

الدفةة الماسفةة ٢٠١٨ م



المستوى السابع

نظرفةة المنظماء

Organizations Theory

د. محمد عبدالرحمن الدوغان

إعداد / فجر



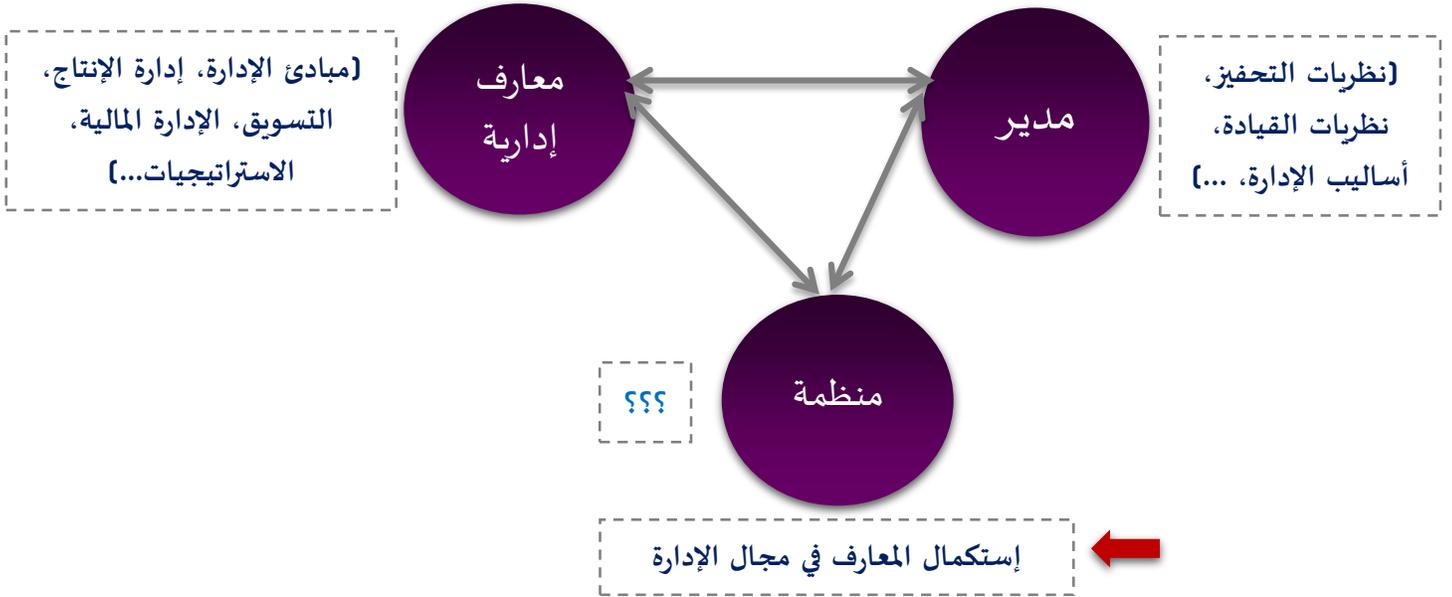
مدخل لنظرية المنظمات (1)

الفصل الأول : مدخل إلى نظرية المنظمات :

1. لماذا ندرس نظرية المنظمات؟
2. نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم؟
3. بعض المصطلحات

1- لماذا ندرس نظرية المنظمات؟

تقوم إدارة المنظمات على 3 عناصر :



المنظمات من خصائص العصر ..

- يقضي الإنسان 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 الاقتصادية مثل المراعي، **Pepsi Cola**، **Toyota** ...

- المؤسسات الحكومية مثل وزارة التعليم العالي، البلدية، المحافظة، مديرية المرور، الجمارك ...
- المنظمات غير الحكومية مثل منظمات حقوق الإنسان، منظمة الأطباء بلا حدود، ...
- المنظمات الدولية مثل المنظمات الدولية للعمل، المنظمة العالمية للصحة



✓ من مهامها أنها :

تقدم الخدمات لمنفعة الناس والمجتمع (البلدية، المستشفى، الجامعة، الحكومة، المدرسة، الجمعيات الخيرية)

تصنع المنتجات لتلبية حاجات المجتمع (إنتاج الحليب، إنتاج الخبز، إنتاج السيارات...)

توفر فرص العمل للأفراد .

تدفع الأجور للأفراد .

← **نلاحظ أنه :** لا يمكن فصل المنظمات عن حياتنا اليومية .

نظراً لمكانة المنظمات في حياتنا ونظراً لأهميتها فإن دراستها ضرورية من أجل :

يؤدي إلى : تحسين أدائها

• فهمها والتعامل معها

• تحسين تنظيمها

الإستفادة منها بأحسن طريقة

وعليه فأن : نظرية المنظمات تساعد على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها .

ما هي نظرية المنظمات؟ نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكله وتنظيم المنظمات .

عرفت نظرية المنظمات تطوراً هائلاً وأدى هذا التطور في الواقع إلى تطور إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير لإدائها من حيث تطوير **من حيث:** 1- مفهوم الإدارة 2- أدوات الإدارة 3- طرق الإدارة 4- نماذج الإدارة .

2- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم



هل هي منظمة أم منظمات ؟ هي في الواقع منظمات كثيرة ومتنوعة جداً .
الشائع إستعمال الجمع لإبراز فكرة التنوع في أشكال المنظمات .

بالنسبة للنظرية: هل هي نظرية أم نظريات؟

هناك من يتكلم عن النظريات (بالجمع أي نظريات المنظمات)

وهناك من يتكلم عن النظرية (بالمفرد أي نظرية المنظمات)

في الواقع هي عبارة عن عدد كبير من النظريات كما سنرى لاحقاً لكن الشائع هو استعمال النظرية (بالمفرد)

بمعنى: هي نظرية للمنظمة، عرفت تطوراً من مرحلة تاريخية إلى أخرى نظرية المنظمات.

3- بعض المصطلحات :

أ. المفهوم والمصطلح : المفهوم يختلف عن المصطلح

ب. النظرية : رؤية تمكن من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها .

• النظرية الكلاسيكية للإدارة.

• نظرية تكاليف المعاملات.

• نظريات القرار.

• نظريات التحفيز.

• نظريات القيادة.

ت. تعريف المنظمة : التعريف متعددة ، أمثلة عن التعاريف

✓ هي عبارة عن هيكلية تتبع منطقاً معيناً من أجل تحقيق هدف ما.

مثال .. من أجل تحقيق الربح، مؤسسة تنتج، وأخرى تسوق، وأخرى تقدم خدمة ...

✓ هي مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين.

مثال .. الجامعة = مجموعة من كليات تتفاعل فيما بينها لتوفير التعليم العالي للمجتمع

ث. عناصر المنظمة : 4 عناصر، مهمة جداً

أمثلة عن المنظمة: المنشأة الصناعية، الكلية، العائلة، الوزارة، البلدية، المركز التجاري



بعض الأسئلة المهمة بالنسبة لمكونات المنظمة ..

1- حجم المنظمة .. هل الحجم من العناصر المكونة للمنظمة ؟

الاعتقاد قديم، لكن اليوم لا يسهل التعرف على الصغيرة ولا الكبيرة من المؤسسات المنظمة هي منظمة مهما كان حجمها.

2- هدف المنظمة .. هل الهدف من العناصر المكونة للمنظمة ؟

عند التعريف عموماً يذكر الهدف .. في الهدف إشكالات كثيرة

ما المقصود بالهدف ؟ ✓ هل المقصود هو الهدف ؟ ✓ هل هي الغاية ؟
كم للمنظمة من هدف ؟ ✓ هل هو هدف واحد ؟ ✓ هل هي أهداف كثيرة ؟
من بين أهداف المنظمة :

- تحسين الإنتاجية .
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة .
- تخفيض وقت الإنتاج أو وقت تقديم الخدمة.
- تحسين ظروف العمل.

3- حدود المنظمة : هل الحدود من العناصر المكونة للمنظمة ؟

أين تنتهي حدود المنظمة ؟ وسائل الاتصال الحديثة غيرت مفهوم حدود المنظمة.

تمت

تابع الفصل لأول : مدخل إلى نظرية المنظمات

4. التطور التاريخي للمنظمات

5. موضوع نظرية المنظمات

6. مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية



غير مهمه للفائدة فقط

4. التطور التاريخي للمنظمات

شرع **Jean Panzani** في صناعة العجائن الطازجة باليد فكان ينتجها في علية البيت ثم يذهب بدراجه ليسلم المنتج للزبائن. 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 يلي الطلب إلا بشق النفس لأنه لا يستطيع إنتاج إلا بعض الكيلوغرامات في اليوم. كان **Jean Panzani** يجمع إيراداته لوقت يعلم أنه سيأتي. ولما 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 مكنته من الوصول إلى إنتاج 30 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 الغلاف أي رؤية المنتج نفسه لا الغلاف فقط. وكان هذا المولد الحقيقي لمنتج جديد اسمه **Panzani**... في سنة 1952 مدت مؤسسة **Panzani** نشاطها إلى إنتاج الصلصة التي يعتبر منتجا مكتملا للعجائن، وكانت تنتج هذه الصلصة آنذاك في علب حديدية. في الستينيات، مد **Panzani** النشاط إلى مجال الحبوب (القمح والأرز خاصة)، فصار يهيم على سوق العجائن بفرنسا بإنتاج 90000 طن. تخلص من التبعية للموردين وهذا ما مكنته 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 يشترى **Panzani** لوحده ربع إنتاج فرنسا من القمح مما يعطيه قوة كبيرة ومكانة فريدة في هذا المجال. في سنة 2002 فقامت **Panzani** بشراء أنشطة الأرز والمنتجات الطازجة من شركة **Lustucru** ثم في سنة 2005 التحقت بـ **Ebro Puleva** رائد السوق الإسبانية الذي أصبح يحتل المرتبة الأولى عالميا في مجال الأرز والمرتبة الثانية في مجال العجائن. وفي سنة 2008 وبالنظر إلى النمو المتزايد للطلب على المنتجات الحلال، قرر **Panzani** دخول هذه السوق الجديدة ومن أجل ذلك قام بشراء **Ferico** الذي يملك شركة "زكية حلال" **Zakia Hallal** المشهورة في مجال المنتجات الحلال في فرنسا والتي تباع في المتوسط خمسة منتجات حلال كل دقيقة، فأصبحت :

- هي الأولى في مجال العجائن الجافة بواسطة منتجاتها المشهورة.
- هي الأولى في مجال الصلصة بالرغم من أنها لا تنتج منها شيئا لأنها تناولها باطنيا مع مؤسسات أخرى.
- هي الأولى في مجال العجائن الطازجة.
- هي الأولى في مجال الأرز.
- هي الأولى في مجالات أخرى كثيرة.
- ✓ 4- أ. عن تطور المؤسسات :
- تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث :
- 1. الملكية
- 2. الحجم
- 3. الشكل القانوني
- 4. الإدارة
- 5. طرق العمل
- 6. التأثير في الأفراد والمجتمعات

ظهرت أولاً المؤسسات الفردية :

كانت عبارة عن مستغلات فلاحية صغيرة، وأعمال حرفية بسيطة كالنجارة، والحدادة، والحياكة، ... وفي كثير من الحالات كان أفراد العائلة يشاركون في العمل وفي القرارات فكانت المؤسسات عائلية. بعض المستغلات الزراعية كانت عائلية، وبعض الحرف كالحياكة، وصناعة الفخار، والحدادة...

• خصائص هذه المؤسسات الفردية والعائلية آنذاك :

1. كانت صغيرة وحتى صغيرة جدا في بعض الأحيان.
2. كانت سوقها محلية وضيقة جدا.
3. كان تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا جدا أو منعدما.
4. كانت لا تحتاج إلى أموال كثيرة.
5. كان الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية.
6. كان التنظيم فيها بسيطا جدا.
7. كان الإنتاج فيها بكميات ضئيلة.
8. كانت تدار من طرف مالكيها.

ثم تطور حجم بعضها فصارت مؤسسات متوسطة :

✓ من بين خصائص المؤسسات المتوسطة آنذاك ما يلي:

1. تشغل عددا أكبر من الأفراد
2. سوقها محلية وأوسع في بعض الحالات (جهوية مثلا)
3. تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا أو منعدما
4. تحتاج إلى أموال أكثر من المؤسسات الصغيرة
5. الإنتاج فيها حرفياً وتقليدياً أي بوسائل وطرق تقليدية
6. التنظيم فيها أقل بساطة
7. الإنتاج فيها بكميات أكبر من المؤسسات الصغيرة
8. تدار من طرف مالكيها.

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.

✓ من بين خصائص المؤسسات الكبيرة ما يلي:

1. تشغل عددا كبيرا من الأفراد.
2. سوقها واسعة (جهوية وطنية وحتى دولية في بعض الحالات).
3. تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا.
4. تحتاج إلى أموال كبيرة حتى كبيرة جدا في بعض الحالات.
5. الإنتاج فيها صناعيا أي بتكنولوجيا العصور وطرق متطورة.
6. الإنتاج فيها بكميات كبيرة وحتى كبيرا جدا.
7. التنظيم فيها معقد.
8. تدار من طرف مدير محترف.

✓ مع زيادة الطلب وتطور حجم السوق. تشكلت مؤسسات كبيرة جدا ..

من بين خصائص المؤسسات الكبيرة جدا ما يلي:

1. تشغل عددا كبيرا جدا من الأفراد.
2. سوقها واسعة (عالمية).
3. تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا جدا.
4. تحتاج إلى أموال كبيرة جدا.
5. الإنتاج فيها متطورا جدا أي بتكنولوجيا رفيعة المستوى وبأحدث الطرق.
6. الإنتاج فيها بكميات كبيرة جدا.
7. التنظيم فيها معقد جدا.
8. تدار من طرف مدير محترف.

