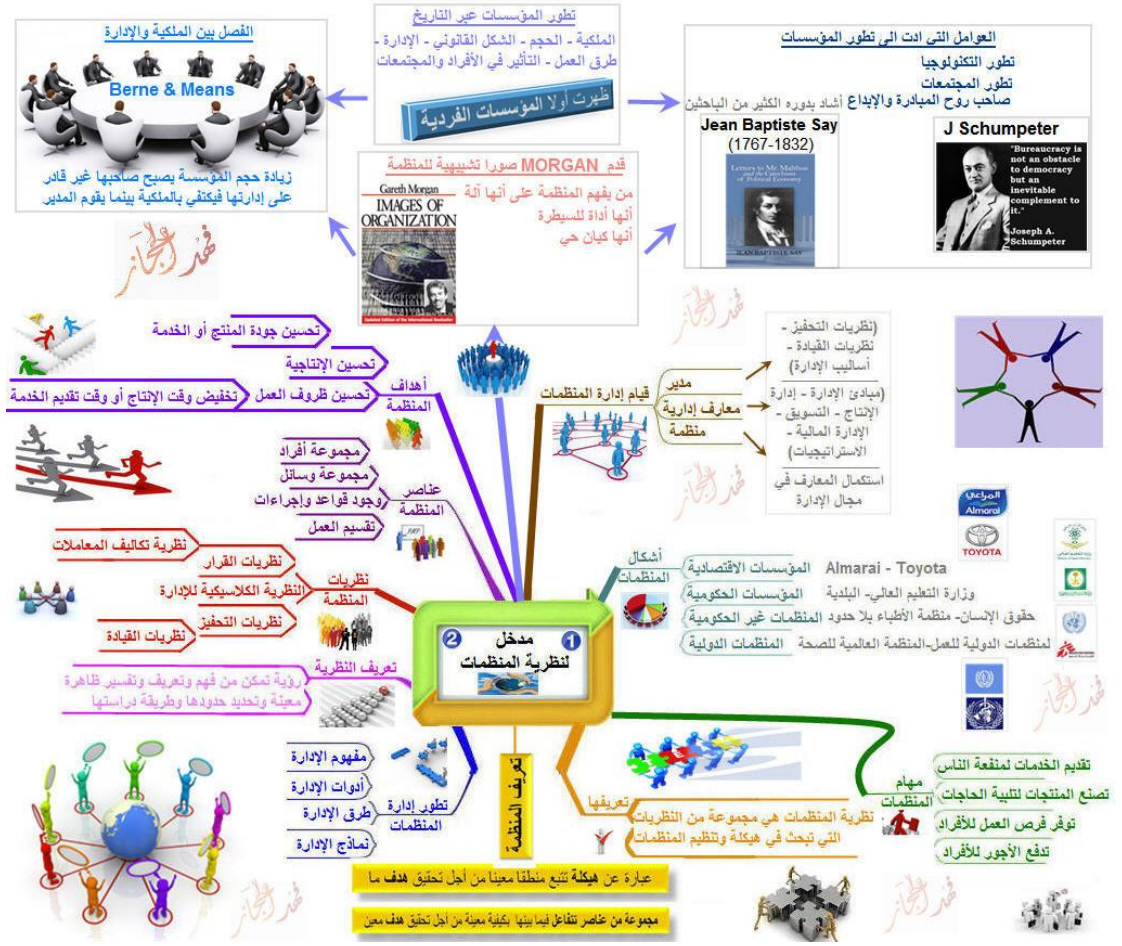
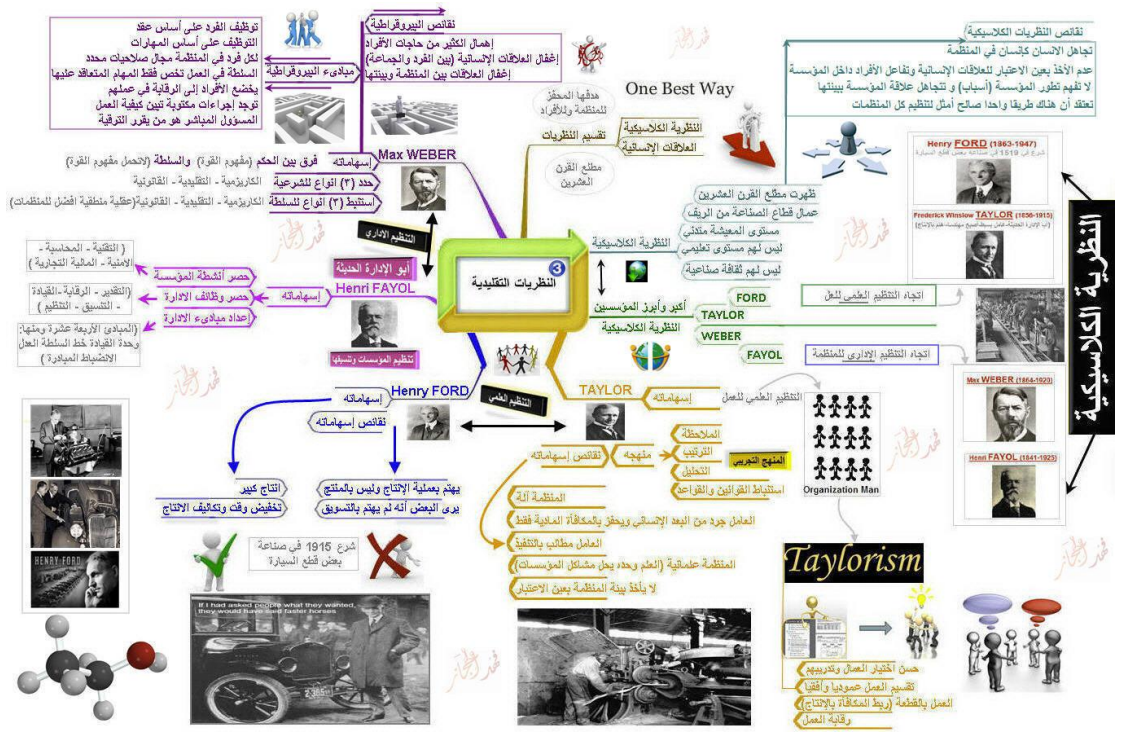
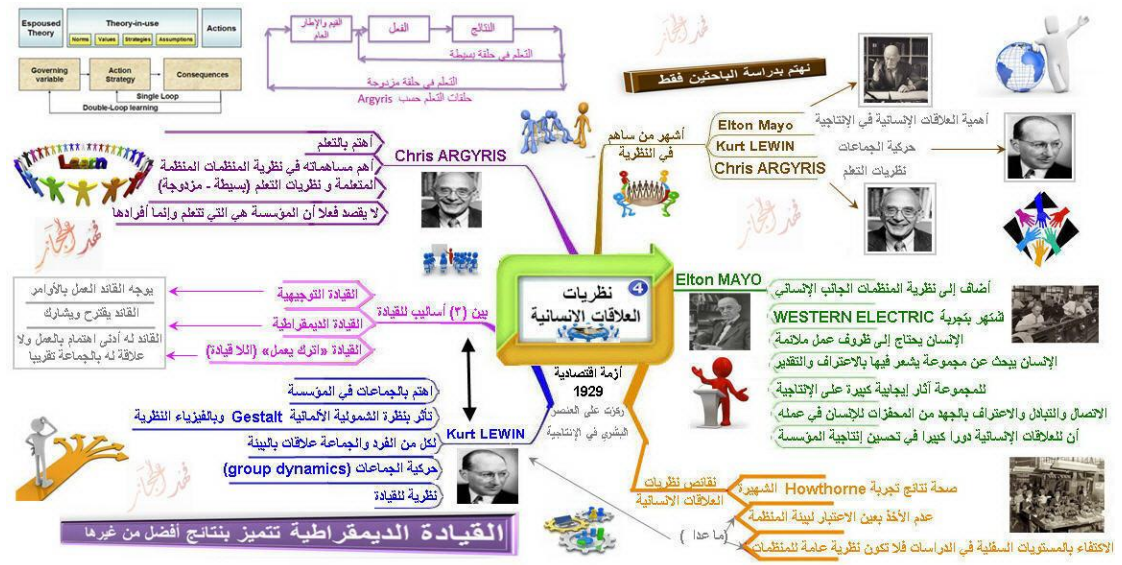
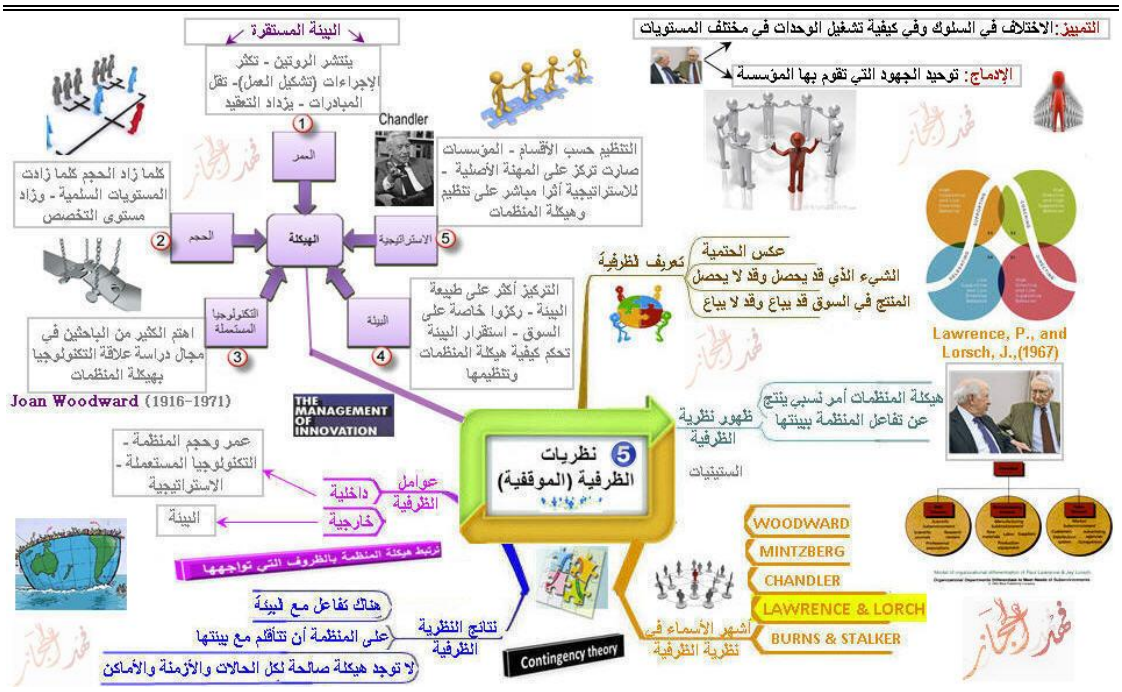
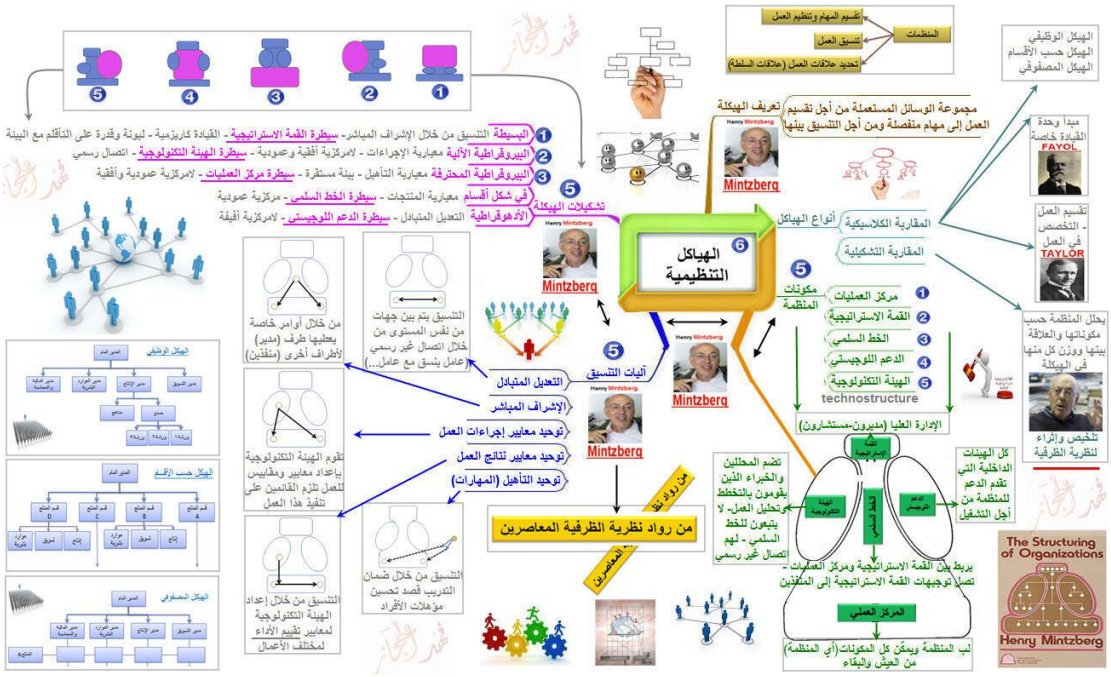
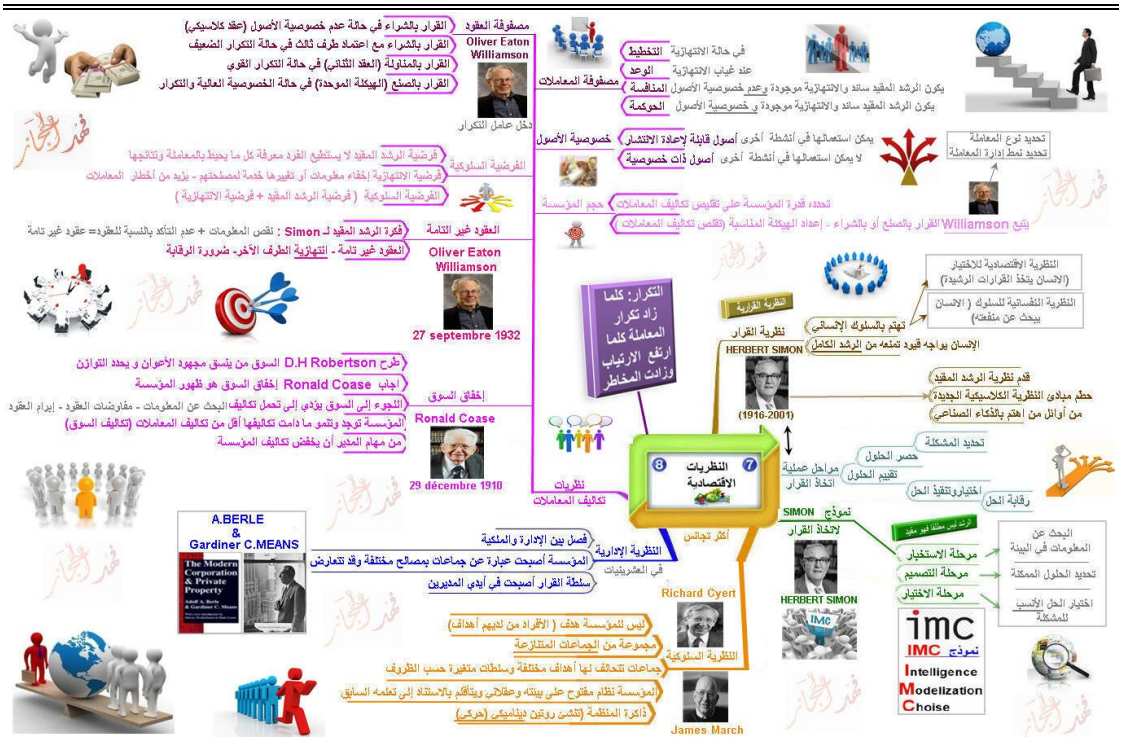

الفصل بين الملكية والإدارة
Berne & Means
زيادة حجم المؤسسة يصبح صاحبها غير قادر على إدارتها فيكتفي بالملكية بينما يقوم المدير
تطور المؤسسات عبر التاريخ
الملكية - الحجم - الشكل القانوني - الإدارة - طرق العمل - التأثير في الأفراد والمجتمعات
ظهرت أولا المؤسسات الفردية
العوامل التى ادت الى تطور المؤسسات
تطور التكنولوجيا
تطور المجتمعات
صاحب روح المبادرة والإبداع أشاد بدوره الكثير من الباحثين
Jean Baptiste Say
(1767-1832)
J Schumpeter
"Bureaucracy is not an obstacle to democracy but an inevitable complement to it."
