

بعد هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- يفهم لماذا يدرس نظرية المنظمات
- يعرف المنظمة
- يعرف نظرية المنظمات
- يفهم أهمية دراسة نظرية المنظمات
- يعرف العناصر المكونة للمنظمة
- يعرف علاقة نظرية المنظمات بالمجالات الأخرى للمعرفة
- يذكر الصور السبع للمنظمة

الفصل لأول : مدخل إلى نظرية المنظمات

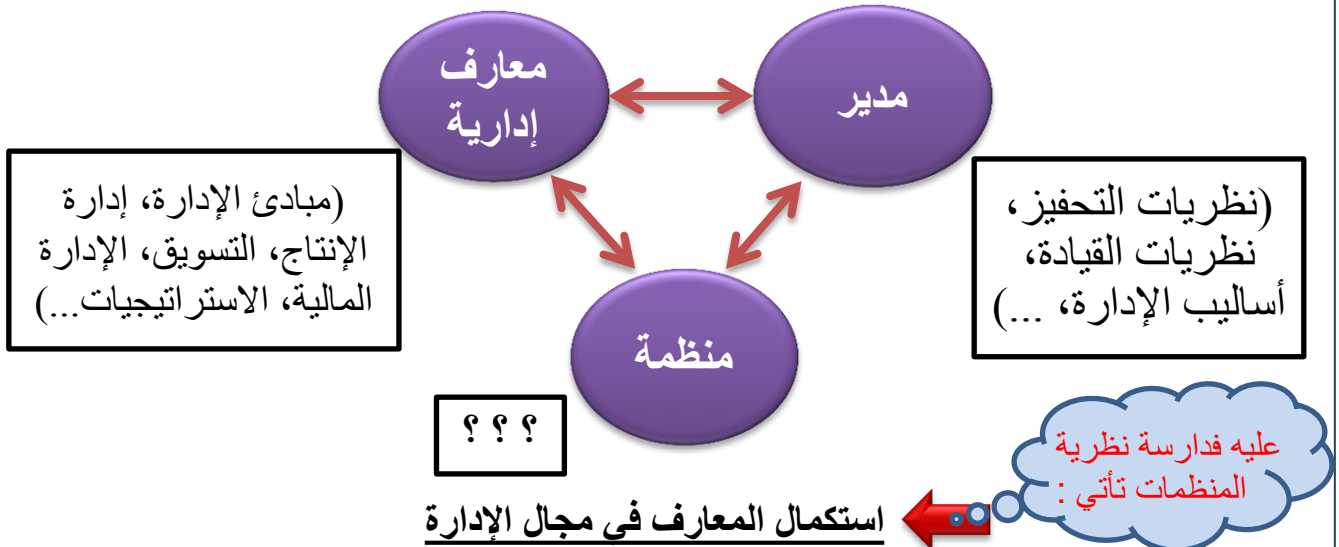
محتوى الفصل

- 1- لماذا ندرس نظرية المنظمات؟
- 2- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم ؟
- 3- بعض المصطلحات
- 4- التطور التاريخي للمنظمات
- 5- موضوع نظرية المنظمات
- 6- مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية

للإجابة على ذلك علينا أن ننظر إلى عناصر إدارة المنظمات في الشكل التالي ، حيث نلاحظ أنه تم التطرق إلى المدير و المعارف الإدارية في المراحل الجامعية السابقة أما المنظمة؟؟؟

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 : المراعي، Pepsi Cola ، Toyota ...
- المؤسسات الحكومية : وزارة التعليم العالي، البلدية، المحافظة، مديرية المرور، الجمارك ...
- المنظمات غير الحكومية : منظمات حقوق الإنسان، منظمة الأطباء بلا حدود، ...
- المنظمات الدولية : 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

لا يمكن فصل المنظمات عن حياتنا اليومية



نلاحظ أنه :

نظرا لمكانة المنظمات في حياتنا ونظرا لأهميتها فإن دراستها ضرورية من أجل :

- فهمها والتعامل معها
- تحسين تنظيمها
- تحسين أدائها
- الاستفادة منها بأحسن طريقة

وهذا يؤدي إلى

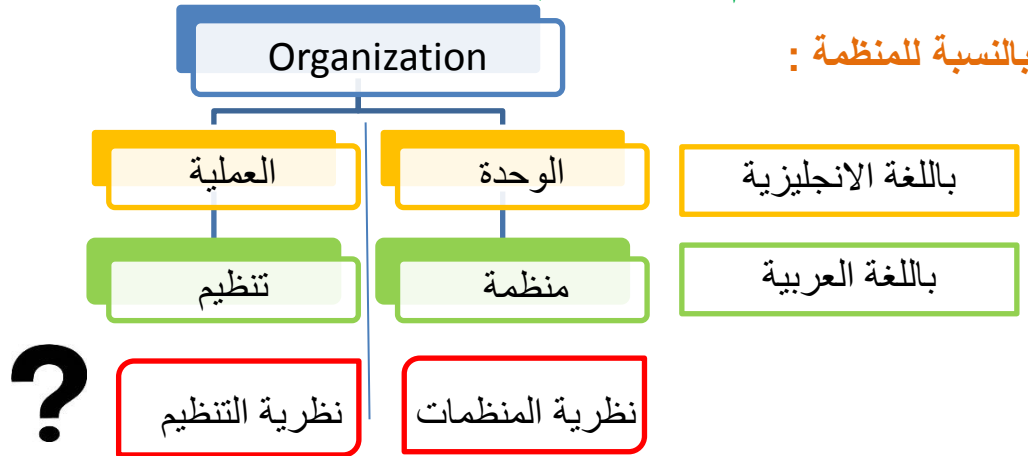
وعليه فإن

نظرية المنظمات تساعد على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها

ما هي نظرية المنظمات : نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلة وتنظيم المنظمات

عرفت نظرية المنظمات تطورا هائلا وأدى هذا التطور في الواقع إلى تطور إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير لإدائها من **حيث تطوير** مفهوم الإدارة ، أدوات الإدارة ، طرق الإدارة ، نماذج الإدارة

بالنسبة للمنظمة :



هل هي منظمة أم منظمات ؟ هي في الواقع منظمات كثيرة ومتنوعة جداً
الشائع : استعمال 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