يعود تطور المؤسسات إلى عدد كبير من العوامل، أهمها:

• تطور التكنولوجيا

• تطور المجتمعات

غير أن أهم عامل هو المبادرة صاحب روح المبادرة والإبداع

ولقد أشاد بدوره الكثير من الباحثين ومنهم خاصة:

Jean Baptiste Say (1767-1832)

J Schumpeter

4- ب. عن تطور إدارة المؤسسات: من البديهي أنه مع تطور المؤسسات تتطورت مشاكل وقضايا واهتمامات هذه المؤسسات في البداية كانت الملكية والإدارة مجتمعين في نفس اليد صاحب المؤسسة هو من يديرها إلا أن بزيادة

حجم المؤسسة يصبح صاحبها غير قادر على إدارتها فيكتفي بالملكية بينما يقوم المدير بإدارتها لصالحه، هذا ما يعرف بالفصل بين الملكية والإدارة Berne & Means

✓ جدول ملخص لأنواع المؤسسات بغض النظر عن الشكل القانوني لها"

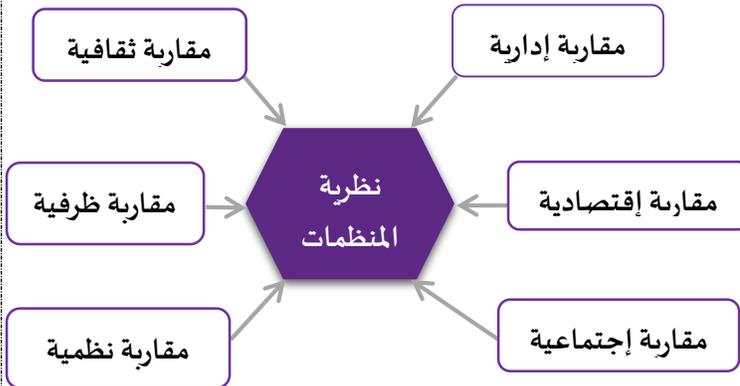
المؤسسة	الحجم	التنظيم	الإنتاج	الإدارة
الصغيرة جداً أو الصغيرة	صغير جداً أو صغير	بسيط جداً	ضئيل	المالك أو أحد الملاك
المتوسطة	متوسط	بسيط	متوسط	المالك أو أحد الملاك
الكبيرة	كبير	معقد	كبير	مدير محترف
الكبيرة جداً	كبير جداً	معقد جداً	كبير جداً	مدير محترف

5- موضوع نظرية المنظمات :

موضوع نظرية المنظمات هي المنظمات ، تدرس نظرية المنظمات هيكلية المنظمات STRUCTURE كيف ظهرت المنظمات؟ كيف تطورت؟ لماذا تطورت؟ ما هي أهم النظريات المتعلقة بها؟ أين وصل تطورها اليوم؟

6- مكانة نظرية المنظمات من العلوم الإدارية :

يهتم بالمنظمة أصحاب تخصصات واهتمامات كثيرة ومتنوعة ..



- الإقتصاديون.
- علماء الاجتماع.
- علماء النفس.
- الباحثون في الإدارة.
- الممارسون للإدارة.
- علماء التاريخ.
- علماء البيولوجيا.

صور المنظمات المستعملة في التحليل :

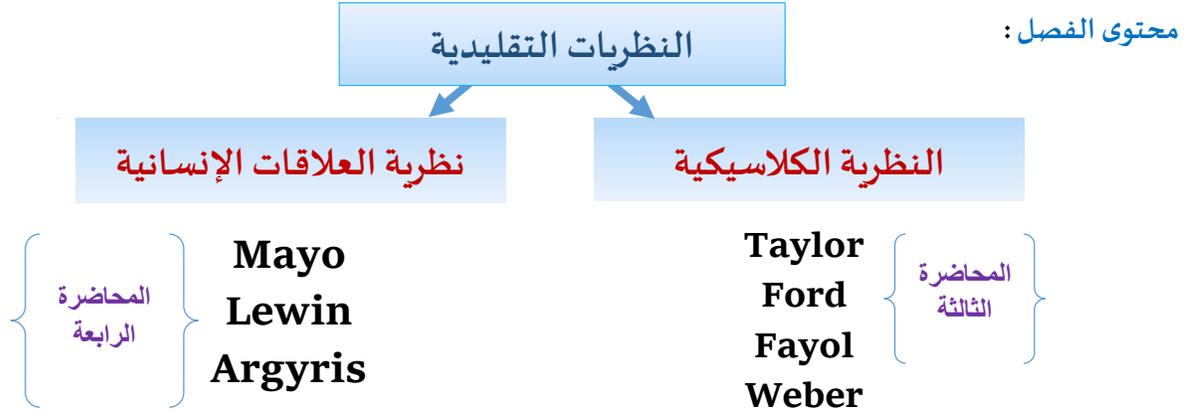
قدم **MORGAN** (مورجان) صوراً تشبيهية للمنظمة تلخص المداخل الخاصة بالمنظمة هناك من يفهم المنظمة على أنها آلة، ومن ينظر لها على أنها أداة للسيطرة، ومن ينظر لها على أنها كيان حي .

هذه الصور تسهل فهم التحاليل والتعامل مع المؤلفين والباحثين ، مصدر الجدول التالي:

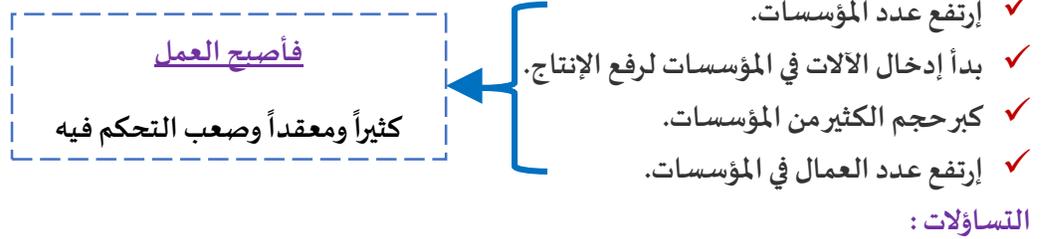
Y Frederic LIVIAN Introduction à l'analyse des organisations

أداة للسيطرة	سجن ذهني	نظام سياسي	ثقافة	مخ	كيان حي	آلة	
أداة بيد جماعة تبحث عن إبقاء هيمنتها	مكان يكون لنفس الإنسان فيه تعبير	مكان حكم يتحالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية المصالح	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط انتماء	مخ يعالج المعلومات ويقود الأعضاء	نظام يتأقلم مع بيئته	آلية يجب تسهيل تشغيل أجزائها	المنظمة عبارة عن
سياسي	نفساني	سياسي	انثروبولوجي	بيولوجي	بيولوجي	ميكانيكي	التشبيه
Michels Braverman	Jaques Pages Enriauez	Marsh Simon Crosier Friedberg	Shein	Simon	Bertalanffy	Taylor Fayol Weber	أهم المؤلفين
طبقات هيمنة سلطة	تبعية، إرهاق، لا شعور	سلطة، حكم، فاعلين، مصالح، ديمقراطية	ثقافة المؤسسة	التغذية العكسية	خلية . نظام	التحكم، الرقابة	الكلمات
العلاقات الاجتماعية	إدارة الموارد البشرية الإدارة	إدارة عامة، إدارة م. بشرية، استراتيجية المنظمة	إدارة م. بشرية	نظم المعلومات	التنظيم، التسويق، المعلوماتية	الإنتاج، رقابة، الإنتاج، المحاسبة	المجالات المعنية من الإدارة

تمت



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



كيف يمكن تنسيق كل هذه الجهود ؟ كيف يمكن تحسين الإنتاج ؟

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

1- تنظيم العمل (لتنسيق العمل) 2- ورفع مستوى الإنتاج (لتلبية الطلب الكبير)

كان المهتمون كثيرين وكان منهم من يبحث في :

1- مجال رفع مستوى الإنتاج 2- ومن يبحث عن كيفية لتحسين تنظيم العمل

أبرز ما ظهر من فكر في المرحلة الأولى (مطلع القرن العشرين) جمع تحت تسمية النظريات التقليدية

تحت هذه التسمية (النظريات التقليدية) نجد كلاً من :

1. النظرية الكلاسيكية

2. 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

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

1. النظرية الكلاسيكية للمنظمات:

1.1- ظروف ظهور النظرية الكلاسيكية :

ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع مطلع القرن العشرين وكان قطاع الصناعة يجذب العدد الكبير من العمال وكان معظم هؤلاء العمال :

- من الريف
- بمستوى معيشة متدني
- ليس لهم مستوى تعليمي
- ليس لهم ثقافة صناعية (تعامل مع الآلات وتعامل مع تنظيم معين).

1.2- إسهامات النظرية الكلاسيكية :

أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية :



1.2.1 - Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915)

أب الإدارة الحديثة.

عامل بسيط تدرج إلى أن أصبح مهندساً اعتمد على تجربته الخاصة والطويلة ليقتراح طريقة لتحسين تنظيم العمل اهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج

نظرته إلى المنظمة : 1. آلية (المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها).

2. علمية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

نظرته إلى الأفراد: كان يعتقد أن الأفراد :

1. لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش

(ملاحظة مهمة)

التنظيم العلمي للعمل هو أهم ما قدمه :

Taylor

Fayol

Weber

Ford

هو من مؤسسي التنظيم العلمي للعمل
ولكنه طبق ماقدمة Taylor مع تطويره

2. لا يحبون تحمل المسؤولية

3. يجب توجيههم ومراقبتهم

4. يجب مكافأتهم (تشجيعهم أو عقابهم)

أ- إسهامات **TAYLOR** في نظرية المنظمات :

من أهم 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 بـ :

1 حسن اختيار العمال وتدريبهم (يجب أن يكون العامل مناسباً للعمل)

2 (تقسيم العمل) : أ. (عمودياً) : 1. الفصل بين المصممين والمنفذين

2. رقابة العمل من طرف مشرفين

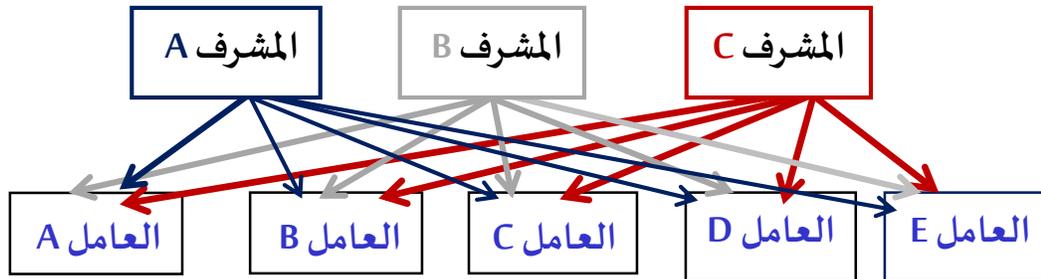
ب. (أفقياً) : تجزئة العمل إلى مهام صغيرة (وهو لبّ ماجاء به تايلور) يؤدي إلى :

معايرة العمل ← تخصص العمال ← إحلال أي عامل محل أي عامل

✓ تقسيم العمل عمودياً وأفقياً أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة :

1- السلطة السلمية

2- السلطة الوظيفية



3 (العمل بالقطعة) : كل ما كان المردود (عدد القطع) مرتفعاً كلما زادت المكافأة بمعنى أنه : ربط المكافأة بالإنتاج

المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة .

4 (رقابة العمل) : يتم العمل تحت رقابة مشرفين للتأكد من صحة كيفية العمل.

إنطلق تفكير Taylor من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل يمكن إكتشافها. هذا الفكر كان سائداً في عصره نظراً لإكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء.

كان منهجة المنهج التجريبي.. (الملاحظة. الترتيب. التحليل. استنباط القوانين والقواعد).

نتائج نظرياته

العامل ليس مطالب بالمبادرة وإنما بالتنفيذ
فأصبح: الإنسان جزء من هذه الآلة
العامل جرد من البعد الإنساني
يحفز بالمكافأة المادية فقط

الطريق الأفضل الوحيد "the one best way"

نتيجة أنها آلة

إنها علمانية

ب- نقائص إسهامات Taylor

✓ نظرتة إلى المنظمة:

1-آلية (المنظمة آلة يجب تسهيل تشغيلها)

2-علمية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

✓ لا يأخذ بيئة المنظمة بعين الاعتبار.

1.2.2 Henry FORD (1863-1947)

صاحب مصنع FORD لإنتاج السيارات

هناك من يعتقد أنه أول من صنع السيارة وهذا فيه اختلاف

كان عاملاً بسيطاً، ثم مهندساً ثم حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة Michigan

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

أ- إسهامات Ford في نظرية المنظمات:

تمثل هذا التطوير خاصة في:

1. المكننة.
2. عقلانية العمليات.
3. معيارية المكونات.
4. خطوط الإنتاج.