Joseph A. Schumpeter
قدم MORGAN صورا تشبيهية للمنظمة
من يفهم المنظمة على أنها آلة
أنها أداة للسيطرة
أنها كيان حي
Gareth Morgan
IMAGES OF ORGANIZATION
تحسين جودة المنتج أو الخدمة
تحسين الإنتاجية
تحسين ظروف العمل
تخفيض وقت الإنتاج أو وقت تقديم الخدمة
أهداف المنظمة
مجموعة أفراد
مجموعة وسائل
وجود قواعد وإجراءات
تقسيم العمل
عناصر المنظمة
نظرية تكاليف المعاملات
نظريات القرار
النظرية الكلاسيكية للإدارة
نظريات التحفيز
نظريات القيادة
نظريات المنظمة
تعريف النظرية
رؤية تمكن من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها
قيام إدارة المنظمات
مدير
معارف إدارية
منظمة
(نظريات التحفيز - نظريات القيادة - أساليب الإدارة)
(مبادئ الإدارة - إدارة الإنتاج - التسويق - الإدارة المالية - الاستراتيجيات)
استكمال المعارف في مجال الإدارة
أشكال المنظمات
المؤسسات الاقتصادية
المؤسسات الحكومية
المنظمات غير الحكومية
المنظمات الدولية
Almarai - Toyota
وزارة التعليم العالي- البلدية
حقوق الإنسان- منظمة الأطباء بلا حدود
لمنظمات الدولية للعمل-المنظمة العالمية للصحة
مدخل لنظرية المنظمات
مفهوم الإدارة
أدوات الإدارة
طرق الإدارة
نماذج الإدارة
تطور إدارة المنظمات
تعريف المنظمة
تعريفها
نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلة وتنظيم المنظمات
مهام المنظمات
تقديم الخدمات لمنفعة الناس
تصنع المنتجات لتلبية الحاجات
توفر فرص العمل للأفراد
تدفع الأجور للأفراد
عبارة عن هيكلة تتبع منطقا معينا من أجل تحقيق هدف ما
مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين


النظرية الكلاسيكية
نقائص النظريات الكلاسيكية
تجاهل الانسان كإنسان في المنظمة
عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية وتفاعل الأفراد داخل المؤسسة
لا تفهم تطور المؤسسة (أسباب) و تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها
تعتقد أن هناك طريقا واحدا صالح لتنظيم كل المنظمات
Henry FORD (1863-1947)
Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915)
Max WEBER (1864-1920)
Henri FAYOL (1841-1925)
اتجاه التنظيم العلمي للعمل
اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة
Organization Man
Taylorism
حسن اختيار العمال وتدريبهم
تقسيم العمل عموديا وأفقيا
العمل بالقطعة (ربط المكافأة بالإنتاج)
رقابة العمل
One Best Way
النظرية الكلاسيكية
العلاقات الإنسانية
تقسيم النظريات
مطلع القرن العشرين
ظهرت مطلع القرن العشرين
عمال قطاع الصناعة من الريف
مستوى المعيشة متدني
ليس لهم مستوى تعليمي
ليس لهم ثقافة صناعية
أكبر وأبرز المؤسسين
FORD
TAYLOR
WEBER
FAYOL
النظرية الكلاسيكية
التنظيم العلمي للعمل
إسهاماته
منهجه
المنهج التجريبي
الملاحظة
الترتيب
التحليل
استنباط القوانين والقواعد
نقائص إسهاماته
المنظمة آلة
العامل جرد من البعد الإنساني ويحفز بالمكافأة المادية فقط
العامل مطالب بالتنفيذ
المنظمة علمانية (العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)
لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار
يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج
يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق
إنتاج كبير
تخفيض وقت وتكاليف الإنتاج
شرع 1915 في صناعة بعض قطع السيارة
If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses
نقائص النيروقراطية
إهمال الكثير من حاجات الأفراد
إغفال العلاقات الإنسانية (بين الفرد والجماعة)
إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها
مبادىء البيروقراطية
توظيف الفرد على أساس عقد
التوظيف على أساس المهارات
لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد
السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها
يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم
توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل
المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية
Max WEBER
إسهاماته
فرق بين الحكم (مفهوم القوة) والسلطة (لاتحمل مفهوم القوة)
حدد (٣) انواع للشرعية
الكاريزمية - التقليدية - القانونية
استنبط (٣) انواع للسلطة
الكاريزمية - التقليدية - القانونية(عكسية منطقية افضل للمنظمات)
التنظيم الإداري
أبو الإدارة الحديثة
Henri FAYOL
إسهاماته
حصر أنشطة المؤسسة
حصر وظائف الادارة
إعداد مبادىء الادارة
(التقنية - المحاسبة - الامنية - المالية التجارية)
(التقدير - الرقابة-القيادة - التنسيق - التنظيم)