المفهوم والمصطلح : المفهوم يختلف عن المصطلح

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

تعريف المنظمة : التعاريف 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

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

المنظمة هي أربعة
العناصر المكونة

هل
منظمة

1. مجموعة أفراد

2. مجموعة وسائل

3. وجود قواعد وإجراءات

4. تقسيم العمل

هناك من يرى بأن هناك
عناصر أخرى ينبغي ان
تضاف إلى هذه العناصر
الأربعة ، سنقوم
باستعراضها والتعرف على
اسباب عدم إضافتها

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 و 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

نهاية المحاضرة الأولى

- 1- لماذا ندرس نظرية المنظمات؟ (المحاضرة الأولى)
- 2- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم؟ (المحاضرة الأولى)
- 3- بعض المصطلحات (المحاضرة الأولى)
- 5- موضوع نظرية المنظمات
- 4- التطور التاريخي للمنظمات
- 6- مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية

القصة التالية
مثال وهي للفهم

4- التطور التاريخي للمنظمات

شرح Jean Panzani في صناعة العجائن الطازجة باليد ، فكان ينتجها في عليا البيت ثم يذهب بدراجته 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 يلبي 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 مكنه 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 تعتبر منتجا مكملا للعجائن، وكانت تنتج هذه الصلصة آنذاك في علب حديدية .

في الستينيات، مد Panzani النشاط إلى مجال الحبوب (القمح والأرز خاصة)، فصار يهيمن على سوق العجائن بفرنسا بإنتاج 90000 طن . تخلص من التبعية للموردين وهذا ما مكنه من الدخول في قطاع السميد (الدقيق) الذي يعتبر مادة أولية حيوية بالنسبة لقطاع العجائن . وبهذه الكيفية صار Panzani يتحكم في توريده من حيث الحجم والتكلفة وأيضا من حيث الجودة . في الوقت الحالي يشتري Panzani لوحده ربع إنتاج فرنسا من القمح مما يعطيه قوة كبيرة ومكانة فريدة في هذا المجال .

في سنة 2002 قامت Panzani بشراء أنشطة الأرز والمنتجات الطازجة من شركة Lustucru ثم في سنة 2005 التحقت بـ Ebro Puleva رائد السوق الاسبانية 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 خلال كل دقيقة. **مؤسسته اليوم:** هي الأولى في المجالات التالية :

العجائن الجافة بواسطة منتجاتها المشهورة ، العجائن الطازجة ، الأرز ، الصلصة بالرغم من أنها لا تنتج منها شيئا لأنها تناولته باطنياً مع مؤسسات أخرى ، وفي العديد من المجالات الأخرى.

تم اختيار هذه القصة لأنها
تختصر تطور المؤسسات

4.1- عن تطور المؤسسات

تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث : الملكية ، الحجم ، الشكل القانوني ، الإدارة ، طرق العمل ، التأثير في الأفراد والمجتمعات

ظهرت أولا المؤسسات الفردية

كانت عبارة عن مستغلات فلاحية صغيرة، وأعمال حرفية بسيطة كالنجارة، والحدادة، والحياسة، ... وفي كثير من الحالات كان أفراد العائلة يشاركون في العمل وفي القرارات فكانت المؤسسات عائلية بعض المستغلات الزراعية كانت عائلية، وبعض الحرف كالحياسة، وصناعة الفخار، والحدادة... **خصائص هذه المؤسسات الفردية والعائلية آنذاك ما يلي:**

- كانت صغيرة وحتى صغيرة جدا في بعض الأحيان
- كانت سوقها محلية وضيقة جدا
- كان تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا جدا أو منعدما
- كانت لا تحتاج إلى أموال كثيرة
- كان الإنتاج فيها **حرفيا** وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية (يعتمد على الوسائل البسيطة والمهارة)
- كان التنظيم فيها بسيطا جدا
- كان الإنتاج فيها بكميات ضئيلة
- كانت تدار من طرف مالكيها

ثم تطور حجم بعضها فصارت مؤسسات متوسطة

من بين خصائص المؤسسات المتوسطة آنذاك ما يلي:

- تشغل عددا أكبر من الأفراد
- سوقها محلية وأوسع في بعض الحالات (جهوية مثلا)
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا أو منعدما
- تحتاج إلى أموال أكثر من المؤسسات الصغيرة
- الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية
- التنظيم فيها أقل بساطة
- الإنتاج فيها بكميات أكبر من المؤسسات الصغيرة
- تدار من طرف مالكيها

اعداد اخوكم / ستاندر

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:

- تشغل عددا كبيرا من الأفراد
- سوقها واسعة (جهوية وطنية وحتى دولية في بعض الحالات)
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا
- تحتاج إلى أموال كبيرة حتى كبيرة جدا في بعض الحالات
- الإنتاج فيها صناعيا أي بتكنولوجيا العصر وطرق متطورة
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة وحتى كبيرا جدا
- التنظيم فيها معقد
- تدار من طرف مدير محترف

مع زيادة الطلب وتطور حجم السوق، تشكلت مؤسسات كبيرة جدا

من بين خصائص المؤسسات الكبيرة جدا ما يلي:

- تشغل عددا كبيرا جدا من الأفراد
- سوقها واسعة (عالمية) مثال : شركة بيبسي وكوكا كولا
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا جدا مثل : سامسونج و أبل
- تحتاج إلى أموال كبيرة جدا
- الإنتاج فيها متطورا جدا أي بتكنولوجيا رفيعة المستوى وبأحدث الطرق
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة جدا
- التنظيم فيها معقد جدا
- تدار من طرف مدير محترف

يعود تطور المؤسسات إلى عدد كبير من العوامل، أهمها:

1- تطور التكنولوجيا ... 2- تطور المجتمعات

غير أن أهم عامل هو 3- المبادر: صاحب روح المبادرة والإبداع

ولقد أشاد بدوره الكثير من الباحثين ومنهم خاصة :

JEAN BAPTISTE SAY (1767-1832)

SCHUMPETER

4.2- عن تطور إدارة المؤسسات

اعداد اخوكم / ستاندر

من البديهي أنه مع تطور المؤسسات تطورت 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 جدا أو الصغيرة	صغير جدا أو صغير	بسيط جدا	ضئيل	المالك أو أحد الملاك
المتوسطة	متوسط	بسيط	متوسط	المالك أو أحد الملاك
الكبيرة	كبير	معقد	كبير	مدير محترف