فنتج: الإنتاج بالحجم الكبير

تخفيض وقت الإنتاج

تخفيض تكاليف الإنتاج

رفع رواتب العمال

لم يتوقف عمل Ford عند تحسين طرق الإنتاج

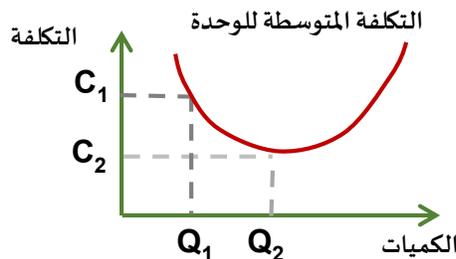
مثال الهيكل للسيارة: من 728 إلى 93 دقيقة أي
ما كان ينتجه في أكثر من 12 ساعة ضار ينتجه في
أقل من ساعتين



خط إنتاج بمصنع Ford

في 1923

في 1925 أنتج في يوم واحد ما كان ينتجه في سنة كاملة في 1914



بل ساهم أيضا على المستوى الاستراتيجي حيث شرع في 1915 في صناعة بعض قطع السيارة التي كان يشترها من غيره وهذه عبارة عن اندماج عمودي للمؤسسة

ب- نقائص إسهامات Ford : منها أنه :
 كان مهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج :
 نوع واحد من السيارات
 لون واحد (الأسود لكل السيارات)

يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق ← في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها وهذا ما مكن شركة Motors General حديثة العهد من أن تأخذ جزءا من سوق شركة Ford



1.2.3 Henri FAYOL (1841-1925)

- ✓ بالنسبة للفرنسيين هو أبو الإدارة الحديثة
- ✓ مهندس ... وكان مدير بارع وناجح لمؤسسة كبيرة
- ✓ 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
- ✓ نظريته كانت علمانية مثل Taylor
- ✓ اتبع المنهج التجريبي هو الآخر

لم ينصب اهتمام Fayol على ورشات الإنتاج

- ❖ كان يفكر على مستوى المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ:
 1. كيفية تنظيم المؤسسات
 2. كيفية التنسيق بها
- ❖ تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة معتبرة في نظرية المنظمات

• إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات : 3 عناصر

أهم ما قدمه Fayol إلى نظرية المنظمات، يتمثل في :



1
 حصر أنشطة المؤسسة والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية



2 **حصرو وظائف الإدارة:** والتي عددها 5 وظائف

هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط (هناك من يقسمها إلى 4 وظائف)

3 إعداد مبادئ للإدارة:

وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها

1. وحدة القيادة
2. خط السلطة
3. العدل،
4. الانضباط
5. المبادرة

تمت



- ✓ عالم اجتماع ألماني
- ✓ مدرس الاقتصاد السياسي
- ✓ باحث وليس ممارس مثل **Ford Taylor** و **Fayol** الذين كانوا كلهم يمارسون عملهم في المؤسسات
- ✓ لا يقترح أي تنظيم ولكن يرجع من الواقع ، كان يبحث في مجالات علم الاجتماع .

أ- إسهامات Max WEBER : من أهمها

- 1 فرق بين :
 أ. **الحكم** : (power) قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة ...) على **فرض** تنفيذ أوامرها على جهة
 أخرى **الحكم** يحمل مفهوم **القوة**
 ب. **السلطة** : (authority) قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات **طوعاً**
السلطة لا تحمل مفهوم **القوة**
القوة هي التي تمكن **الحكم** .

السؤال : ما الذي يجعل السلطة ممكنة ؟ كان هذا السؤال الذي شغل Weber

توصل إلى أن **الشرعية** هي التي تمكن السلطة

السؤال : من أين تأتي الشرعية ؟

2 : حدد 3 أنواع للشرعية :

1. **الشرعية الكاريزمية** : **الكاريزما** هي التي تعطي للسلطة **شرعيتها** ، الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية

2. **الشرعية التقليدية** : **تكتسب** الشرعية **بالتقليد** ، حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات .

3. **الشرعية القانونية** : الشرعية تأتي من القانون **الصفة القانونية** هي منبع **الشرعية** هنا يسميها **Max**

Weber أيضا **الشرعية العقلانية** (لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية ، عكس النوعين السابقين) **من هنا**

3 : استنبط 3 أنواع للسلطة :

1. **السلطة الكاريزمية** : (المستندة إلى شرعية كاريزمية) مرتبطة بالشخص ، وتذهب بذهاب صاحبها : **هذه السلطة غير مستقرة**

لا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة ← **Max Weber** **يرفض** السلطة الكاريزمية .

3. **السلطة التقليدية** (المستندة إلى شرعية تقاليدية) لا تقوم على منطق عقلي ، التقاليد تتطور وغير ثابتة: **هذه السلطة لا تصلح**

للمنظمات ← **Max Weber** **يرفض** السلطة التقليدية

2. **السلطة القانونية** : (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية) : تقوم على منطق عقلي وتستند إلى القانون **هذه السلطة التي**

تصلح للمنظمات ← **Max Weber** **يفضل** السلطة القانونية (العقلية)

يرى **Weber** أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على : السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية.

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

1. يوظف الفرد على أساس عقد.
2. يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...).
3. لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد.
4. السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها.
5. يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم.
6. توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل.
7. المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية.

ب- نقائص النظرية البيروقراطية عند **Max WEBER** :

1. يبدو حسب النظرية أن كل المنظمات تتشابه ومتجانسة.
2. إهمال الكثير من حاجات الأفراد.
3. إغفال العلاقات الإنسانية (بين الفرد والجماعة).
- إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها.

1.3- نقائص النظريات الكلاسيكية

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

1. تجاهل الانسان كإنسان في المنظمة.
2. عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
3. عدم الأخذ بعين الاعتبار لتفاعل الأفراد مع المؤسسة.
4. هذه النظريات لا تفهم تطور المؤسسة (أسباب).
5. هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها.
6. تعتقد أن هناك طريقا واحدا أمثل لتنظيم المنظمات أي صالح لكل المنظمات.

2. نظريات العلاقات الإنسانية :

1. تعتبر هذه النظريات كرد فعل لتجاهل الإنسان من طرف النظريات الإدارية والعلمية.

2. جاءت في ظروف صعبة : الأزمة العالمية 1929.

3. وركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاجية.

✓ من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية ←

نهتم بدراسة الباحثين التاليين فقط :

← **Elton Mayo** أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية

← **Kurt LEWIN** حركية الجماعات

← **Chris ARGYRIS** نظريات التعلم

نظرية العلاقات الإنسانية

Elton Mayo
KURT LEWIN
CHRIS ARGYRIS
HERZBERG
LEKERT
MASLOW



2.1 : Elton MAYO (1880-1949)

- ✓ عالم نفس وعالم اجتماع استرالي الأصل
- ✓ درّس بجامعة Philadelphia ثم بجامعة Harvard ابتداء من 1926
- ✓ كان مهتم بمسائل العمل والإنتاجية
- ✓ ساهم في فتح قسم علم النفس الاجتماعي بجامعة Harvard
- ✓ أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني الذي كانت تفتقد إليه أعمال Taylor
- ✓ كانت قبله نظرية Taylor لا تهتم إلا بطرق وظروف العمل المادية

إشتهر Elton MAYO بتجربة WESTERN ELECTRIC في مصنع Hawthorne

1. من أهم ما ساهم به في نظرية المنظمات:
2. الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة
3. المجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية
4. الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها
5. الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله

من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دوراً كبيراً في تحسين إنتاجية المؤسسة



2.2 Kurt LEWIN (1890-1947)

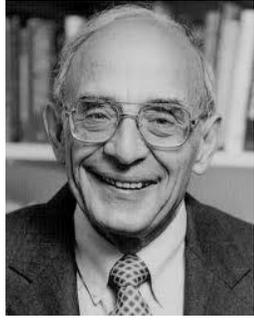
- ✓ عالم نفس وفيلسوف من أصل ألماني هاجر إلى أمريكا.
 - ✓ اهتم بالجماعات في المؤسسة.
 - ✓ تأثر بنظرية الشمولية الألمانية Gestalt وبالفيزياء النظرية.
- ❖ من أهم ما أضافه لنظرية النظم:

1. لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة.
2. حركية الجماعات (group dynamics).
3. نظرية للقيادة.

❖ أساليب القيادة لـ LEWIN :

من تجربته حول التعلم مع الأطفال بين أن هناك ثلاثة أساليب للقيادة:

- القيادة التوجيهية : يوجه القائد العمل بالأوامر.
 - القيادة الديمقراطية : القائد يقترح ويشترك.
 - القيادة «اترك يعمل» (اللا قيادة): القائد لة أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا.
- ✓ القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها.



Chris ARGYRIS (1923)-2.3

- ✓ أستاذ بجامعة **Harvard** بعد أن كان بجامعة **Yale** حيث يوجد كرسي باسمه إلى اليوم.
- ✓ أمريكي من أصل يوناني.
- ✓ يهتم بالتعلم وله نظريات في هذا المجال.
- ❖ أهم مساهمات في نظرية المنظمات :

1. المنظمة المتعلمة : هي المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها وتستطيع الاستفادة مما اكتسبته من مهارات .
لا يقصد فعلا أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها .
2. نظريات التعلم.

الشرح بشكل مبسط : ل حلقات التعلم
الحلقة البسيطة : تغيير في كيفية الفعل ← يغير النتيجة .
الحلقة المزدوجة : تغيير كيفية الإطار ← ويغير الفعل ← يغير النتيجة

- ✓ نظريات التعلم : التعلم يكون في :
- 1. حلقة بسيطة .
- 2. حلقة مزدوجة .



حلقات التعلم حسب Argyris

2.4- نقائص نظريات العلاقات الإنسانية :

- 1) صحة نتائج تجربة Howthorne الشهيرة.
- 2) عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة ما عدا **Lewin**.
- 3) الإكتفاء بالمستويات السفلية في الدراسات ما عدا **Lewin** فلا تكون نظرية عامة للمنظمات.

تمت

محتوى الفصل :

✓ تعريف الظرفية

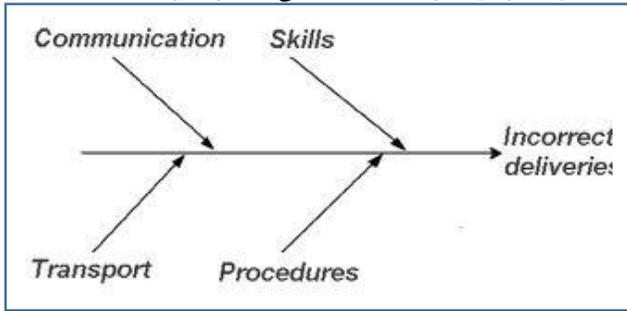
✓ عوامل الظرفية الداخلية والخارجية

تعريف الظرفية: هي عكس الحتمية

الشيء الحتمي : هو ذلك الشيء الذي يحصل حتماً نتيجة لأسباب معينة (الموت حتمي، البيع بسعر أقل من التكلفة يؤدي إلى الخسارة) ← الشيء الحتمي لا يمكن ألا يكون

الشيء الظرفي : هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل (المنتج في السوق قد يباع وقد لا يباع) يرتبط حصوله بظروف معينة ← الشيء الظرفي يمكن ألا يكون

بتأثير نفس الأسباب قد تحصل ظواهر مختلفة (مؤسستان بنفس عدد العمال تنتجان حجماً مختلفاً من المنتجات)



وبأسباب مختلفة قد تحصل نفس الظواهر

(مؤسسات بأعداد مختلفة من العمال تنتج نفس الحجم من الإنتاج)

✓ ما هي أفضل هيكل للمنظمة ؟

The ONE BEST WAY كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة واحدة مثلي لتنظيم المؤسسات وهيكلتها

بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضاً تماماً

مفاده أن هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها

من جاء بهذا التصور الجديد هما **Lorsch و Lawrence** في 1967

أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية **Contingency theory**

• أشهر الأسماء في نظرية الظرفية : بالترتيب حسب ظهورهم بالمحاضرة

1. **WOODWAR** : كتابة INDUSTRIAL ORGANIZATION

2. **CHANDLER** : كتابة Strategy and Structure

3. **BURNS & STALKER** كتابهم The Management of Innovation

4. **LAWRENCE & LORCH** كتابهم ORGANIZATION and Environment

5. **MINTZBERG** كتابة Structure in Fives ← المحاضرة السادسة.

أهم نتيجة لهذا المفهوم :

✓ لا توجد هيكله صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية.

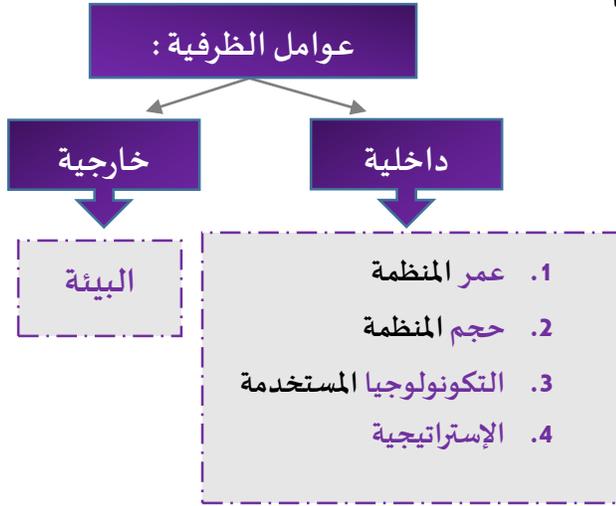
✓ هناك تفاعل مع البيئة

✓ على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها

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

• **نظرية الظروفية** : ترتبط هيكله المنظمة بالظروف التي تواجهها

• هذه الظروف تسمى **عوامل الظروفية contingency factors**



الهيكلة :

العمر ، الإستراتيجية ، البيئة ، التكنولوجيا المستعملة ، الحجم

عوامل الظروفية الداخلية :

✚ 1. **عمر المنظمة** : بينت الأبحاث العديدة أن **لوقت دوراً في كيفية هيكلة المنظمات من جانين** :

أ. **للمرحلة التاريخية** التي تظهر فيها المنظمة دور في الهيكلة

كانت هيكلة المنظمات في بداية القرن العشرين مثلاً (تنظيم بسيط ، وسائل بسيطة وحتى بدائية في بعض الحالات ...)