(المبادئ الأربعة عشرة ومنها: وحدة القيادة خط السلطة العدل الانضباط المبادرة)
تنظيم المؤسسات وتسييرها
التنظيم العلمي
Henry FORD
إسهاماته
نقائص إسهاماته
النظريات التقليدية
هدفها المحفز للمنظمة وللأفراد
TAYLOR
إسهاماته
نقائص إسهاماته

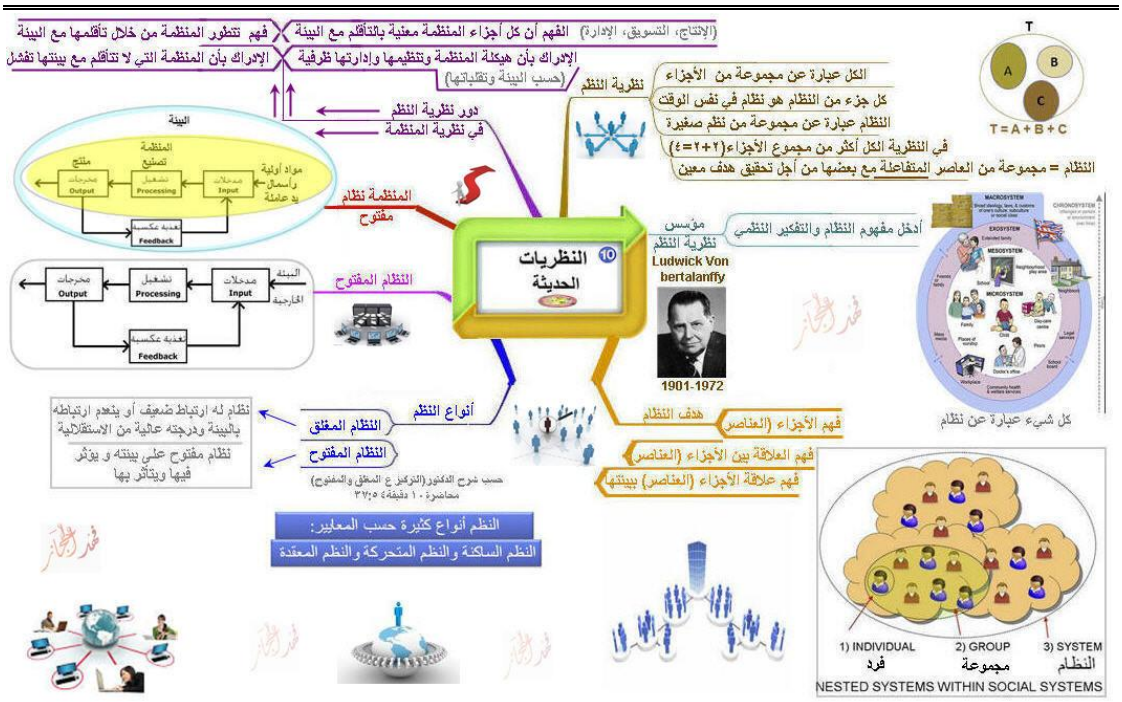

Espoused Theory
Theory-in-use
Norms
Values
Strategies
Assumptions
Actions
Governing variable
Action Strategy
Consequences
Single Loop
Double-Loop learning
القيم والإطار العام
الفعل
النتائج
التعلم في حلقة بسيطة
التعلم في حلقة مزدوجة
حلقات التعلم حسب Argyris
نهتم بدراسة الباحثين فقط
أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية
حركية الجماعات
نظريات التعلم
أشهر من ساهم في النظرية
Elton Mayo
Kurt LEWIN
Chris ARGYRIS
Learn
أهتم بالتعلم
أهم مساهماته في نظرية المنظمات المنظمة المتعلمة و نظريات التعلم (بسيطة - مزدوجة)
لا يقصد فعلا أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها
Chris ARGYRIS
بين (٣) أساليب للقيادة
القيادة التوجيهية
يوجه القائد العمل بالأوامر
القائد يقترح ويشارك
القيادة الديمقراطية
القيادة «اترك يعمل» (الا قيادة)
القائد له أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا
4 نظريات العلاقات الإنسانية
أزمة اقتصادية 1929
ركزت على العنصر البشري في الإنتاجية
Elton MAYO
أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني
اشتهر بتجربة WESTERN ELECTRIC
الإنسان يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة
الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير
للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية
الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله
أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة
اهتم بالجماعات في المؤسسة
تأثر بنظرة الشمولية الألمانية Gestalt وبالفيزياء النظرية
لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة
حركية الجماعات (group dynamics)
نظرية للقيادة
Kurt LEWIN
نقائص نظريات العلاقات الانسانية
صحة نتائج تجربة Howthorne الشهيرة
عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة
الاكتفاء بالمستويات السفلية في الدراسات فلا تكون نظرية عامة للمنظمات
(ما عدا)
القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها

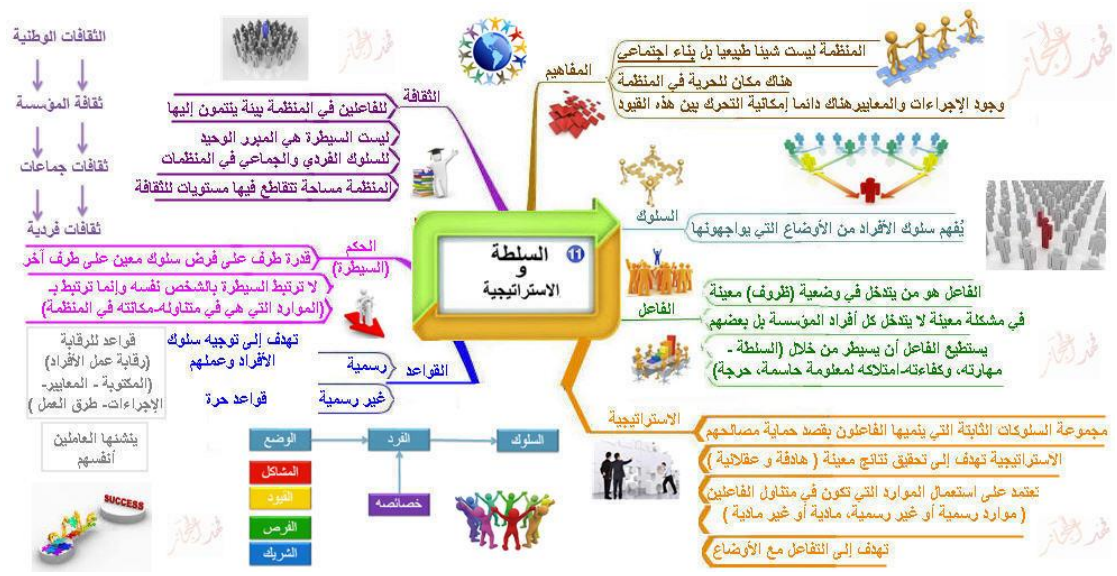

البيئة المستقرة
يتنشر الروتين - تكثر الإجراءات (تشكيل العمل)- تقل المبادرات - يزداد التعقيد
التمييز: الاختلاف في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات
الإدماج: توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة
Chandler
التنظيم حسب الأقسام - المؤسسات صارت تركز على المهنة الأصلية - للاستراتيجية أثرا مباشر على تنظيم وهيكلة المنظمات
كلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية - وزاد مستوى التخصص
1 العمر
2 الحجم
الهيكلة
5 الاستراتيجية
3 التكنولوجيا المستعملة
4 البيئة
التركيز أكثر على طبيعة البيئة - ركزوا خاصة على السوق - استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلة المنظمات وتنظيمها
اهتم الكثير من الباحثين في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلة المنظمات
Joan Woodward (1916-1971)
THE MANAGEMENT OF INNOVATION
تعريف الظرفية
عكس الحتمية
الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل
المنتج في السوق قد يباع وقد لا يباع
Lawrence, P., and Lorsch, J.,(1967)
هيكلة المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها
ظهور نظرية الظرفية
الستينيات
5 نظريات الظرفية (الموقفية)
عوامل الظرفية
داخلية
عمر وحجم المنظمة - التكنولوجيا المستعملة - الاستراتيجية
خارجية
البيئة
ترتبط هيكلة المنظمة بالظروف التي تواجهها
WOODWARD
MINTZBERG
CHANDLER
LAWRENCE & LORCH
BURNS & STALKER
أشهر الأسماء في نظرية الظرفية
هناك تفاعل مع البيئة
على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها
لا توجد هيكلة صالحة لكل الحالات والأزمنة والأماكن
نتائج النظرية الظرفية
Contingency theory


الهياكل التنظيمية
تشكيلات الهيكلة
1 البسيطة التنسيق من خلال الإشراف المباشر- سيطرة القمة الاستراتيجية - القيادة كاريزمية - ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة
2 البيروقراطية الآلية معيارية الإجراءات - لامركزية أفقية وعمودية - سيطرة الهيئة التكنولوجية - اتصال رسمي