5- موضوع نظرية المنظمات

موضوع نظرية المنظمات هي **المنظمات**

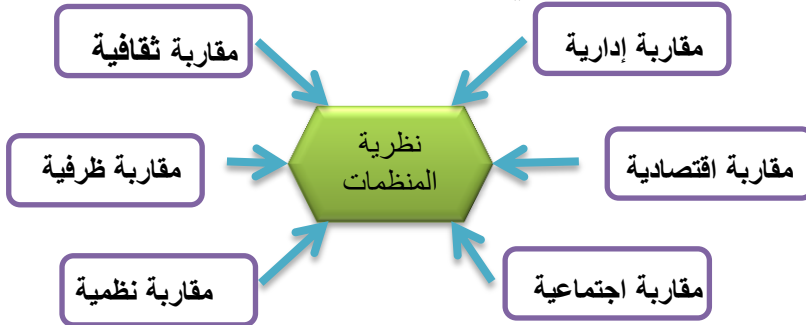
تدرس نظرية المنظمات هيكلية المنظمات STRUCTURE

1- كيف ظهرت المنظمات؟ 2- كيف تطورت؟ 3- لماذا تطورت؟ 4- ما هي أهم النظريات المتعلقة بها؟ 5- أين وصل تطورها اليوم؟ ...

6- مكانة نظرية المنظمات من العلوم الإدارية

يهتم بالمنظمة أصحاب تخصصات واهتمامات كثيرة ومتنوعة

الاقتصاديون ، علماء الاجتماع ، علماء النفس ، الباحثون في الإدارة ، الممارسون للإدارة ، علماء التاريخ ، علماء البيولوجيا



7- صور المنظمات المستعملة في التحليل

قدم MORGAN صورا 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

اعداد اخوكم / ستاندر

أداة للسيطرة	سجن ذهني	نظام سياسي	ثقافة	مخ	كيان حي	آله	
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	آليه 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 ، إرهاب ، لا شعور	سلطة حكم فاعلين مصالح ديمقراطية	ثقافة المؤسسة	التغذية العكسية	خلية ، نظام	التحكم الرقابة	الكلمات
العلاقات الاجتماعية	إدارة الموارد البشرية	إدارة عامة إدارة موارد بشرية استراتيجية المنظمة	إدارة موارد بشرية	نظم المعلومات	التنظيم ، التسويق ، المعلوماتية	الإنتاج رقابة الإنتاج المحاسبة	المجالات المعنية الادارة

نهاية المحاضرة الثانية

ينتظر منك بعد الانتهاء من هذا الفصل أن :

- 1- تتشكل عندك معرفة واضحة عن النظريات التقليدية
- 2- تفهم محتوى كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- 3- تستطيع المقارنة بين كل من النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية
- 4- تحدد إسهامات كبار المفكرين في كل من هذه النظريات
- 5- تحدد أهم عيوب ونقائص كل من هذه النظريات

محتوى الفصل

النظرية الكلاسيكية

Taylor
Ford
Fayol

المحاضرة الثالثة

Weber

نظرية العلاقات الإنسانية

Mayo
Lewin
Argvris

المحاضرة الرابعة

مقدمة

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

- 1- كثيراً
- 2- ومعقداً
- 3- ويصعب التحكم فيه

أصبح

العمل

- 1- ارتفع عدد المؤسسات
- 2- بدأ إدخال الآلات في المؤسسات لرفع الإنتاج
- 3- كبر حجم الكثير من المؤسسات
- 4- ارتفع عدد العمال في المؤسسات

التساؤلات: كيف يمكن تنسيق هذه الجهود؟ كيف يمكن تحسين الإنتاج؟ ، وهذه التساؤلات أدت إلى :

بدأ اهتمام الباحثين بالمؤسسات في نهاية القرن التاسع عشر ، **كان هذا الاهتمام ينصب خاصة على:**

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

كان المهتمون كثيرون وكان منهم :

- 1- من يبحث في مجال رفع مستوى الإنتاج ، 2- ومن يبحث عن كيفية تحسين تنظيم العمل
- أبرز ما ظهر من فكر في المرحلة الأولى (مطلع القرن العشرين) جمع تحت تسمية النظريات التقليدية**

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

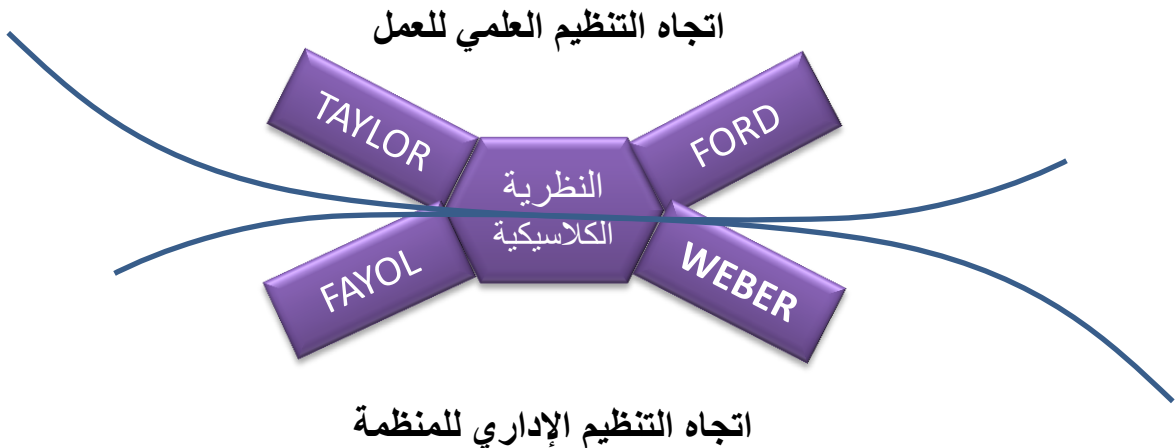
توضيح مهم جداً : كان التقليديين (الباحثين في النظريات التقليدية) ينطلقون من أن للمنظمة والفرد هدف وأن هناك قوانين طبيعية تحكم كل شيء ، لماذا ؟ لأنه في هذه المرحلة (نهاية القرن التاسع عشر بداية القرن العشرين) كانت علوم الفيزياء والعلوم الطبيعية متقدمة جداً بفضل اكتشاف مجموعة من القوانين الطبيعية مثل قانون الجاذبية لنيوتن وقانون الحركة ... اكتشفت وكانت موجودة في الطبيعة عليه فالباحثين في مجال المنظمات كانوا يبحثون عن هذه القوانين فكانوا يبحثون عن الطريق الأمثل ONE BEST WAY ، القانون الطبيعي الخفي