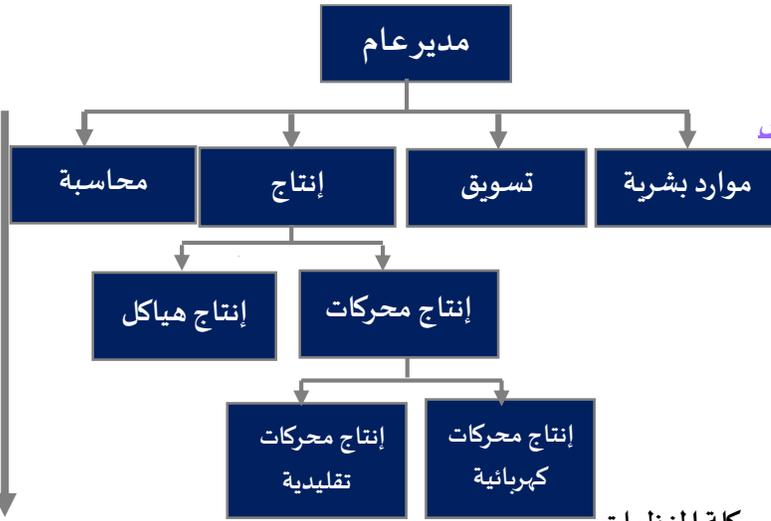
تختلف عما هو موجود الآن ، تحتفظ هيكلة المنظمة دائماً بالطابع الأصلي لها والذي يرجع إلى فترة ظهورها.



✓ ينتشر الروتين ، تكثر الإجراءات (تشكيل العمل) ، تقل المبادرات ويزداد التعقيد .

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

المؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط ، تقسيم بسيط للعمل ، موارد بسيطة ...)



كلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية

كلما زادت المستويات السلمية كلما زاد مستوى التخصص

3. التكنولوجيا :

✓ إهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي

✓ من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات

✓ Joan Woodward (1916-1971)

✓ أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكل المنظمة بعملية الإنتاج وهي مبنية فيما يلي:

❖ في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة:

1. التنظيم مرن.
2. الاتصال سهل وأكثره غير رسمي.
3. أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية.

❖ في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة:

1. التنظيم أكثر صرامة.
2. أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.
3. التنظيم أكثر رسمي.

❖ في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا):

1. التنظيم أكثر مرونة من الشكلين السابقين
2. نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين.
4. الإستراتيجية :

أهم باحث في هذا المجال **Chandler** لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكل والتنظيم بينت دراسته أن :

عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها متركزاً (ضيقاً افقياً) ، ثم مع زيادة المؤسسات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة تحول الصراع على مستوى السوق أصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث النوع (تنوع) ومن حيث الأصناف (التمييز)، وصارت هيكل المؤسسات أكثر أفقية ثم انتهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحتم تقوم بالإدماج (الاندماج) العمودي بشكله العلوي والسفلي وهذا أثر على تنظيمها حيث انتشر التنظيم حسب الأقسام في الوقت الحالي ولأن المؤسسات صارت تركز على المهنة الأصلية لها فصار تنظيمها أكثر تركيزاً

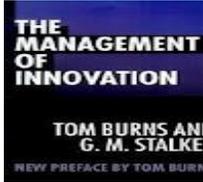
إستخلص **Chandler** أن للإستراتيجية أثراً مباشراً على تنظيم وهيكله المنظمات .

عوامل الظرفية الخارجية :

5. البيئة

تمت دراسات كثيرة حول علاقة المنظمة بالبيئة وكان فيها التركيز أكثر على طبيعة البيئة (طبيعة العدوانية للبيئة، عدم تجانسها، درجة تعقيدها)

وأهتم الباحثون بجوانب كثيرة من البيئة إلا أنهم ركزوا خاصة على السوق (إعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة) ✓
الدراسة التي إشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها **T Burns و G Staker (1966)** والتي تتعلق بإستقرار البيئة



✓ جاء في هذا الصدد أن درجة إستقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها
❖ البيئة المستقرة :

الإستقرار يساعد على التعود على العمل ← إنتشار الروتين ← إنتشار الاجراءات
← المؤسسة تصبح آلية عبارة عن آلة (المنظمات الآلية) .

❖ البيئة غير المستقرة :

فمما تقلبات ← هناك تغيرات كثيرة ← لا يمكن أن ينتشر الروتين ← قلة الإجراءات.

نحن أمام المنظمات العضوية التي تتأقلم مع بيئتها

وقام كل من **Lawrence و Lorsh (1967)** بدراسة فبيننا فيها أن هناك :

علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكله وتنظيم المؤسسة

وأستعمالاً لمصطلحين أصبحا متداولين: التمييز و الإدماج

❖ تمييز المنظمة : مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات

في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة

✓ يزداد التمييز مع زيادة عدم إستقرار البيئة .

❖ الإدماج : عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة.

كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى الإدماج

تمت

تعريف الهيكل Structure :

- في المنظمات نحتاج إلى :
1. تقسيم المهام وتنظيم العمل
 2. تنسيق العمل
 3. تحديد علاقات العمل (علاقات السلطة)

يعرف **Mintzberg** الهيكل على :

أنها مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها.

أنواع الهياكل :

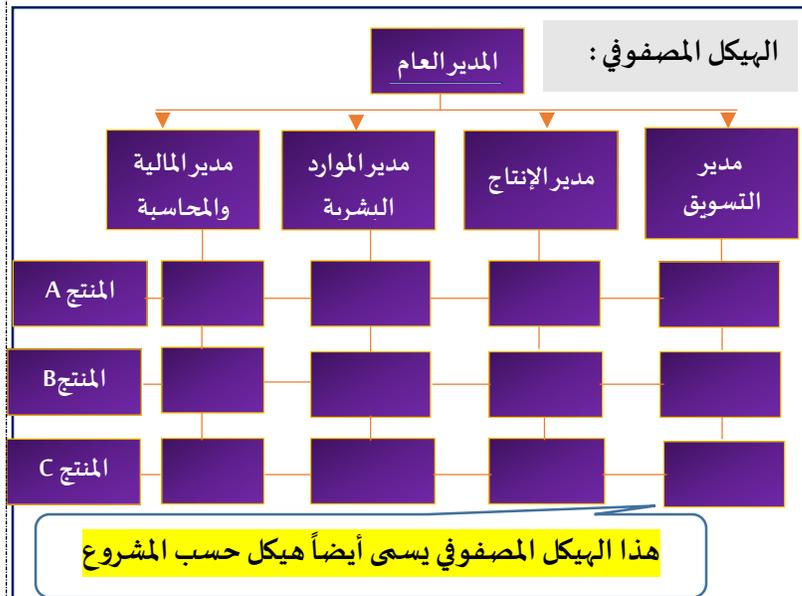
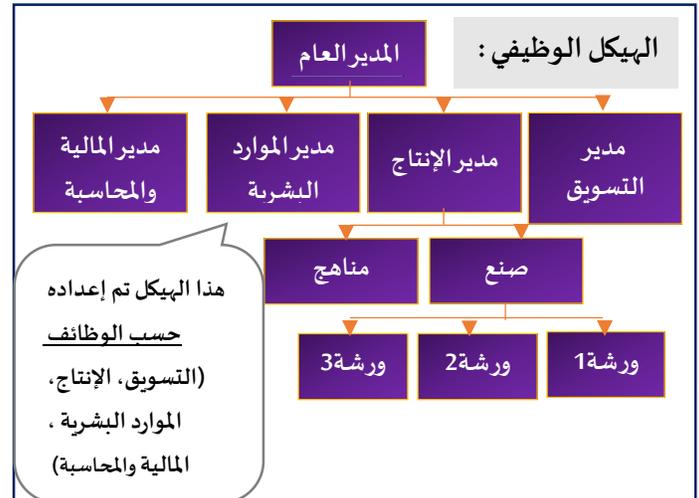
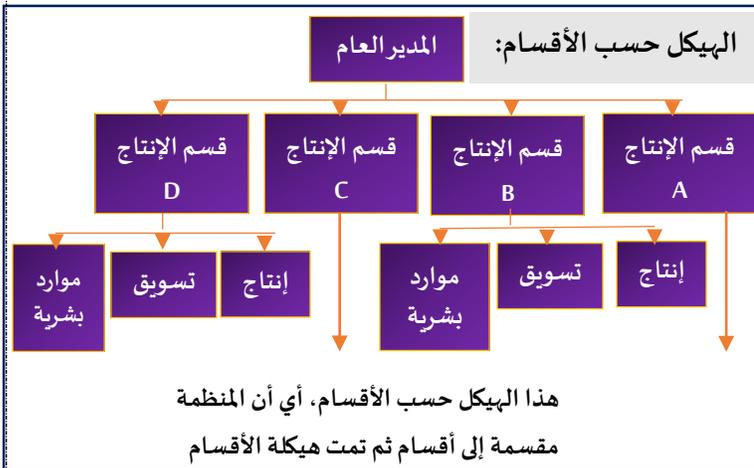
مقاربتين في إعداد الهياكل : كلاسيكية وتشكيلية .

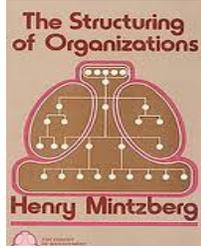
1. المقاربة الكلاسيكية :

✓ تعود المقاربة الكلاسيكية إلى أعمال كل من :

Taylor ← تقسيم العمل – التخصيص في العمل

Fayol ← مبدأ وحدة القيادة خاصة





2. المقارنة حسب التشكيلات :

- ✓ المقارنة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في 1982
- ✓ في كتابه 'The structuring of organizations'
- ✓ هي تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية
- ✓ قدم في هذا الكتاب مقارنة شاملة للمنظمة

❖ يحلل المنظمة حسب :

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

❖ **مكونات المنظمة :** حدد مكونات المنظمة بـ 5 مكونات

1. مركز العمليات :

✓ يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها.

➤ **هذا المركز هو لب المنظمة**

➤ هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش والبقاء

2. القمة الإستراتيجية :

✓ تضم الإدارة العليا (مديرون ، مستشارون)

➤ تمكن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها)

➤ تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة

➤ تبحث عن خدمة القوى المتحكمة في المنظمة أو التي لها سلطة عليها

3. الخط السلمي :

➤ يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات

➤ الخط الذي من خلاله تصل توجيهات القمة الاستراتيجية إلى المنفذين

4. الهيئة التكنولوجية (Technostructure)

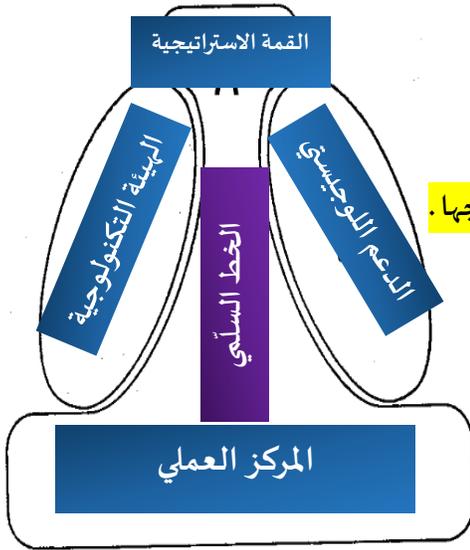
➤ تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل

➤ لا يتبعون للخط السلمي

➤ لهم اتصال غير رسمي

5. الدعم اللوجستي :

➤ كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل .



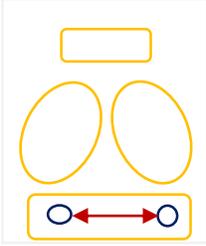
آليات التنسيق :

بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات يمكن أن يتم بالتنسيق بالطريقة التقليدية، أي عن طريق الهيئة المشرفة، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين المعنيين أو من خلال إعداد معايير .

حصر Mintzberg 5 آليات للتنسيق : يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت

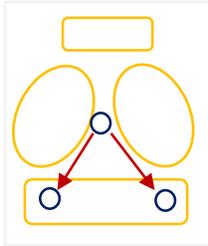
1. التعديل المتبادل :

يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل...)



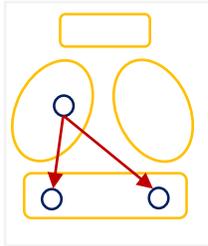
2. الإشراف المباشر :

يتم الإشراف المباشر من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف (مدير) لأطراف أخرى (منفذين)



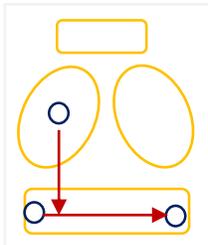
3. توحيد معايير إجراءات العمل :

تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل.



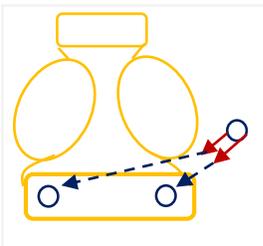
4. توحيد معايير نتائج العمل :

يتم التنسيق من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال (تجاري، صناعي...)



5. توحيد التأهيل (المهارات) :

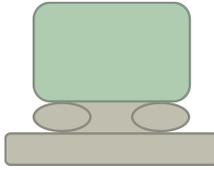
يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد .



- ✓ الهيكلية تتأقلم مع البيئة
- ✓ التأقلم وسيلة لتماشي المنظمة مع بيئتها
- ✓ أفضل هيكلية هي الأنسب نظراً لموارد المنظمة ولظروفها وبيئتها
- ✓ لا توجد هيكلية صالحة لكل الحالات والمنظمات
- ✓ لقد أدى عمل Mintzberg إلى التخلي نهائياً عن هذه الفكرة

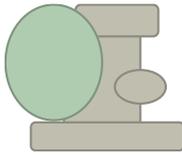
التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg :

بالاعتماد على آليات التنسيق و عناصر الظرفية ، توصل Mintzberg إلى تحديد خمسة هياكل ممكنة للمنظمة حسب سيطرة أحد المكونات للمنظمة .