3 البيروقراطية المحترفة معيارية التأهيل - بيئة مستقرة - سيطرة مركز العمليات - لامركزية عمودية وأفقية
5 الأدهوقراطية التعديل المتبادل - سيطرة الدعم اللوجيستي - لامركزية أفيقة
في شكل أقسام معيارية المنتجات - سيطرة الخط السلمي - مركزية عمودية
Mintzberg
آليات التنسيق
التعديل المتبادل
الإشراف المباشر
توحيد معايير إجراءات العمل
توحيد معايير نتائج العمل
توحيد التأهيل (المهارات)
من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف (مدير) لأطراف أخرى (منفذين)
التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل...)
تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل
التنسيق من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال
التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد
من رواد نظرية الظرفية المعاصرين
من رواد نظ
المعاصرين
تقسيم المهام وتنظيم العمل
تنسيق العمل
تحديد علاقات العمل (علاقات السلطة)
المنظمات
تعريف الهيكلة
مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها
أنواع الهياكل
المقاربة الكلاسيكية
المقاربة التشكيلية
مكونات المنظمة
1 مركز العمليات
2 القمة الاستراتيجية
3 الخط السلمي
4 الدعم اللوجيستي
5 الهيئة التكنولوجية
technostructure
الإدارة العليا (مديرون-مستشارون)
الهيكل الوظيفي
الهيكل الوظيفي الهيكل المصفوفي
مبدأ وحدة القيادة خاصة
FAYOL
تقسيم العمل - التخصص في العمل
TAYLOR
يحلل المنظمة حسب مكوناتها والعلاقة بينها ووزن كل منها في الهيكلة
تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية
كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل
تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطط وتحليل العمل- لا يتبعون للخط السلمي - لهم اتصال غير رسمي
يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات - تصل توجيهات القمة الاستراتيجية إلى المنفذين
المركز العملي
لب المنظمة ويمكّن كل المكونات(أي المنظمة) من العيش والبقاء
The Structuring of Organizations
Henry Mintzberg


مصفوفة العقود
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 (الهيكلة الموحدة) في حالة الخصوصية العالية والتكرار
Oliver Eaton Williamson
دخل عامل التكرار
مصفوفة المعاملات
في حالة الانتهازية التخطيط
عند غياب الانتهازية الوعد
يكون الرشد المقيد سائد والانتهازية موجودة وعدم خصوصية الأصول المنافسة
يكون الرشد المقيد سائد والانتهازية موجودة و خصوصية الأصول الحوكمة
خصوصية الأصول
يمكن استعمالها في أنشطة أخرى أصول قابلة لإعادة الانتشار
لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى أصول ذات خصوصية
تحديد نوع المعاملة
تحديد نمط إدارة المعاملة
يتبع Williamson القرار بالصنع أو بالشراء - إعداد الهيكلة المناسبة (تقلص تكاليف المعاملات)
حجم المؤسسة
تحدد قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات
الفرضية السلوكية
فرضية الرشد المقيد لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة ونتائجها
فرضية الانتهازية إخفاء معلومات أو تغييرها خدمة لمصلحتهم - يزيد من أخطار المعاملات
الفرضية السلوكية (فرضية الرشد المقيد + فرضية الانتهازية)
العقود غير التامة
فكرة الرشد المقيد لـ Simon : نقص المعلومات + عدم التأكد بالنسبة للعقود= عقود غير تامة
العقود غير تامة - انتهازية الطرف الآخر- ضرورة الرقابة
Oliver Eaton Williamson
27 septembre 1932
إخفاق السوق
طرح D.H Robertson السوق من ينسق مجهود الأعوان و يحدد التوازن
أجاب Ronald Coase إخفاق السوق هو ظهور المؤسسة
اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف البحث عن المعلومات - مفاوضات العقود - إبرام العقود
المؤسسة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق)
من مهام المدير أن يخفض تكاليف المؤسسة
Ronald Coase
29 décembre 1910
نظريات تكاليف المعاملات
التكرار: كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الارتياب وزادت المخاطر
النظرية القرارية
نظرية القرار
HERBERT SIMON
(1916-2001)
النظرية الاقتصادية للاختيار (الانسان يتخذ القرارات الرشيدة)
النظرية النفسانية للسلوك (الانسان يبحث عن منفعة)
تهتم بالسلوك الإنساني
الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل
قدم نظرية الرشد المقيد
حطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة
من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي
8 النظريات الاقتصادية
7 النظريات الاقتصادية
تحديد المشكلة
حصر الحلول
تقييم الحلول
اختيار وتنفيذ الحل