1- النظرية الكلاسيكية للمنظمات

1.1- ظروف ظهور النظرية الكلاسيكية : ظهرت النظرية الكلاسيكية للمنظمات مع مطلع القرن العشرين حيث كان قطاع الصناعة يجذب العدد الكبير من العمال وكان معظم هؤلاء العمال:

- 1- من الريف
- 2- بمستوى معيشي متدني
- 3- ليس لهم مستوى تعليمي
- 4- ليس لهم ثقافة صناعية (تعامل مع الآلات وتعامل مع تنظيم معين)

1.2- إسهامات النظرية الكلاسيكية أكبر وأبرز المؤسسين لهذه النظرية





- أب الإدارة الحديثة ؟؟؟
- عامل بسيط تدرج إلى أن أصبح مهندسا
- اعتمد على تجربته الخاصة والطويلة ليقترح طريقة لتحسين تنظيم العمل
- اهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج

نظرتة إلى المنظمة :

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

نظرتة إلى الأفراد : كان يعتقد أن الأفراد :

- 1- لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش
- 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 تنظيما محكما في ورشات العمل ورفع الإنتاجية ، وتعرف بالتايلورية Taylorism ، يتم بـ:

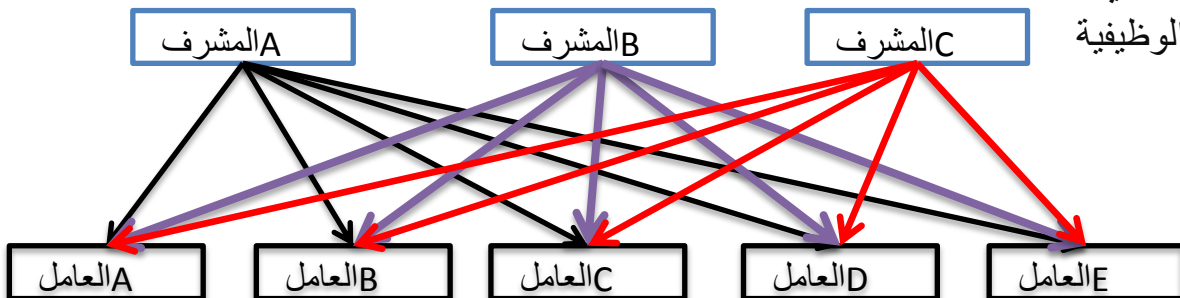
- 1- حسن اختيار العمال وتدريبهم : يجب أن يكون العامل مناسبا للعمل
- 2- تقسيم العمل :

عموديا: 1- الفصل بين المصممين والمنفذين ، 2- رقابة العمل من طرف مشرفين

أفقيا : تجزئة العمل إلى مهام صغيرة «وهو لب ما جاء به تايلور» (يؤدي إلى) معيارية العمل ← تخصص العمال ← إحلال أي عامل محل أي عامل

تقسيم العمل عموديا وأفقيا أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة :

- 1- السلطة السلمية
- 2- السلطة الوظيفية



3- العمل بالقطعة

كل ما كان المرود (عدد القطع) مرتفعاً كلما زادت المكافأة أي ربط المكافأة بالإنتاج
المكافأة المادية وحدها هي المحفز للفرد في المنظمة

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

- انطلق تفكير Taylor من الاعتقاد أن هناك قوانين طبيعية تخص تنظيم العمل يمكن اكتشافها
- هذا الفكر كان سائداً في عصره نظراً لاكتشافات في ميادين الفيزياء والكيمياء
- كان منهجه المنهج التجريبي : الملاحظة ، الترتيب ، التحليل ، استنباط القوانين والقواعد

ب- نقائص إسهامات Taylor

1- نظريته إلى المنظمة :

1-1 آلية

(المنظمة آلة يجب تسهيل تشغيلها)

نتائج هذه النظرية :

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

لطريق الأفضل الوحيد

THE ONE BEST WAY

1-2 علمانية

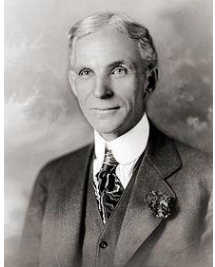
(يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)

2- 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 :



خط أنتاج بمصنع
Ford في
1923

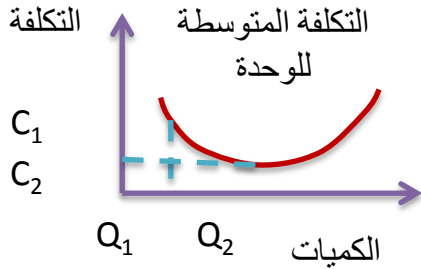
مثال الهيكل للسيارة : من 728 إلى 93
دقيقة أي ما كان ينتجه في أكثر من 12
ساعة صار ينتجه في أقل من ساعتين

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

الإنتاج بالحجم الكبير
تخفيض وقت الإنتاج

تخفيض تكاليف الإنتاج
رفع رواتب العمال

المكننة
عقلانية العمليات
معيارية المكونات
خطوط الإنتاج



لم يتوقف عمل Ford عند تحسين طرق الإنتاج

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

ب- نقائص إسهامات Ford من نقائص إسهامات Ford ما يلي :

1- كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج

- نوع واحد من السيارات
- لون واحد (الأسود لكل السيارات)

2- يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق

في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها ، وهذا ما مكن شركة General Motors حديثة العهد من أن تأخذ جزءا من سوق شركة Ford

3-1-2-3 Henri Fayol (1841-1925)



➤ بالنسبة للفرنسيين هو أبو الإدارة الحديثة

➤ مهندس

➤ 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

➤ نظرته 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

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

وظائف المؤسسة : التقنية ، المحاسبية ، الأمنية ، المالية ، التجارية

2- حصر وظائف الإدارة والتي عدّها 5 وظائف ، هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط (هناك من يقسمها إلى 4 وظائف)

وظائف الإدارة : التقدير ، الرقابة ، القيادة ، التنسيق ، التنظيم

3- إعداد مبادئ للإدارة

وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة، ومنها

وحدة القيادة
خط السلطة
العدل،
الانضباط
المبادرة
...