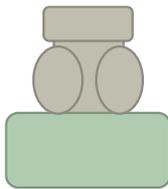
1. الهيكلية البسيطة : تتميز بما يلي :

- التنسيق من خلال الإشراف المباشر
- سيطرة القمة الاستراتيجية
- القيادة عموماً كاريزمية
- ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة



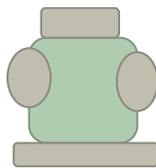
2. الهيكلية البيروقراطية الآلية : تتميز خاصةً بما يلي :

- معيارية الإجراءات
- لامركزية أفقية وعمودية
- سيطرة الهيئة التكنولوجية
- اتصال رسمي



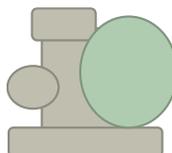
3. البيروقراطية المحترفة : تتميز خاصةً بما يلي :

- معيارية التأهيل
- بيئة مستقرة
- سيطرة مركز العمليات
- لامركزية عمودية وأفقية



4. الهيكلية في شكل أقسام : تتميز خاصةً بما يلي :

- معيارية المنتجات
- سيطرة الخط السلمي
- مركزية عمودية



5. الأدهوقراطية adhocracy : تتميز خاصةً بما يلي :

- التعديل المتبادل
- سيطرة الدعم اللوجستي
- لامركزية أفقية

النظريات القرارية والسلوكية والإدارية

للنظريات الاقتصادية مكانة كبيرة في بناء نظرية المنظمات

أهم النظريات الاقتصادية يتمثل فيما يلي :

- 1. نظرية القرار
 - 2. النظرية السلوكية
 - 3. النظرية الإدارية
 - 4. نظرية تكاليف المعاملات
 - 5. نظرية حقوق الملكية
 - 6. نظرية الوكالة
- المحاضرة السابعة ←
- المحاضرة الثامنة ←
- المحاضرة التاسعة ←

أولاً: نظرية القرارة (النظرية القرارية):

HERBERT SIMON (1916-2001)

✓ إقتصادي وعالم إجتماع أمريكي

✓ قدم نظرية الرشد المقيد

✓ حطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة

✓ من أوائل من إهتم بالذكاء الصناعي

TURING (1975)

✓ حائز على جائزة: NOBEL (1978)

بالنسبة لـ Herbert Simon نظرية المنظمات هي نظرية للقرار

لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار ، القرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات

❖ تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني: فتنتقل من:

1. النظرية الاقتصادية للاختيار: الإنسان يتخذ القرارات الرشيدة .

2. النظرية النفسانية للسلوك: الإنسان يبحث عن منفعته .

✓ تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل

❖ كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة قد وضعت تسلسل لعملية إتخاذ القرار:

1. تحديد المشكلة.

2. حصر الحلول الممكنة.

3. تقييم الحلول الممكنة.

4. إختيار الحل وتنفيذ الحل.

5. رقابة الحل.



❖ هذا لنموذج لإتخاذ القرار له مجموعة من الفرضيات:

1. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المشكلة.
2. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول المحلول المتوفرة المشكلة.
3. للإنسان كل المعلومات الممكنة حول نتائج المحلول المتوفرة المشكلة.
4. للإنسان القدرة على التعامل مع كل المتغيرات الخاصة بالمشكلة.

✓ في الواقع ، لا تتوفر هذه المعلومات لدى الفرد (حتى وإن توفرت لا يستطيع معالجتها كلها)

إذاً : فالقرار ليس رشيداً رشداً مطلقاً

وعليه فأن : القرار لا يمكن أن يكون رشيداً بكيفية مطلقة

الرشد ليس مطلقاً فهو مقيد **Bounded Rationality**

لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل يجب الاكتفاء بالحل المرضي.

❖ إقترح **Simon** نموذج لإتخاذ القرار في 3 مراحل :

1. (الأولى) مرحلة الإستخبار : وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة.
2. (الثانية) مرحلة التصميم : وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة.
3. (الثالثة) مرحلة الاختيار : وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة.

✓ يسمى هذا النموذج نموذج **IMC**

Intelligence

Modelization

Choise

ومن هنا نفهم أن نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد

إدخال الرشد المقيد ومنه الحلول المرضية

هذا يؤدي إلى : المؤسسة عبارة عن كائن يتأقلم مع بيئته ، يحاول أن يتماشى مع ما تتيحه هذه البيئة



James March

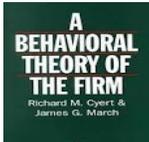


Richard Cyert

✚ ثانياً : النظرية السلوكية للمنظمة : **Cyert & March**

✓ شاركا **Simon** في البحث وفي النشر

✓ بالنسبة لهما : ليس للمؤسسة هدف ، بل الأفراد هم من لديهم أهداف .



1963 كتابهم

➤ بالنسبة لهما المنظمة هي : مجموعة من الجماعات المتنازعة كما رأى **Berle** و **Means** . لكنها أيضاً جماعات تتحالف لهذه التحالفات أهداف مختلفة وسلطات متغيرة حسب الظروف.

(الأفراد) في المنظمات يشكلون جماعات كبيرة أو صغيرة
تستطيع أي من هذه الجماعات أن تسيطر حسب الظروف

تؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة في كثير من الحالات. التأثير مؤقت مثل السيطرة مؤقتة

✓ تقوم الجماعات حسب سيطرتها بالتفاوض حول كيفية الاستفادة من القيمة المضافة التي تنشئها المنظمة
أمثلتها: (عمال) زيادة رواتب ، (مدبرون) زيادة علاوات المديرين

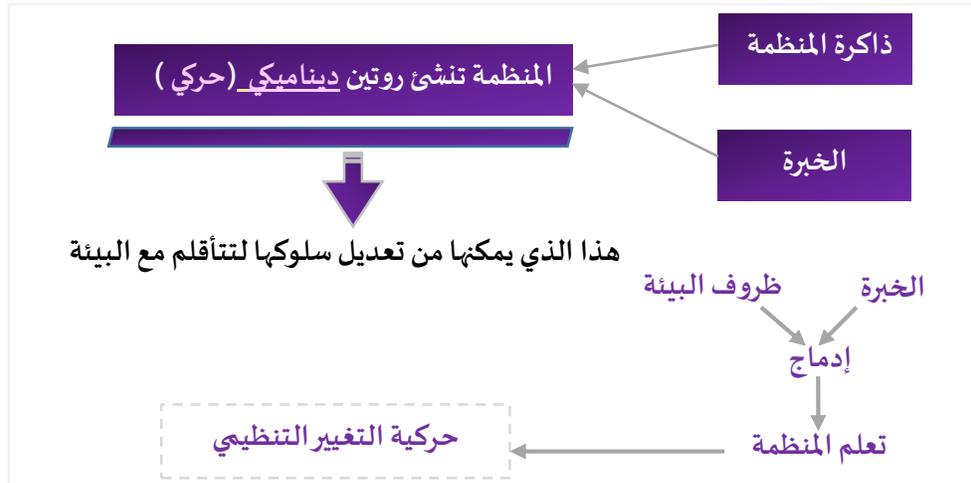
❖ يرى **March و Cyert** أن المؤسسة : عبارة عن نظام

فأصبحت : المؤسسة لها ذاكرة

ذاكرة المنظمة

الذاكرة المنظمية (التنظيمية) **Organizational memory**

1. مفتوح على بيئته
2. عقلائي
3. يتأقلم بالاستناد إلى تعلمه السابق



✚ ثالثاً : النظرية الإدارية **Berle & Means** :

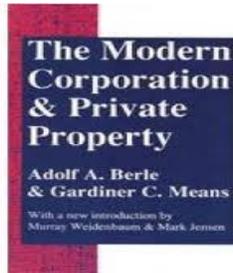
في العشرينيات عرفت المؤسسات الأمريكية تطورا كبيرا فكانت تكبر من حيث الحجم
تغير شكل الملكية حيث إنتشرت الشركات بالأسهم .

نتج عن هذا :

1. إرتفاع عدد المساهمين
2. تنوع المساهمين
3. تشتت جغرافي للمساهمين

✓ لاحظ **BERLE و MEANS** في كتابهما (1932) أن :

1. لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم
 2. المديرين هم من يدير الشركات
- ← فظير: الفصل بين الإدارة والملكية



✓ ينتج عن هذا أن :

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

تطرح أسئلة :

1. من يتحكم في المنظمة ، يسيطر عليها ؟
2. لصالح من يسيطر عليها ؟

الإجابة :

1. يسيطر على المنظمة من ليس مالكا لها (سلطة الإدارة ، سلطة بدون ملكية .)
 2. لا يمكن التأكد من خدمة المصالح .
- ✓ هذه التساؤلات أثارت اهتمام كل الأطراف الأمريكية (باحثون، مساهمون، ...)
- وحتى إهتمام الأوساط الرسمية الأمريكية وإهتمام الجهات العليا الأمريكية نفسها
- ✓ دخل Berle فريق إستشارة الرئيس الأمريكي نتيجة لأهمية الأفكار الواردة في الكتاب

❖ لمعالجة وضع «السلطة بدون ملكية» إقترح الباحثان :

1. إما ترك السلطة في أيدي المديرين
2. إما حماية حقوق الملاك

❖ في هذا السياق جاءت إصلاحات المرحلة، خاصة :

- Securities Act 1933
 - Securities and Exchange Act 1934
- ✓ والتي تعتبر من أشد الوسائل للرقابة على إصدار الأسهم وتداولها .

تمت

محتوى الفصل :

1. لماذا توجد المؤسسات؟
2. إخفاق السوق
3. العقود غير التامة
4. الانتهازية
5. الفرضية السلوكية
6. حجم المؤسسة

أولاً : لماذا توجد المؤسسات؟

✓ **طرح D.H Robertson** السؤال في 1928 :

السوق هي من ينسق مجهود الأعوان ، وهي من يحدد التوازن
لماذا توجد المؤسسات إذن؟

✓ **أجاب Coase** في مقال في 1937 بـ : إخفاق السوق ← ظهور المؤسسة



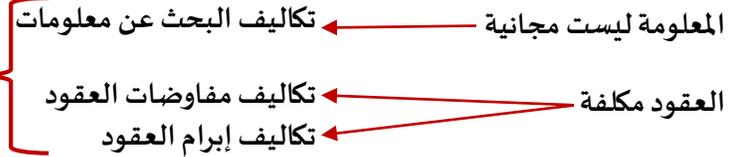
Ronald Coase
29 décembre 1910

جائزة Nobel 1991

ثانياً : إخفاق السوق :

اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف.

تكاليف المعاملات TRANSACTION COSTS



نظرة COASE هي قطيعة مع الفكر السائد آنذاك .

➤ ما العمل؟

ما دامت تكاليف السوق **أقل** من تكاليف إنشاء مؤسسة ← إذاً : نفضل السوق.

عندما تصبح تكاليف السوق **أكبر** من تكاليف إنشاء مؤسسة ← ننشئ مؤسسة .

✓ المؤسسة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها **أقل** من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق)

✓ من مهام المدير أن يخفض تكاليف المؤسسة .

ملاحظة: (من هو مؤسس نظرية تكاليف المعاملات ؟ الأغلب يعقد أنه D.H Robertson ، وأيضاً ملف إختصار العلماء لـ LAVANDER

تم تحديد على أساس أنه ، WILLIAMSON → ولكنه طوّرها فقط إنما المؤسس هو Ronald Coase ..

تم طرح سؤال لماذا توجد المؤسسات؟ من قبل العالم D.H Robertson والإجابة كانت من قبل مؤسس النظرية (Ronald Coase)



Oliver Eaton **Williamson**

27 septembre 1932

جائزة Nobel 2009

ثالثاً: العقود غير التامة :

إنطلق **WILLIAMSON** من فكرة **COASE** المتعلقة بتكاليف المعاملات وطورها .

✓ أدمج كلاً من :

تفكير **Coase** فيما يخص تكاليف المعاملات

فكرة الرشد المقيد لـ **Simon** .

نقص المعلومات + عدم التأكد بالنسبة للعقود ← العقود غير تامة

رابعاً: الإنتهازية :

بما أن العقود غير تامة ، هذا ← يعرض طرف إلى **خطر إنتهازية** الطرف الآخر

لذا يلزمنا ← ضرورة الرقابة (ومنه تكاليف الرقابة)

✓ المؤسسة تساعد على تقليص هذه المخاطر والتقليص أيضاً من ظاهرة الانتهازية .

خامساً: الفرضية السلوكية :

1. فرضية الرشد المقيد :

❖ لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة ولا كل نتائج المعاملة :

➤ الحل المرضي بدلاً من الحل الأمثل

➤ هذا ما يزيد من أخطار المعاملات

2. فرضية الإنتهازية :

❖ من خصائص الأفراد الإنتهازية :

1. بإمكانهم إخفاء معلومات أو تغييرها خدمة لمصلحتهم

2. هذا ما يزيد من أخطار المعاملات

✓ فرضية الرشد المقيد + فرضية الإنتهازية = فرضية سلوكية .

سادساً: حجم المؤسسة :

حجم المؤسسة : تحدده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات .

يتبع **Williamson** خطوتين :

1. القرار بالصنع أو بالشراء

2. إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار)

أولاً: 1. القرار بالصنع أو بالشراء: مرحلتان :

1. تحديد نوع المعاملة

2. تحديد نمط إدارة المعاملة

❖ خصوصية الأصول:

- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول قابلة لإعادة الانتشار.
- الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى فهي أصول ذات خصوصية.
- **كلما زادت خصوصية الأصول كلما زادت** تبعية المؤسسة لصاحب هذه الأصول.
- تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلق الأمر بمعاملات طويلة المدى.

❖ التكرار :

✓ كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الإرتياب وزادت المخاطر

- بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (الرشد المقيد والانتهازية)، أعد مصفوفة المعاملات.

❖ مصفوفة المعاملات :

الفرضيات السلوكية		خصوصية الأصول	طبيعة المعاملة
الرشد المقيد	الانتهازية		
0	+	+	تخطيط
+	0	+	وعد
+	+	0	المنافسة
+	+	+	الحكومة

0 غير موجود + موجود

كيف تدار هذه المعاملات؟

1. التخطيط : في حالة الانتهازية، تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات، خاصة وأن الرشد المتبع هو الرشد المطلق. يعتمد التعامل هنا على التخطيط
2. الوعد : عند غياب الانتهازية، تسود الثقة، ويكتفي الطرف بوعده الطرف الثاني.

3. المنافسة : عندما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم خصوصية الأصول يكون التعامل حسب السوق .

4. الحوكمة : ولكن عندما يكون الرشد المقيد سائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة

❖ مصفوفة العقود :

أدخل Williamson عامل التكرار ← مصفوفة العقود .

خصائص الإستثمار				
		بدون خصوصية	متوسط الخصوصية	عالي الخصوصية
التكرار	ضعيف	هيكل السوق	هيكل ثلاثة الأطراف (خبير لتقييم الطرف الثاني)	
	قوي	عقد كلاسيكي	هيكل ثنائية الأطراف	هيكل موحدة

✓ من هذه المصفوفة : يظهر مايلي:

- 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 : (الهيكل الموحدة) في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي

ثانياً : 2. إختيار الهيكل المناسبة وفقاً للقرار بالصنع أم بالشراء .

تمت

محتوى الفصل :

محتوى : نظرية الوكالة	محتوى : نظرية حقوق الملكية
<ol style="list-style-type: none"> 1. موضوع النظرية 2. عدم تناظر المعلومات 3. الإتهازية 4. علاقة الوكالة 5. تكاليف الوكالة 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة 2. كبار مؤسسي النظرية 3. منطلق نظرية حقوق الملكية 4. ممارسات حقوق الملكية 5. أنواع المؤسسات من خلال حقوق الملكية

أولاً: نظرية حقوق الملكية :

1. تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة :

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

2. كبار مؤسسي نظرية حقوق الملكية :

إشكالية الملكية وحقوقها قديمة بقدم الإنسان ، الشكل الغربي الحديث لهذه الإشكالية طرح من قبل :



Ronald Coase

← بالإعتماد على عمل



Armen Alchian



Harold Demsetz

وأيضاً هو مؤسس نظرية تكاليف المعاملات

ظهرت هذه النظرية
في السبعينات وتريد :

1. إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في إقتصاد السوق أفضل من غيرها من المنظمات .
2. إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد.
3. حل إشكال وجود المؤسسة .

3. منطلق النظرية :

تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية :

- المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونه
- فهي إذن تبادل لحقوق الملكية
- إذن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد

✓ تنطلق هذه النظرية من الملكية :

- الملكية تعطي حقوقاً ، ومنه فإن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية .

❖ خصائص حقوق الملكية :

من أهم خصائص حقوق الملكية أنها قابلة للتنازل

بمعنى أن حق الملكية لا يترابط بشخص بعينه ، لذا يمكن تبادل حقوق الملكية . مثل التنازل عن الممتلكات وغيره .

4. حقوق الملكية تمكن من 3 ممارسات :

1. الإستعمال : يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه
2. الإستثمار : يستفيد صاحب الحق من نتائج استعمال حقه
3. التصرف : يتصرف صاحب الحق في حقه (يتخلى عنه، يبيعه، يورثه...)

لماذا يمارس صاحب حقوق الملكية حقوقه ؟

- ممارسة الحقوق تستهدف **تعظيم المنفعة** ، لكن في بعض الحالات تمارس مضايقات على هذه الحقوق
- (الرقابة على الأسعار، حصص الإنتاج...) ، ثم ممارسة هذه الحقوق ليست ممكنة إلا إذا اعترف بها المجتمع وسمح بممارستها.
- تنتظر نظرية الحقوق من الدولة تمكين أصحاب حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم .
- الإشكال يطرح في حالة الأثار السالبة ، **مثال اتفاقية Kyoto**

5. حقوق الملكية و أنواع المؤسسات :

خصائص وممارسات الحقوق	ملكية فردية	ملكية خاصة	ملكية جماعية	ملكية جماعية
		ناقصة	أشخاص	دولة
إستعمال	نعم	للعامل	نعم	نعم
إستثمار	نعم	المالك	للعامل	للمجتمع
قابلية للتنازل	نعم	في بعض الحالات مقيدة	لا	لا
تصرف	نعم	مشترك	للعمال	لا
نوع الحقوق	ملكية خاصة	ملكية خاصة ناقصة	ملكية جماعة	ملكية عامة
نوع المنظمة	مؤسسة رأسمالية	مؤسسة إدارية	مؤسسة تعاونية	مؤسسة حكومية

❖ أهم نتائج هذا التصنيف :

1. من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة ← فحقوق الملكية عبارة عن أداة للتحليل .
2. الملكية الخاصة هي النوع الأكمل لأن فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها .

❖ 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
- المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية

سؤال : هل السوق لا تسمح بالعمل الجماعي ؟؟؟

❖ عيوب نظرية حقوق الملكية مهم جداً

1. لا تعطي تعريفاً واضحاً للحقوق.
2. لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الأثار السالبة).



ثانياً: نظرية الوكالة :

مؤسسي النظرية : William Meckling و Michael Jensen

1. موضوع نظرية الوكالة :

Michael Jensen William Meckling
30 novembre 1939

✓ تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية الإنتهازية في المؤسسة ،
تعتمد هذه النظرية بالدرجة الأولى على المعلومة

✓ يرجع الأصل النظري لنظرية الوكالة إلى فصل الملكية عن الإدارة Berle و Means .

✓ نظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية .

✓ حسب نظرية الوكالة هناك :

مالك (هو صاحب حقوق ملكية) يكلف غيره من أجل إدارة هذه الحقوق ، لماذا ؟ بمعنى مالهدف ، وماالأسباب ؟

• الهدف : حتى ينتفع من حقوق ملكيته .

• الأسباب كثيرة:

1. غير مؤهل للقيام بالإدارة بنفسه

2. لا يستطيع مانع ما أن يدير

3. تشتت الملكية

✓ هذا ما أدى به إلى تكليف غيره

2. عدم تناظرالمعلومات :

صاحب الملكية يسمى موكل ، المكلف يسمى وكيل

الوكيل و الموكل : ليس لهما نفس المعلومات : أي هناك عدم تناظر المعلومات

الموكل لا يعرف كل شيء عن الوكيل (مؤهلاته الفعلية، سلوكه، قدراته، قيمه...) ← لذا فهو يعرض ملكيته للخطر

3. إنتهازية الوكيل :

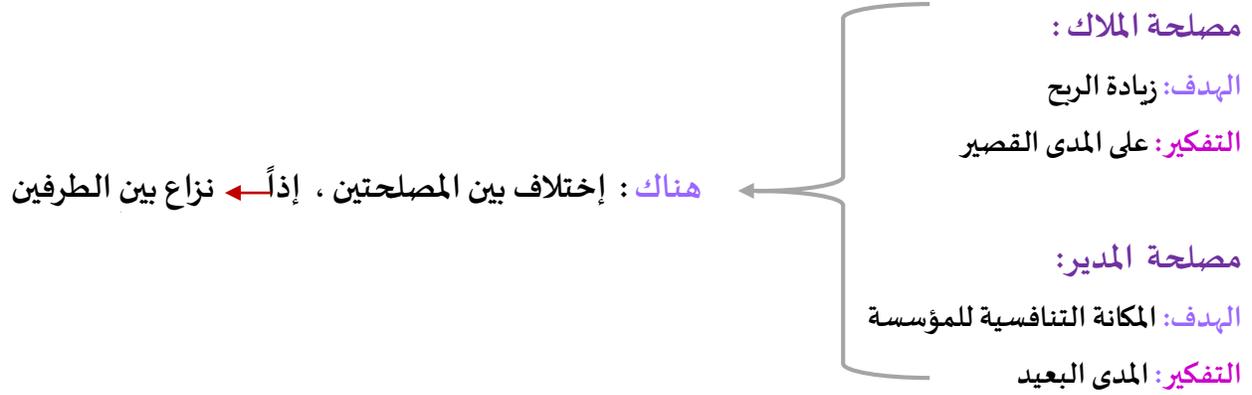
أول وأكبر هذه المخاطر: إنتهازية الوكيل

السؤال : هل سيعمل الوكيل على تحقيق مصلحة الموكل ؟

أم هل سيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية ؟

حسب SA Ross (1973) عندما يعمل أفراد مع بعض فأن مصالحهم تكون عموماً مختلفة وهذا يؤدي إلى نزاعات

فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في Wall Street 1987 .



- ✓ لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقد.
- ✓ العقد يقلص من النزاع (من خلال ما يأتي في البنود من اتفاق).

4. علاقة الوكالة :

- علاقة الوكالة هي عقد يلجأ من خلاله شخص أو أشخاص إلى خدمات شخص آخر ليقوم مكانهم بعمل معين هو عبارة عن : (تفويض لإتخاذ القرار).

5. تكاليف الوكالة :

- هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك، الأجر المرتفعة للمدير، تكاليف الرقابة، تكاليف الإجراءات القانونية،
- لا تستطيع كل المؤسسات تحمل هذه التكاليف
- المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع ، لأن :
- 1. رأسمالها كبير
- 2. تقسم التكاليف على عدد كبير من الملاك
- 3. تناسب آليات الرقابة

- ✓ المؤسسة الإدارية هي الأفضل (حسب نظرية الوكالة).

تمت

النظريات الحديثة – أهمها نظريات النظم

تسمية النظريات الحديثة :

لا يجب فهمها بالنظريات الحالية ، فهي توصف بالحديثة مقارنة بالنظريات التقليدية

النظريات الحديثة كثيرة :

- هي تلك التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية
- أهم وأشهر وأول هذه النظريات : نظرية النظم
- نكتفي بدراستها ولا نتطرق للنظريات الأخرى

محتوى الفصل :

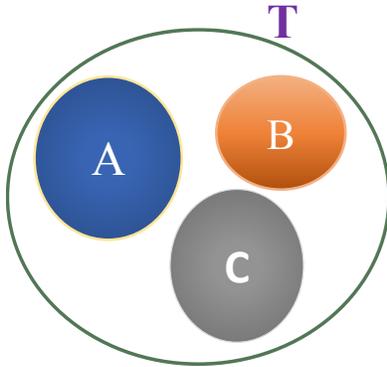
1. نظرية النظم
2. مؤسس نظرية النظم
3. شكل النظام
4. هدف النظم
5. أنواع النظم
6. المنظمة نظام مفتوح
7. دور نظرية النظم في نظرية المنظمة

أولاً : نظرية النظم :

في التحليل : الظاهرة = مجموعة من الأجزاء .

في التحليل : الكل = مجموع الأجزاء

$$T = A + B + C$$



- 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 ...
- إزداد تعقيد الظواهر وصار تحليلها صعباً وغير كاف .
- إزداد تداخل العناصر المكونة فيما بينها .
- ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر .
- وهذا ما جاءت به نظرية النظم .



1901-1972
أصله من النمسة

ثانياً : مؤسس نظرية النظم :

✓ في 1947 نشر كتاب النظرية العامة للنظم لصاحبه : Ludwick Von bertalanffy

✓ كتابة : النظرية العامة للنظم GENERAL SYSTEM THEORY

✓ مختص في عالم الأحياء

✓ هو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي

✓ وهو من أسس لنظرية النظم

✓ ترى نظرية النظم أن :

- الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء
- النظام = مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين
- في نظرية النظم : كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت
- النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة
- بهذه الكيفية أصبح كل شيء عبارة عن نظام :

الكون نظام ، الأسرة نظام ، جسم الإنسان نظام النص الأدبي نظام ، الدولة نظام ، الخطة الدراسية نظام ، الحكومة نظام ، المنظمة نظام .

وأيضاً من أسئلة الأعوام

الكل أكبر من مجموع الأجزاء

• في نظرية النظم : الكل أكثر من مجموع الأجزاء $5 = 2 + 2$

النظام

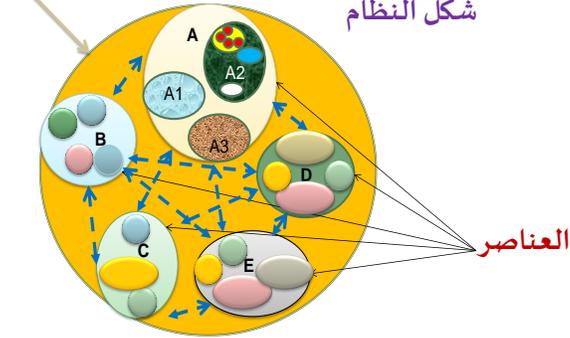
شكل النظام

ثالثاً : هدف النظام :

- لكل نظام هدف خاص به
- يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له
- مثال : الجسم ، المنظمة ، ...

لفهم الكل نحتاج إلى :

1. فهم الأجزاء (العناصر)
2. فهم العلاقة فيما بين الأجزاء (العناصر)
3. فهم علاقة الأجزاء (العناصر) ببيئتها



رابعاً: أنواع النظم :

❖ النظم أنواع كثيرة حسب المعايير:

- النظم الساكنة والنظم المتحركة .
- النظم البسيطة والنظم المعقدة .
- النظم المغلقة والنظم المفتوحة .

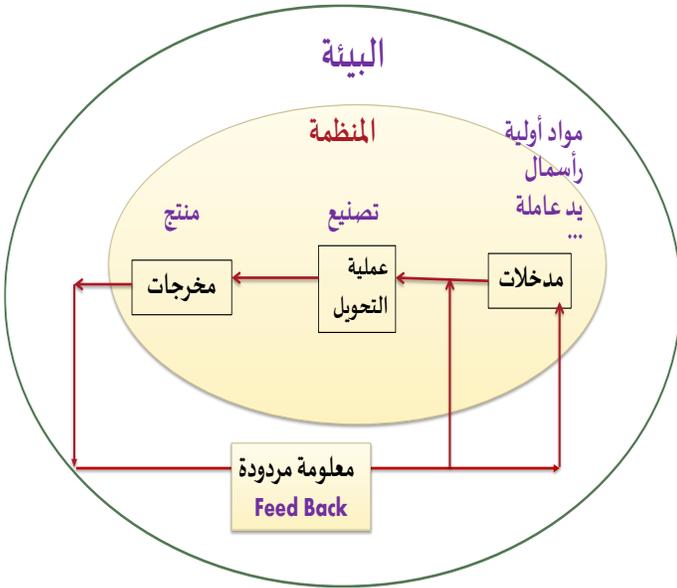
❖ النظام المغلق :

- نظام له إرتباط ضعيف أو ينعدم ارتباطه بالبيئة .
- له درجة عالية من الإستقلالية .

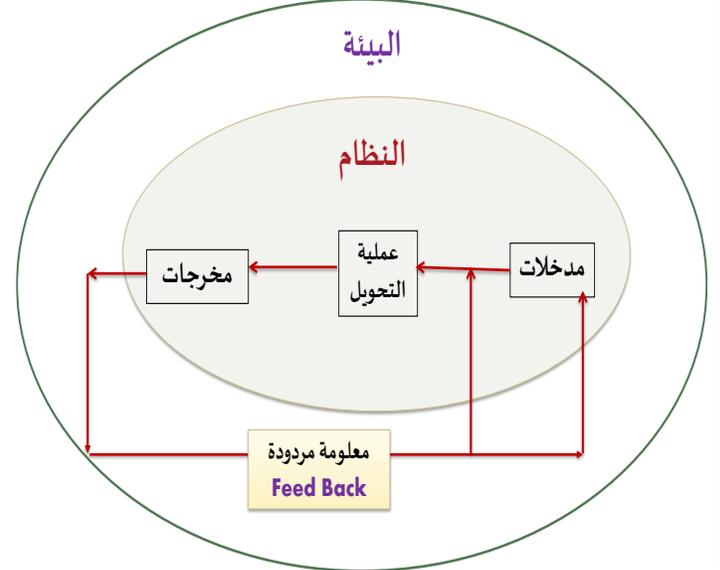
❖ النظام المفتوح :

- نظام مفتوح على بيئته، يؤثر فيها ويتأثر بها .

سادساً: المنظمة نظام مفتوح



خامساً: رسم النظام المفتوح :



سابعاً: دور نظرية النظم في نظرية المنظمة : تساعد هذه النظرية على :

- فهم تتطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة
- الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل
- الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة (الإنتاج، التسويق، الإدارة...)
- الإدراك بأن هيكل المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها

وهذا ما يناقض النظريات التقليدية

تمت

محتوى الفصل :

1. منطلقات مقارنة الفاعلين
2. تفسير السلوك في المنظمة
3. الفاعل
4. إستراتيجية سلوك الفاعلين
5. القواعد
6. أسس استراتيجيات الفاعلين

مقدمة :

- تطرقنا للمنظمات وخصائصها ، فهنا كيف تتطور المنظمات من خلال تفاعلها مع بيئتها .
 - السؤال الآن : ما الذي يجري داخل المنظمة ؟
 - نلقي نظرة على الفاعلين داخل المنظمة
 - إهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة
- إنطلقوا من مجموعة أفكار :

1. المنطلقات :

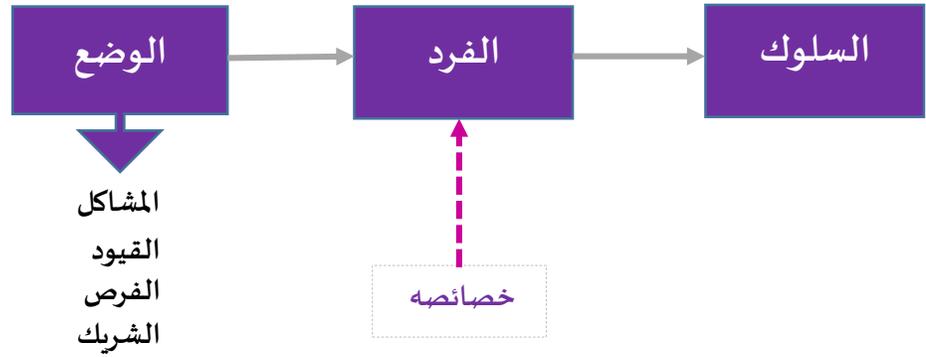
1. المنظمة ليست شيئاً طبيعياً بل هي بناء اجتماعي
2. فهي ليست محددة تماماً
3. بالتالي هناك مكان للحرية في المنظمة
4. حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائماً إمكانية التحرك بين هذه القيود

2. السلوك :

يُفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها :

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

سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع



3. الفاعل :

- (الفاعل): هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة
 - في مشكلة معينة
 - لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم
- إذا: ← المشكلة تحدد الفاعلين .
- لماذا؟
1. لأنهم: ليسوا كلهم معنيين
 2. ليس لهم كلهم الموارد الضرورية

4. الإستراتيجية :

- عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون (سلوكات ثابتة) .
- مثال 1 : صيانة آلات الإنتاج
- مثال 2 : السيارة والبنزين
- ✓ مجموعة (السلوكات الثابتة) التي ينميها الفاعلون بقصد (حماية مصالحهم) ← (تسمى إستراتيجية) .
- هذه الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة
- هي إستراتيجية هادفة ، أي : هي إستراتيجية عقلانية
- لكن النتائج ليست بالضرورة ما يُنتظر .
- النتائج يختلف فهمها باختلاف وجهة النظر
- هذه الإستراتيجيات تعتمد على استعمال الموارد التي تكون في متناول الفاعلين
- موارد رسمية أو غير رسمية، مادية أو غير مادية ...
- تهدف الإستراتيجية إلى التفاعل مع الأوضاع .

5. القواعد :

لضمان تشغيلها، تحرس المنظمات على إنشاء قواعد
تنقسم هذه القواعد إلى نوعين :

1. القواعد الرسمية : هي قواعد ← (للرقابة).
2. القواعد غير الرسمية : هي قواعد ← (حرة).

2. القواعد غير الرسمية

ينشئها العاملون أنفسهم ، هي قواعد **حرة**.

1. القواعد الرسمية

تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم

غير مكتوبة

مكتوبة

- 1. المعايير
- 2. الإجراءات
- 3. طرق العمل
- للمنظمة قواعد رسمية غير مكتوبة بأهداف
- قد تكون أكثر صعوبة وتقييداً من المكتوبة في بعض الحالات

✓ **القواعد الرسمية** : هي قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد) .

✓ **القواعد الرسمية وغير الرسمية** : هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات.

✓ مثال : القواعد بالنسبة للإنتاج وسلوك العمال

✓ هذا الكلام **بخالف كلام التابلورية** التي تكتفي بالقواعد الرسمية المكتوبة .

6. أسس إستراتيجيات الفاعلين في المنظمات:

تجد الإستراتيجيات السلوكية للفاعلين تبريرها في : **الحكم والثقافة** .

1. الحكم (السيطرة) :

- قد تستهدف الإستراتيجية السلوكية للفاعلين الحفاظ على السيطرة (الحكم) أو تنميتها .
- **(السيطرة)** : يمكن تعريفها بأنها قدرة طرف على فرض سلوك معين على طرف آخر .
- حسب مقارنة الفاعلين، لا ترتبط السيطرة بالشخص نفسه ، **وإنما ترتبط بـ** :

1. الموارد التي هي في متناوله .

2. مكانته في المنظمة .

❖ **يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال :**

1. السلطة الرسمية

2. مهارته، وكفاءته

3. إمتلاكه لمعلومة حاسمة، حرجة بالنسبة للمنظمة

❖ **في المنظمات تكون دائما السيطرة :**

1. مقسمة (موزعة)

2. بين أكثر من طرف .

✓ تختلف قوة السيطرة حسب الأطراف لكنها مقسمة .

أمثلة :

- الموظف بالشباك 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 أيضاً على تبادل الخدمات اللارسمية .
- يلتزم المرؤوس مثلاً 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 أيضاً سيطرة على مرؤوسه في جانب آخر .
- السيطرة موزعة في المنظمة .

2. الثقافة :

1. للفاعلين في المنظمة بيئة ينتمون إليها
 - فهم ينتمون إلى منطقة جغرافية معينة، إلى ثقافة معينة، إلى اعتقاد معين، إلى جماعات معينة ...
 - قد تكون هذه الإنتماءات عاملاً مفسراً آخر للإستراتيجيات التي يطورونها
 2. ليست السيطرة هي المبرر الوحيد للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات ، المنظمات أيضاً مكان لتعلم معايير ثقافية مشتركة.
 3. 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 إستراتيجيات الفاعلين .
- ✓ كما أن هذه الإستراتيجيات قد تنمو نتيجة لأهداف سيطرة أو نتيجة لأمر ثقافية .

تمت

الأشكال والتحديات الحديثة للمنظمات (1)

محتوى الفصل :

عناصر التطورات الحديثة للمنظمات :

1. العناصر التكنولوجية
2. العناصر الاقتصادية
3. العناصر الاجتماعية

التغيير على المستوى الكلي :

- التغيير على الهيكل القديمة
- على مستوى حدود المنظمات
- الشبكة

التغيير على المستوى الفرد ومكان عمله :

- المقاربة الاجتماعية التقنية
- نظرية HERZBERG
- الأشكال الجديدة للعمل

مقدمة :

مجموعة من العوامل أدت إلى التغيير في كيفية تشغيل المنظمات في المجتمعات المتقدمة

- ✓ هذا أدى إلى تغيير في المنظمات نفسها
- ✓ يظهر التغيير على مستويين :
- على المستوى الكلي
- على المستوى الجزئي

❖ على المستوى الكلي :

1. تغيير على الأشكال التقليدية
2. وظهور اشكال جديدة تتماشى اكثر مع العالم الحديث

❖ على المستوى الجزئي :

- ظهرت تنظيمات جديدة تخص الفرد ومكان عمله
- ✓ ندرس هذا التغييرات الحديثة
- في الهياكل التقليدية :
- 1. تطور الهيكل
- 2. الأشكال الحديثة للمنظمات المرتبطة بخصائص العالم المعاصر.

عناصر التطورات الحديثة للمنظمات :

1. العناصر التكنولوجية
2. العناصر الاقتصادية
3. العناصر الاجتماعية

- على مستوى مضمون المنظمات :
الأفراد والطرق الحديثة لتنظيم العمل.

✚ أولاً : عناصر التطورات الحديثة للمنظمات :

لفهم التطورات الحديثة، نلجأ عموماً إلى 3 أنواع من العناصر.

❖ **العنصر الأول : العناصر التكنولوجية : وأهما أثنان :**

1. ارتفاع تكلفة الإستثمار في الكثير من القطاعات ، **ومنه** ← ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل
2. تعقيد عمليات الإنتاج (التحكم عن بعد، والانظمة الالكترونية) يزيد من الاخطار ويؤدي إلى زيادة مشاكل الصيانة

❖ **العنصر الثاني : العناصر الاقتصادية :**

1. تنوع المنتجات والخدمات حتى في الانتاج الكبير
2. سرعة إطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة المنافسة

❖ **العنصر الثالث : العناصر الاجتماعية: وأهمها**

1. تطور التطلعات الخاصة بالعمل
2. تميز في مستويات التكوين بين الأفراد

✓ في مجال الإنتاج ظهر نمط جديد في الثمانيات حول الإنتاج في الوقت .

✓ نموذج تويوتا للإنتاج (TPS) Toyota Production System

✓ أدى إلى انتقال من نموذج **FORD** إلى نموذج **Toyota**

✓ نموذج **Toyota** يعطي للعمال مسؤوليات كبيرة

هذه التطورات أدت إلى (سياسات متقاربة) حسب قطاعات النشاط ، والتي كان لها تأثير قوي على نمط التنظيم وهيكله المنظمة .

- (سياسات الليونة المرنة): تظهر في أكثر من جانب (التقني، التوظيف، الرواتب،....)
- (سياسات الإنتاجية) : حيث أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر على المعرفة والإنتاجية المعرفية
- (سياسات الجودة) : حيث أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بالمعايير الدولية مثل ايزو ...

✚ ثانياً : التغيير على المستوى الكلي:

❖ **بعض التغيير على الهيكل القديمة :**

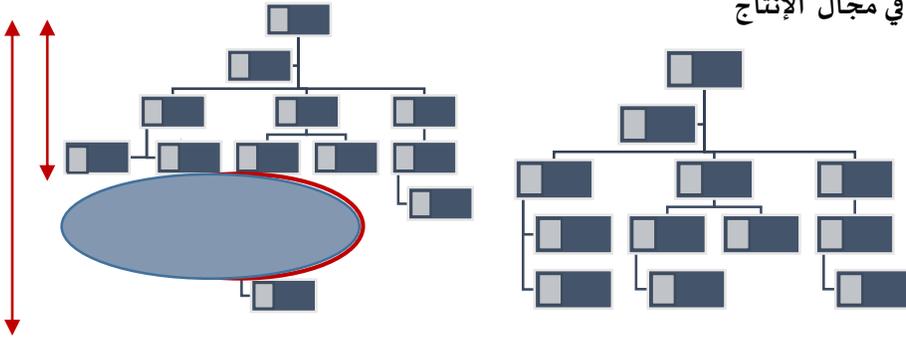
1. ظهر على المستوى الكلي بعض التغيير والذي يكمن في التخفيف من الهيكله والخط السلمي.

مثال : خففت أو ألغيت الهيئات الخاصة بالدراسات وتحضير القرارات.

ولوحظ نفس الأمر في مجالات أخرى غير الاستشارة (الهيئات المحاسبية مثلاً...).

2. قسمت الهياكل إلى وحدات صغيرة أكثر ليونة .

3. أُلغيت مستويات سلمية خاصة في مجال الإنتاج



❖ تغيير على مستوى حدود المنظمات :

- نتيجة للكثير من التطورات، صارت حدود المنظمات متحركة أي (غير ثابتة) ، يظهر هذا خاصة من خلال :
 1. تقسيم المؤسسة الى وحدات صغيرة
 2. المؤسسات الافتراضية
 3. المؤسسات التي تتعامل عن بعد (التعامل الإلكتروني)
- تكون هذه الوحدات (مستقلة) وحتى في بعض الحالات (بعيدة جغرافيا) .

❖ الشبكة :

هذه الوحدات تكون في إتصال بعضها ببعض وتنشئ علاقات قد تكون حتى غير رسمية أحياناً.
هذا التنظيم الشبكي أو المؤسسة الشبكة .

✚ **ثالثاً: على المستوى الفرد ومكان عمله :**

التغيير على مستوى الفرد ومكان عمله جاء نتيجة للكثير من النظريات، أهمها :

❖ المقاربة الإجتماعية التقنية :

يرجع اصل هذه المقاربة الى بعد الحرب العالمية الثانية حيث قام باحثون بريطانيين وإسكندنافية بتصميم مناصب عمل يتجاوب محتواها مع المتطلبات التقنية ومتطلبات الشخص الذي يتولاها .

❖ نظرية **HERZBERG** :

- بعد تقديم نظريته، قال HERZBERG أن المؤسسات تهتم خاصة (بعوامل عدم الرضا) (الرواتب، ظروف العمل...)
- ولهذا نادراً ما يكون الإنسان راض في المنظمات الحالية.
- ويرى أن (إعادة تصميم العمل) بطريقة أخرى هي التي تمكن من تحفيز الافراد .

➤ ومن نتائج إعادة تصميم العمل : ← إثراء المهام (إثراء مختلف مهام العمل) Task enrichment

1. يعطي هذا الإثراء حرية ومسؤولية أكبر للأفراد .

2. يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد .

❖ الأشكال الجديدة للعمل :

1. توسيع العمل :

1. يتمثل في إضافة مهام جديدة لعمل معين

2. يهدف إلى محاربة الملل من العمل

2. إثراء العمل : جمع مهام من درجة أكثر تعقيد للفرد .

3. الجماعة : تمثل الجماعة نمطاً جديداً للعمل ، هذا النمط لا يقوم على مناصب فردية للعمل ولكن على عمل جماعي

حلقة الجودة، جزيرة الإنتاج، إدارة المشروع...

✓ الأنماط الحديثة للتنظيم تفرز نتائج معينة، من بينها أنها تمكن :

• تقاسم المعارف

• تحسين التأهيل

✓ ومن هنا جاءت تسمية «المنظمات المؤهلة»

يرى ZARIFIAN أن المنظمات المؤهلة : هي تلك التي تحسّن مستوى تأهيل أفرادها .

لا يوجد نمط بهذه التسمية وإنما هي واحدة من مميزات المنظمات الحديثة.

تمت

محتوى الفصل :

أولاً : طرق تحليل وتشخيص المنظمات

1. تحليل العمل
2. تحليل ظروف العمل
3. تحليل الفاعلين
4. طرق تصميم الهياكل

ثانياً : التغيير التنظيمي (أساليب التغيير)

✚ أولاً : طرق تحليل وتشخيص المنظمات :

نعرض بعض هذه الطرق إنطلاقاً من المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي

❖ 1. تحليل العمل :

- لا يمكن تحليل المنظمات دون تحليل العمل
- ينطلق تحليل المنظمات بتحليل العمل
- تاريخياً، يرجع تحليل العمل إلى **Taylor**

يهدف تحليل العمل خاصة إلى:

1. تنظيم مناصب العمل
 2. مقارنة مناصب العمل
 3. تصنيف مناصب العمل
- من أجل
- ✓ حصر الحاجة إلى التدريب
 - ✓ الإنصاف في تحديد الرواتب

✓ (يساعد تحليل العمل): على تحديد مستويات كثيرة للعمل: **ومنها**

- أولاً: **المهمة Task**: وهي أصغر جزء في العمل الذي يقدمه الإنسان .
- ثانياً: **النشاط Activity**: هي مجموعة من المهام التي لها نفس الهدف .
- ثالثاً: **منصب العمل أو وظيفة**: هي مجموعة من الأنشطة المتجانسة .

✓ يقوم الفرد بوظيفته في (**بيئة عمل**): وتتكون من :

1. الوسائل الضرورية
2. مساحة عمل

3. تنظيم معين

4. توجهات معينة

❖ 2. تحليل ظروف العمل :

- لظروف العمل الملموسة (الحرارة، الخطر، الوتيرة...) أهمية كبرى بالنسبة للعامل
- يختلف تقدير ظروف العمل من فرد إلى آخر
- توجد مجموعة من الطرق لقياس ظروف العمل
- هذه الطرق ليست دقيقة ولكنها تمكن على الأقل من أخذ فكرة عن ظروف العمل

❖ 3. تحليل الفاعلين :

- كنا تطرقنا للفاعلين في حصص سابقة عند تناول مقارنة أصحاب علم الاجتماع (نظرية الفاعلين).
- هذه المقاربة يمكن تطبيقها على النحو التالي :
- ✓ يكون الإنطلاق من وضع فيه مشكلة ، لأن من هذه المشكلة سنعرف مواقف الفاعلين وحركيتهم .
- ✓ يتم تحليل المنظمة بهذه (المقاربة) في مراحل :
- 1. المرحلة الأولى : أخذ نظرة شاملة على المنظمة من خلال التعرف على مكوناتها الأساسية .
- 2. المرحلة الثانية: تحليل العلاقات بين أهم الأفراد والمجموعات المعنية بالوضع الذي يتم تحليله .
- 3. المرحلة الثالثة: تحديد أهم مناطق الاختلاف بين الجهات .
- 4. المرحلة الرابعة: تحديد أهم الفاعلين في الوضعية .

❖ 4. طرق تصميم الهياكل :

- لا توجد حتى الآن أي طريقة موحدة لتصميم الهياكل .
- لأنه لا توجد ارتباط قوي بين الهيكلة والأداء القوي .
- على المسؤولين الأخذ ببعين الاعتبار للعناصر المؤثرة من أجل تصميم هيكلية منظماتهم .

✚ ثانياً: التغيير التنظيمي :

- عندما تختار المؤسسة هيكلية معينة ، تحتاج إلى تعزيز ظروف التغيير حتى تحسن من حظوظ النجاح في هذا التغيير
- لا توجد طريقة تضمن النجاح في التغيير .
- الذي يجب الإنتباه إليه هو فرص وتهديدات مختلف كفاءات إدخال التغيير للمنظمة .

❖ 1. أساليب التغيير :

توجد إستراتيجيات كثيرة للتغيير حسب العلاقات بين المديرين (أو الفاعلين الذين يقومون بالتغيير) والآخرين (الذين ينفذون التغيير) .

❖ 2. بالإعتماد على السلطة (التغيير المفروض) :

- لا يعطى للعاملين إلا القليل من المعلومات.
- ينفذ التغيير بطريقة صارمة ومخططة
- تليق هذه الاستراتيجية بالتغيير السريع لكنها تؤدي عموماً إلى :
 1. معارضة قوية
 2. أو مقاومة سلبية
- هذا التغيير له حظوظ قليل في النجاح .

❖ 3. بالإعتماد على الإقناع (التغيير المسوق له) :

- يسوق المسؤولون على التغيير لتغييرهم
- الشرح، الإقناع، الخطاب الجذاب
- قد ينجح هذا ولكن في بعض الحالات بعد «الحملة» يرجع كل شيء إلى ما كان عليه

❖ 4. بالإعتماد على التفاوض :

- يعطي التفاوض لكل فاعل دوراً أكثر فاعلية
- قد تكون المفاوضات صعبة
- قد تكون المفاوضات طويلة

❖ 5. بالإعتماد على المساهمة (التغيير بالمساهمة) :

- هذه الإستراتيجية التي تفضلها مدرسة العلاقات الإنسانية لأنها أكثر مناسبة للأفراد في المنظمة .

تمت

هذه المحاضرة مهمة كمرجع لجميع المحاضرات الـ 13: غير موجودة في أي ملخص آخر أسأل الله أن يوفقي في إعدادها

المحاضرة (1)

نظرية المنظمات: هي مجموعة من النظريات التي تبحث في: **هيكلية وتنظيم المنظمات**



✓ المدير - المعارف الإدارية - المنظمة: هي عناصر تقوم عليها (نظرية المنظمات)

المحاضرة (2)

تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث

1. الملكية.
2. الحجم.
3. الشكل القانوني.
4. الإدارة.
5. طرق العمل.
6. التأثير في الأفراد والجماعات.

من قديم صوراً تشبيلية للمنظمة هو:

MORGAN ✓

حسب الصور التشبيلية للمنظمة هي

عبارة عن نظام يتأقلم مع البيئة عند:

Bertalanffy ✓

المحاضرة 3، 4

أن هناك طريقة واحدة لـ "ONE BEST WAY" تعني

تنظيم المؤسسات

تنطلق النظريات التقليدية من الفرضية أن هناك:

طريقة مثلى واحدة لتنظيم المنظمة

ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات:

عند مطلع القرن العشرين

النظريات التقليدية : نوعين

2 نظرية العلاقات الإنسانية

Elton Mayo
KURT LEWIN
CHRIS ARGYRIS
HERZBERG
LEKERT
MASLOW

1 النظرية الكلاسيكية

إتجاه التنظيم العلمي للعمل لإتجاه التنظيم الإداري للمنظمة
FAYOL .1 TAYLOR .1
WEBER .2 FORD .2

المحاضرة 5

النظرية الظرفية

1. WOODWAR => علاقة التكنولوجيا بهيكل المنظمات
2. CHANDLER => الإستراتيجية لها أثر مباشراً على تنظيم وهيكل المنظمات
3. BURNS & STALKER => كتابهم 1966 درجة إستقرار البيئة تحكم كيفية هيكل المنظمات
4. LAWRENCE & LORCH => هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة بيئتها 1967 م ، ودرجة عدم إستقرار وهيكل وتنظيم المؤسسة
5. MINTZBERG => المقاربة حسب التشكيلات 1982 وهومن رواد نظرية الظرفية المعاصرين

المحاضرة 6

حسب MINTZBERG 5 مكونات للمنظمة و5 آليات تنسيق و5 تشكيلات .

أنواع الهياكل .. مقاربتين

2 المقاربة حسب التشكيلات

MINTZBERG : من رواد نظرية الظرفية المعاصرين

1 المقاربة (الكلاسيكية)

TAYLOR : تقسيم العمل التخصص في العمل

FAYOL : مبدأ وحدة القيادة

- 1 نظرية القرار - SIMON
- 2 النظرية السلوكية - Cyert & March
- 3 النظرية الإدارية - Berle & Means
- 4 نظرية تكاليف المعاملات - Ronald Coase, (وطورها Williamson)
- 5 نظرية حقوق الملكية - Ronald Coase, Armen ALCHIAN, Harold Demsetz
- 6 نظرية الوكالة - William Meckling, Michael Jensen

طبعاً الدكتور له سبع نماذج سابقة ومع آخر مستوى أصبحت 8 نماذج وماشاء الله لم يعجز عن الأسئلة الدقيقة والجديدة حاولت بالملخص أبرز لكم النقاط المهمة في شكل أقواس أو بما تحته خط مع تميزه بلون مختلف).
 ✓ السؤال : في مصفوفة العقود ولأول مره يسأل ماهو نوع القرار وسألنا عن نوعين وكانت صيغته كالتالي.

1. في مصفوفة العقود أن في حالة عدم خصوصية الأصول :
 ✓ يتم القرار بالشراء => (هنا العقد الكلاسيكي)
 2. في مصفوفة العقود في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي :
 ✓ يتم القرار بالصنع => (هنا الهيكله تكون موحده)
 احتمال يسأل عن نوع العقود كما في السنوات الماضية : مثلاً
- العقود التي يتميز فيها الإستثمار بخصوصية عالية وتكرار قوي عبارة عن : (هيكله موحده)
 - العقود التي يكون فيها الإستثمار متوسط الخصوصية وقوي التكرار عبارة عن : (هيكله ثنائية الأطراف)
- وأيضاً وارد يكون سؤاله عن نوع التكرار: مثلاً من أسئلة الأعوام
- حسب مصفوفة العقود يكون القرار بالشراء مع إعتماـد طرف ثالث في : (التكرار الضعيف).
 - ممكن تكون الصيغة لكم بناء على السؤال الماضي على النحو التالي :
 - حسب مصفوفة العقود يكون القرار بالمناولة مع إعتماـد عقد ثنائي في : (التكرار القوي)
- وأيضاً سؤال جديد من نفس المحاضرة ال7 :
- يرى Cyert & March أن الجماعات تقوم حسب سيطرتها على التفاوض حول :
- ✓ كيفية الإستفادة من (القيمة المضافة) التي تنشئها المنظمة

النظريات الحديثة نظرية النظم

Ludwick Von bertalanffy

- Bertalanffy من ألف كتاب: (النظرية العامة للنظم)
- النظام عبارة عن مجموعة العناصر : (المتفاعلة فيما بينها)

- ينطلق علماء الاجتماع من مجموعة أفكار أولها أن (المنظمة بناء إجتماعي)
- المشكلة هل التي تحدد الفاعلين .
- يرى Herzberg أن إعادة تصميم العمل: تحفيز الأفراد
- تطرق الى اثره المهم : Herzberg
- الذي يرى أن المنظمات المؤهلة هي تلك التي تحسن مستوى تأهيل أفرادها هو : ZARIFIAN
- يساعد تحليل العمل على : تحديد مستويات كثيرة للعمل
- في مجال المنظمات وإلى الآن لم يتمكن الباحثون من : إثبات وجود علاقة بين الهيكله والأداء

تم بحمد الله

الإنهاء من ملخص نظرية المنظمات بالإضافة إلى تحديد

جزئيات الإختبار وملاحظاتي المتواضعة

تم تمييزهم بماتحتة خط أو في شكل مربعات شرح ..

وبإذن الله الملخص يغنيكم عن الرجوع لشرح المحاضرات

إعداد : أختكم

فجر

دعواتي لكم بالتوفيق والنجاح 1439هـ