رقابة الحل
مراحل عملية اتخاذ القرار
نموذج SIMON لاتخاذ القرار
HERBERT SIMON
الرشد ليس مطلقا فهو مقيد
مرحلة الاستخبار
مرحلة التصميم
مرحلة الاختيار
البحث عن المعلومات في البيئة
تحديد الحلول الممكنة
اختيار الحل الأنسب للمشكلة
imc
نموذج IMC
Intelligence Modelization Choise
A.BERLE & Gardiner C.MEANS
The Modern Corporation & Private Property
النظرية الإدارية
أكثر تجانس
فصل بين الإدارة والملكية
المؤسسة أصبحت عبارة عن جماعات بمصالح مختلفة وقد تتعارض
سلطة القرار أصبحت في أيدي المديرين
في العشرينيات
Richard Cyert
النظرية السلوكية
ليس للمؤسسة هدف (الأفراد من لديهم أهداف)
مجموعة من الجماعات المتنازعة
جماعات تتحالف لها أهداف مختلفة وسلطات متغيرة حسب الظروف
المؤسسة نظام مفتوح على بيئته وعقلاني ويتأقلم بالاستناد إلى تعلمه السابق
ذاكرة المنظمة (تشن روتين ديناميكي (حركي)
James March

مؤسسي نظرية حقوق الملكية
Harold Demsetz
Armen Alchian
Ronald Coase
تابع النظريات الاقتصادية
نظرية حقوق الملكية
تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة
ظهرت هذه النظرية في السبعينيات
المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها
حل إشكال وجود المؤسسة
إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد
منطلق نظرية حقوق الملكية
المبادلات التي تتم بين الأفراد (تبادل لحقوق الملكية)
النظرية تنطلق من حقوق الملكية (الملكية تعطي حقوقا)
خصائص حقوق الملكية
انها قابلة للتنازل
لا ترتبط بشخص بعينه
يمكن تبادلها
ممارسات حقوق الملكية
الاستعمال
الاستثمار
التصرف
عيوبها
لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق
لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الآثار السالبة)
نظرية الوكالة
تكمل نظرية حقوق الملكية
تبحث كيف تحل إشكالية الانتهازية في المؤسسة
تعتمد بالدرجة الأولى على المعلومة
يرجع الأصل النظري لها إلى فصل الملكية عن الإدارة
صاحب حقوق الملكية (المالك) يكلف غيره من أجل إدارة هذه الحقوق
المالك ينتفع من حقوق ملكيته (غير مؤهل للقيام بالإدارة - لا يستطيع لمانع ما أن يدير- تشتت الملكية)
عدم تناظر المعلومات (صاحب الملكية يسمى موكل - المكلف يسمى وكيل)
الموكل لا يعرف كل شيء عن الوكيل (يعرض ملكيته إلى مخاطر)
حسب SA Ross (1973) عندما يعمل أفراد مع بعض فأن مصالحهم تكون مختلفة و يؤدي إلى نزاعات
مصلحة الملاك(زيادة الربح-التفكير على المدى القصير)
مصلحة المدير(المكانة التنافسية للمؤسسة-التفكيرعلى المدى البعيد
لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقد
علاقة الوكالة(تفويض لاتخاذ القرار)
تكاليف الوكالة (تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك)
المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع تحمل هذه التكاليف
المؤسسة الإدارية (رأسمالها كبير- تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك - تناسب آليات الرقابة)
Michael Jensen
30 novembre 1939
William Meckling


تابع النظريات الحديثة
نظرية النظم
الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء
كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت
النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة
في النظرية الكل أكثر من مجموع الأجزاء(٢+٢=٤)
النظام = مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين
T=A+B+C
(الإنتاج، التسويق، الإدارة) الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة
فهم تتطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
الإدراك بأن هيكلة المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية (حسب البيئة وتقلباتها)
الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل
دور نظرية النظم في نظرية المنظمة
المنظمة نظام مفتوح
النظام المفتوح
مؤسس نظرية النظم Ludwick Von bertalanffy
1901-1972
أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي
كل شيء عبارة عن نظام
هدف النظام
فهم الأجزاء (العناصر)
فهم العلاقة بين الأجزاء (العناصر)
فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها
أنواع النظم
النظام المغلق
نظام له ارتباط ضعيف أو ينعدم ارتباطه بالبيئة ودرجته عالية من الاستقلالية
النظام المفتوح
نظام مفتوح على بيئته و يؤثر فيها ويتأثر بها
حسب شرح الدكتور(التركيز ع المغلق والمفتوح) محاضرة ١٠ دقيقة٤ ٣٢:٥
النظم أنواع كثيرة حسب المعايير:
النظم الساكنة والنظم المتحركة والنظم المعقدة
1) INDIVIDUAL فرد