عالم اجتماع ألماني

مدرس الاقتصاد السياسي

باحث وليس ممارس مثل Taylor و Ford و Fayol الذين كانوا كلهم يمارسون عملهم في المؤسسات

لا يقترح أي تنظيم ولكن يرجح من الواقع ، وكان يبحث في مجالات علم الاجتماع

أ- إسهامات MAX WEBER : من أهم إسهاماته أنه

1- فرق بين : **أ- الحكم (POWER) :** قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة ...) على فرض تنفيذ

أوامرها على جهة أخرى ... الحكم يحمل مفهوم القوة

ب- والسلطة (AUTHORITY) : قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع

الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا ... 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 :

أ- الشرعية الكاريزمية : الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعيتها ، الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية

ب- الشرعية التقليدية : تكتسب الشرعية بالتقليد ، حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات ...

ت- 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 من السلطة

أ- السلطة الكاريزمية (المستندة إلى شرعية كاريزمية) : «مرتبطة بالشخص، تذهب بذهاب صاحبها» إذا هي السلطة غير مستقرة ، و لا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة و Max Weber يرفض السلطة الكاريزمية

ب- السلطة التقليدية (المستندة إلى شرعية تقاليدية) : «لا تقوم على منطق عقلي ،التقاليد تتطور و غير ثابتة» ، وعليه فهذه السلطة لا تصلح للمنظمات و Max Weber يرفض السلطة التقليدية

ج- السلطة القانونية (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية) : «تقوم على منطق عقلي ، تستند إلى القانون» ، عليه فهذه السلطة هي التي تصلح للمنظمات و Max Weber يفضل السلطة القانونية (العقلية)

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)
- 4- إغفال العلاقات بين المنظمة وبيئتها

1-3- نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات

- 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

- تعتبر هذه النظريات كرد فعل لتجاهل الإنسان من طرف النظريات الإدارية والعلمية
- جاءت في ظروف صعبة : الأزمة العالمية 1929
- ركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاجية
- من أشهر من ساهم في نظرية العلاقات الإنسانية

MAYO ، ARGYRIS ، HERZBERG ، LIKERT ، LEWIN ، MASLOW

➤ نهتم بدراسة الباحثين التاليين فقط

Elton Mayo أهمية العلاقات الإنسانية في الإنتاجية
KURT LEWIN حركية الجماعات
CHRIS ARGYRIS نظريات التعلم



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

اشتهر ELTON MAYO بتجربة WESTERN ELECTRIC في مصنع Hawthorne

من أهم ما ساهم به في نظرية المنظمات:

- 1- الإنسان -والى جانب المكافأة المادية -يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة
- 2- الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها
- 3- للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية
- 4- الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله

من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة



2-2 KURT LEWIN (1890-1947)

- عالم نفس وفيلسوف من أصل ألماني هاجر إلى أمريكا
- اهتم بالجماعات في المؤسسة
- تأثر بنظرة الشمولية الألمانية Gestalt وبالفيزياء النظرية

من أهم ما أضافه لنظرية النظم :

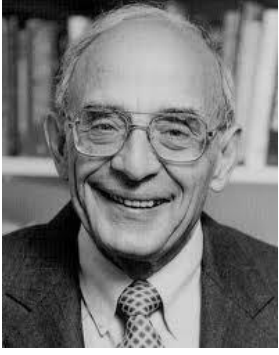
- 1- لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة
- 2- حركية الجماعات (group dynamics)
- 3- نظرية للقيادة

أساليب القيادة لـ LEWIN

من تجربته حول التعلم مع الأطفال

بين أن هناك 3 أساليب للقيادة

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



2-3- CHRIS ARGYRIS (1923)

- 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 مساهماته في نظرية المنظمات

1- المنظمة المتعلمة

2- نظريات التعلم

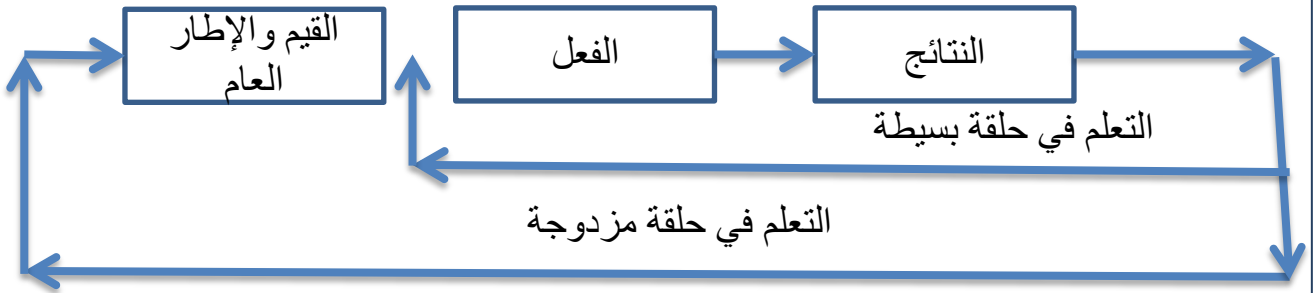
المنظمة المتعلمة : هي المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها وتستطيع الاستفادة مما اكتسبته من مهارات

لا يقصد فعلا أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها

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 Hawthorne الشهيرة
- 2- عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة (ما عدا Lewin)
- 3- الاكتفاء بالمستويات السفلية في الدراسات (ما عدا Lewin) فلا تكون نظرية عامة للمنظمات

نهاية المحاضرة الرابعة

بعد الانتهاء من هذا الفصل سيكون الطالب قادرا على أن :

- ✓ يعرف الظرفية والاحتمية والفرق بينهما
- ✓ يشرح تفوق نظرية الظرفية على النظريات التقليدية للمنظمة
- ✓ يشرح أعمال أهم الباحثين ضمن نظرية الظرفية
- ✓ يشرح كل عنصر من عناصر الظرفية الداخلية
- ✓ يبين كيف يؤثر كل من هذه العناصر على هيكل المؤسسة

تعريف الظرفية : هي عكس الاحتمية

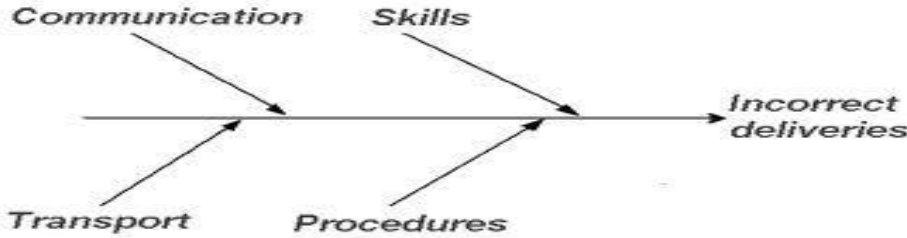
الشيء الحتمي هو ذلك الشيء الذي **يحصل حتما** نتيجة لأسباب معينة (الموت حتمي، البيع بسعر أقل من التكلفة يؤدي إلى الخسارة)

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 (مؤسسات بنفس عدد العمال تنتجان حجما مختلف من المنتجات)



وبأسباب مختلفة قد تحصل نفس الظواهر (مؤسسات بأعداد مختلفة من العمال تنتج نفس الحجم من الإنتاج)

ما هي أفضل هيكل للمنظمة ؟

كانت النظريات التقليدية تنطلق من الفكرة أن هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم المؤسسات وهيكلتها

THE ONE BEST WAY

بعد أن ساد هذا التصور منذ بداية القرن العشرين، جاء في الستينيات تصور آخر مناقضا تماما مفاده أن **هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها**

من جاء بهذا التصور الجديد هما Lawrence و Lorsch في 1967

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

❖ **WOODWAR INDUSTRIAL ORGANIZATION**

“THEORY AND PRACTICE”

❖ **MINTZBERG** Structure in Fives

“DESIGNING EFFECTIVE ORGANIZATIONS”

موضوع المحاضرة القادمة

❖ **CHANDLER** Strategy and Structure

“Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”

❖ **LAWRENCE & LORCH** Organization and Environment

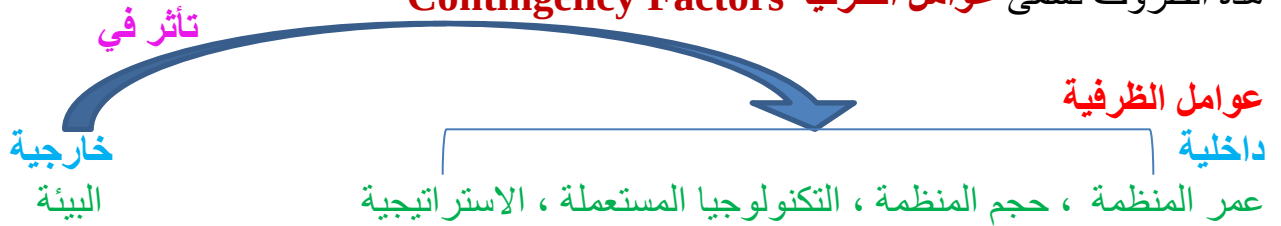
❖ **BURNS & STALKER** THE MANAGEMENT OF INNOVATION

أهم نتيجة لهذا المفهوم أنه

- لا توجد هيكلية 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 الظرفية : ترتبط هيكلية المنظمة بالظروف التي تواجهها

هذه الظروف تسمى **عوامل الظرفية Contingency Factors**



الهيكلية: العمر ، الاستراتيجية ، البيئة ، التكنولوجيا المستعملة ، الحجم

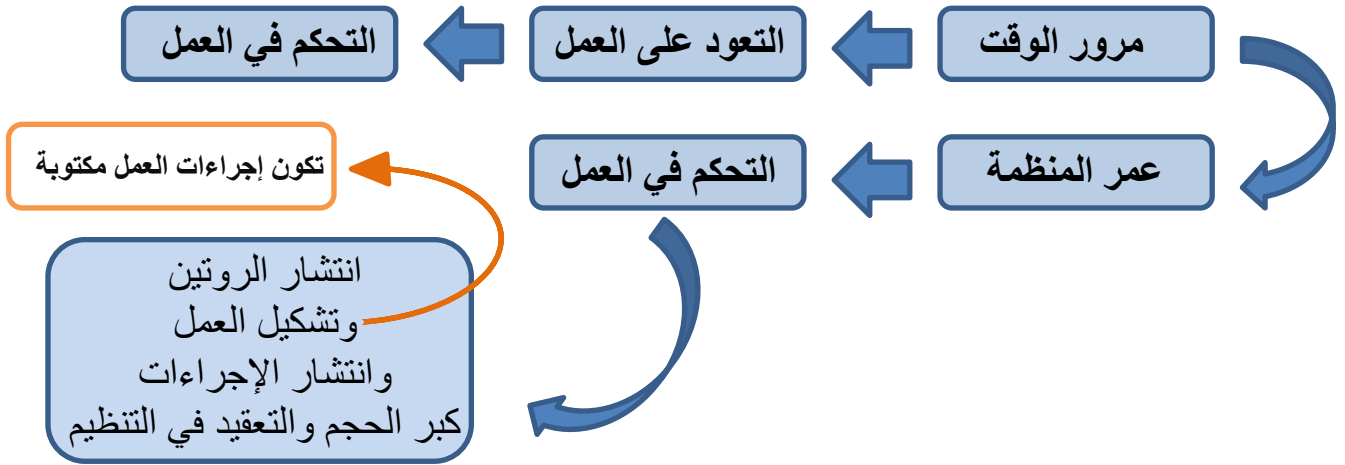
عوامل الظرفية الداخلية :

1. عمر المنظمة : بينت الأبحاث العديدة أن **للوقت** دورا في كيفية هيكلية المنظمات من جانبيين :

للمرحلة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة دور في الهيكلية

كانت هيكلية المنظمات في بداية القرن العشرين مثلا (تنظيم بسيط، وسائل بسيطة وحتى بدائية في بعض الحالات ...) تختلف عما هو موجود الآن

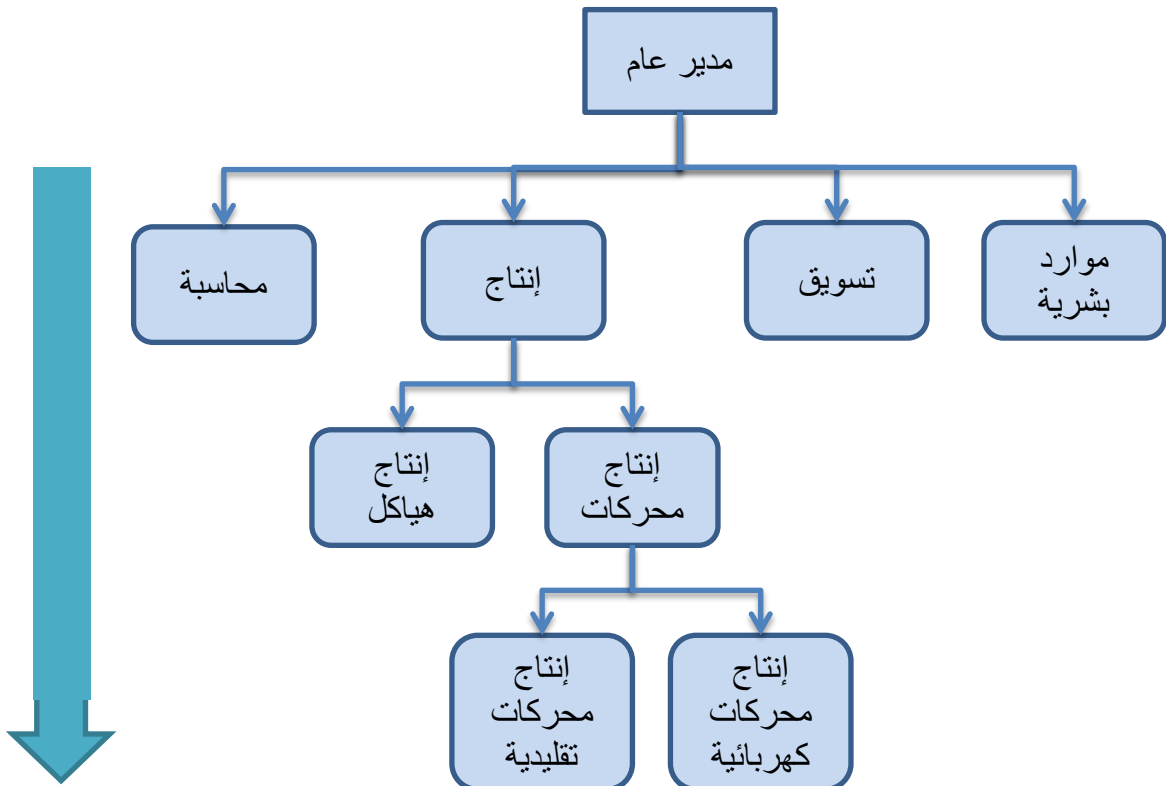
تحتفظ هيكلية المنظمة دائما بالطابع الأصلي لها والذي يرجع إلى فترة ظهورها
لعمر المنظمة دور في هيكلتها



مع تقدم المنظمة في العمر : ينتشر الروتين ، تكثر الإجراءات (تشكيل العمل) ، تقل المبادرات ، يزداد 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



اهتم 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 مبينة فيما يلي:

➤ **في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة:**

- ✓ التنظيم مرن
- ✓ الاتصال سهل وأكثره غير رسمي
- ✓ أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية

➤ **في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة:**

- ✓ التنظيم أكثر صرامة
- ✓ أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم
- ✓ التنظيم أكثر رسمي

➤ **في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا):**

- ✓ التنظيم أكثر مرونة من الشكليات السابقين
- ✓ نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين

4. الاستراتيجية

أهم باحث في هذا المجال Chandler ، لاحظ أن مع كل تغيير في الاستراتيجية يكون تغيير في الهيكل والتنظيم

بينت دراساته أن:

عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها ممرکزا (ضيقا افقيا)

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 انتبهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحت تقوم بالإدماج (الاندماج) العمودي بشكليه 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 تركيزا

استخلص Chandler أن للاستراتيجية أثرا مباشرا على تنظيم وهيكل المنظمات

5. البيئة

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

واهتم الباحثون بجوانب كثيرة من البيئة إلا انهم ركزوا خاصة على السوق (اعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة)

الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها T Burns و G Stalker (1966) والتي تتعلق باستقرار البيئة

جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلة المنظمات وتنظيمها

البيئة المستقرة

الاستقرار يساعد على التعود على العمل ← انتشار الروتين ← انتشار الاجراءات

← المؤسسة تصير آلية عبارة عن آلة (المنظمات الآلية)

البيئة غير المستقرة

فيها تقلبات ← هناك 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 وهيكلية وتنظيم المؤسسة واستعمالاً مصطلحين أصبحا متداولين: التمييز والإدماج

تمييز المنظمة : مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة

يزداد التمييز مع زيادة عدم استقرار البيئة

الإدماج: عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة. كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى الإدماج

نهاية المحاضرة الخامسة

ينتظر منك بعد الانتهاء من هذا الفصل أن يكون لديك القدرة على :

- ✓ تعريف الهيكل
- ✓ ذكر أهم أنواع الهياكل الكلاسيكية
- ✓ شرح مكونات المنظمة عند Mintzberg
- ✓ ذكر آليات التنسيق عند Mintzberg
- ✓ شرح مختلف آليات التنسيق عند Mintzberg
- ✓ ذكر أنواع الهياكل حسب التشكيلات
- ✓ ذكر خصائص كل نوع من أنواع الهياكل حسب التشكيلات

تعريف الهيكل : Structure

في المنظمات نحتاج إلى :

- تقسيم المهام وتنظيم العمل
- تنسيق العمل
- تحديد علاقات العمل (علاقات السلطة)

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

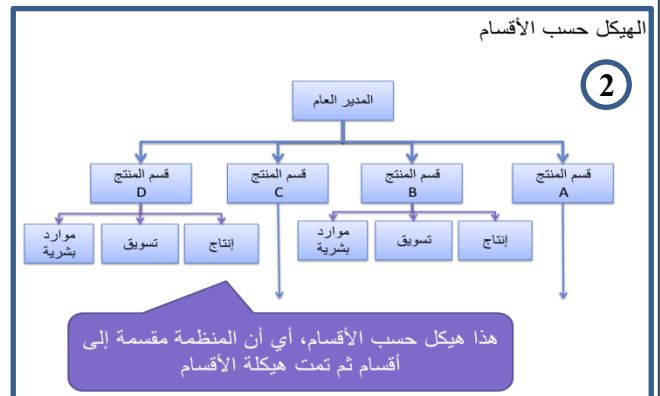
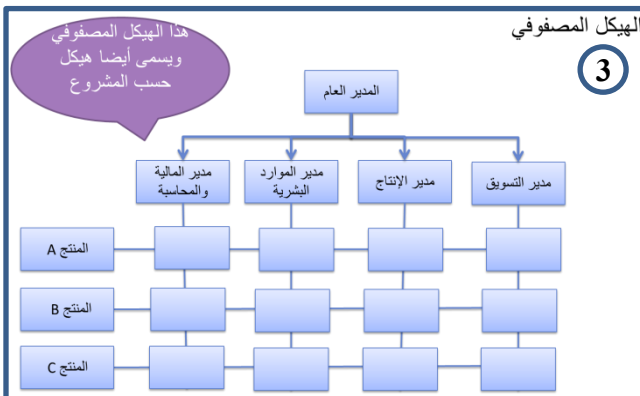
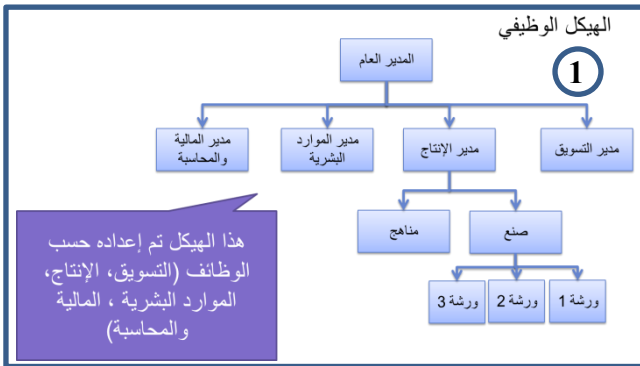
أنواع الهياكل

مقاربتان في إعداد الهياكل: كلاسيكية و تشكيلية

1. المقاربة الكلاسيكية

تعود المقاربة الكلاسيكية إلى أعمال كل من :

- **Taylor** تقسيم العمل – التخصص في العمل
- **Fayol** مبدأ وحدة القيادة خاصة



المقاربة حسب التشكيلات جاء بها Mintzberg في 1982

في كتابه The structuring of organizations

هي تلخيص وإثراء لنظرية الظرفية

قدم في هذا الكتاب مقاربة شاملة للمنظمة

يحلل المنظمة حسب

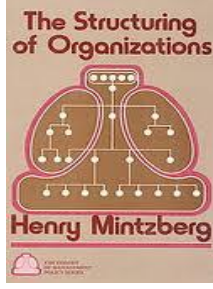
➤ مكوناتها

➤ والعلاقة بين مكوناتها

➤ ووزن كل منها في الهيكلية



أستاذ بجامعة Mac Gill الكندية
من مواليد 1939 بكندا



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 **لماذا**
- هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش و البقاء

2. القمة الاستراتيجية

- تضم الإدارة العليا (مدبرون، 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

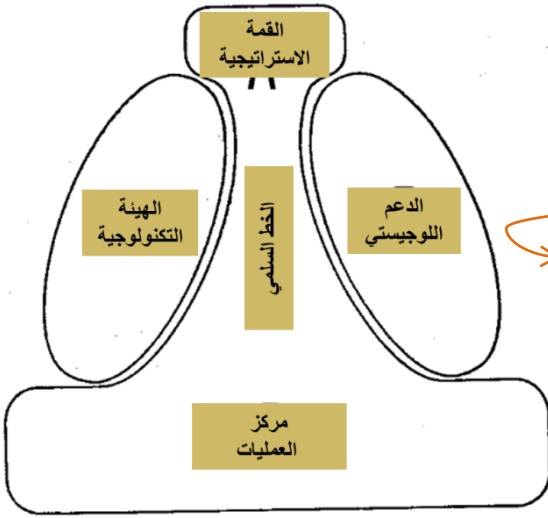
- يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات
- الخط الذي من خلاله تصل توجيهات القمة الاستراتيجية إلى المنفذين

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

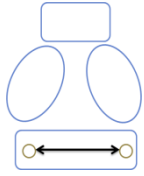


بعد تقسيم العمل بين المكونات، يأتي التنسيق بين هذه المكونات

يمكن أن يتم التنسيق بالطريقة التقليدية، أي عن طريق الهيئة المشرفة، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين المعنيين أو من خلال إعداد معايير

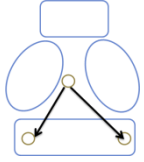
حصر Mintzberg 5 آليات للتنسيق : يمكن أن يتواجد أكثر من آلية في نفس الوقت

1. التعديل المتبادل



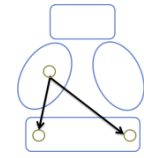
يعني التعديل المتبادل أن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل...) **يؤتي من التعاون**

2. الإشراف المباشر



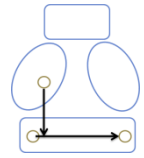
يتم الإشراف المباشر من خلال أوامر خاصة يعطيها طرف (مدير) لأطراف أخرى (منفذين) مثال يعطي أمر لعامل بتصنع (5) كراسي ولعامل آخر بتصنيع (5) طاولات ثم ينسق لصناعة خمس مكاتب

3. توحيد معايير إجراءات العمل



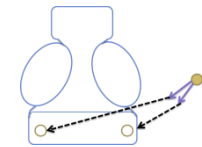
تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل

4. توحيد معايير نتائج العمل



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

5. توحيد التأهيل (المهارات)



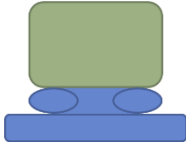
يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد

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

Mintzberg من رواد نظرية الظرفية المعاصرين

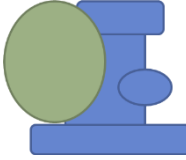
التشكيلات الخمسة لـ Mintzberg : بالاعتماد على آليات التنسيق وعناصر الظرفية، توصل Mintzberg إلى تحديد خمسة هياكل ممكنة للمنظمة حسب سيطرة أحد المكونات للمنظمة

1. الهيكلية البسيطة : تتميز بما يلي:



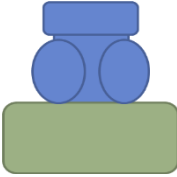
- التنسيق من خلال الإشراف المباشر
- سيطرة القمة الاستراتيجية
- القيادة عموما كاريزمية
- ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة

2. الهيكلية البيروقراطية الآلية : تتميز خاصة بما يلي:



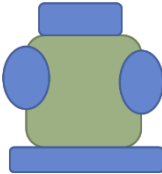
- معيارية الإجراءات
- لامركزية أفقية وعمودية
- سيطرة الهيئة التكنولوجية
- اتصال رسمي

3. البيروقراطية المحترفة : تتميز خاصة بما يلي:



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

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



- معيارية المنتجات
- سيطرة الخط السلمي
- مركزية عمودية

5. الأدھوقراطية : تتميز خاصة بما يلي:



- التعديل المتبادل
- سيطرة الدعم اللوجستي
- لامركزية أفقية

نهاية
المحاضرة
السادسة