2) GROUP مجموعة
3) SYSTEM النظام
NESTED SYSTEMS WITHIN SOCIAL SYSTEMS


11 السلطة و الاستراتيجية
المفاهيم
المنظمة ليست شيئا طبيعيا بل بناء اجتماعي
هناك مكان للحرية في المنظمة
وجود الإجراءات والمعايير هناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود
الثقافة
للفاعلين في المنظمة بيئة ينتمون إليها
ليست السيطرة هي المبرر الوحيد
للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات
المنظمة مساحة تتقاطع فيها مستويات للثقافة
الثقافات الوطنية
ثقافة المؤسسة
ثقافات جماعات
ثقافات فردية
السلوك
يُفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها
الفاعل
الفاعل هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة
في مشكلة معينة لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم
يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال (السلطة - مهارته، وكفاءته-امتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة)
الحكم (السيطرة)
قدرة طرف على فرض سلوك معين على طرف آخر
لا ترتبط السيطرة بالشخص نفسه وإنما ترتبط بـ (الموارد التي هي في متناوله-مكانته في المنظمة)
القواعد
رسمية
غير رسمية
تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم
قواعد حرة
قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد) (المكتوبة - المعايير- الإجراءات- طرق العمل)
ينشئها العاملين أنفسهم
الوضع
الفرد
السلوك
المشاكل
القيود
الفرص
الشريك
خصائصه
الاستراتيجية
مجموعة السلوكات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم
الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة (هادفة و عقلانية)
تعتمد على استعمال الموارد التي تكون في متناول الفاعلين (موارد رسمية أو غير رسمية، مادية أو غير مادية)
تهدف إلى التفاعل مع الأوضاع
SUCCESS

12 الأشكال والتحديات الحديثة للمنظمات
13
تحليل المنظمة
1 نظرة شاملة على مكوناتها الاساسية
2 تحليل العلاقات بين أهم الأفراد والمجموعات
3 تحديد أهم مناطق الاختلاف بين الجهات
4 تحديد أهم الفاعلين في الوضعية
أساليب التغيير
بالاعتماد على السلطة
بالاعتماد على الإقناع
بالاعتماد على التفاوض
بالاعتماد على المساهمة
لا يعطى إلا القليل من المعلومات-ينفذ بطريقة صارمة ومخططة - له حظوظ قليل في النجاح
الشرح- الإقناع - الخطاب
لكل فاعل دورا أكثر فاعلية(صعبة - طويلة)
تفضلها مدرسة العلاقات الإنسانية
تحديد مستويات العمل
المهمة Task
النشاط Activity
منصب العمل(وظيفة)
أصغر جزء في العمل الذي يقدمه الإنسان
مجموعة مهام لها نفس الهدف
مجموعة من الأنشطة المتجانسة
تحليل العمل
Taylor
تنظيم مناصب العمل
مقارنة مناصب العمل
تصنيف مناصب العمل
حصر الحاجة إلى التدريب الإنصاف في تحديد الرواتب
الأنماط الحديثة للتنظيم
تقاسم المعارف
تحسين التأهيل
المنظمات المؤهلة
ZARIFIAN
التغيير على مستوى الفرد ومكان عمله
الأشكال الجديدة للعمل
task enrichment
إثراء مختلف مهام العمل
توسيع العمل - إثراء العمل - الجماعة
نظرية HERZBERG
هي التي تمكن من تحفيز الافراد
إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى
المقاربة الاجتماعية التقنية
بعد الحرب العالمية الثانية قام باحثون بتصميم مناصب عمل
المؤسسات تهتم خاصة بعوامل عدم الرضا
التغيير في المنظمات
على المستوى الكلي
على المستوى الجزئي
ظهرت تنظيمات جديدة تخص الفرد ومكان عمله
تغيير على الأشكال التقليدية -ظهور اشكال جديدة تتماشى اكثر مع العالم الحديث
التغيير على مستوى حدود المنظمات
المؤسسات الافتراضية
المؤسسات التي تتعامل عن بعد (التعامل
تقسيم المؤسسة الى وحدات صغيرة
التغيير على الهيكلة القديمة
التخفيف من الهيكلة والخط السلمي
قسمت الهياكل الى وحدات صغيرة اكثر ليونة
ألغيت مستويات سلمية خاصة في مجال الانتاج
عناصر التطورات الحديثة للمنظمات
التكنولوجية
الاقتصادية
الاجتماعية
ارتفاع تكلفة الاستثمار
تعقيد عمليات الإنتاج
تنوع المنتجات والخدمات في الانتاج الكبير
سرعة اطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة المنافسة
تطور التطلعات الخاصة بالعمل
تميز في مستويات التكوين بين الأفراد
نموذج تويوتا للإنتاج
نمط جديد في مجال الإنتاج
Toyota Production System (TPS)
في الثمانيات
ادى إلى انتقال من نموذج FORD الى نموذج Toyota
نموذج Toyota يعطي للعمال مسؤوليات كبيرة
سياسات قطاعات النشاط
الليونة (المرونة)
التقني - التوظيف - الرواتب
الإنتاجية
المعرفة والانتاجية المعرفية
الجودة
تهتم اكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو