

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

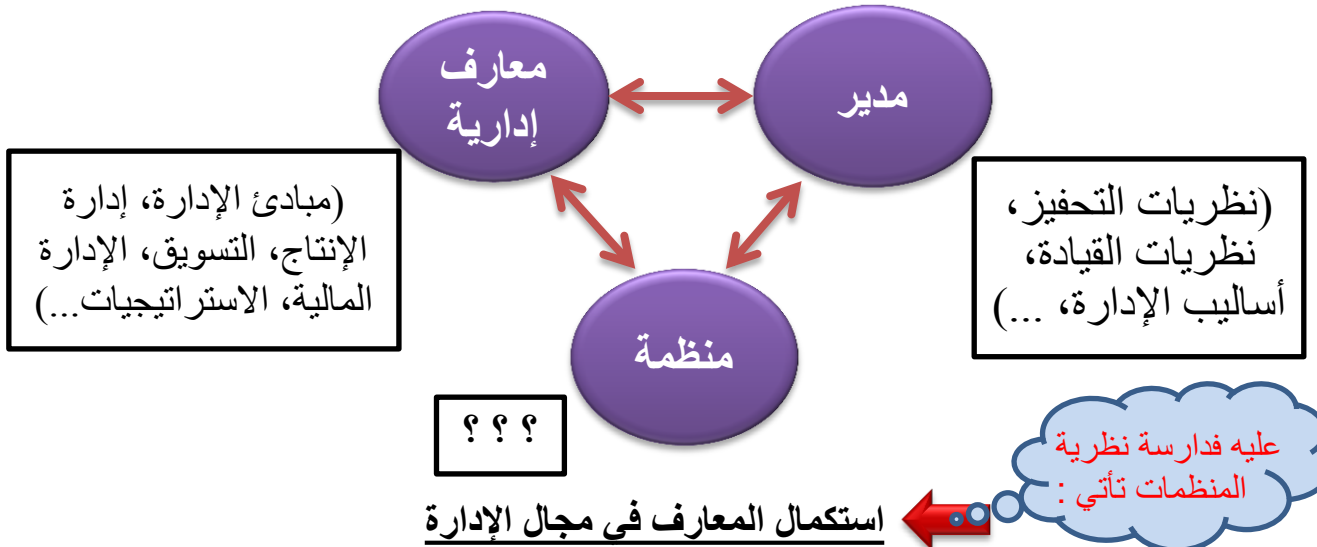
محتوى الفصل

- 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 الخيرة ...)
- 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

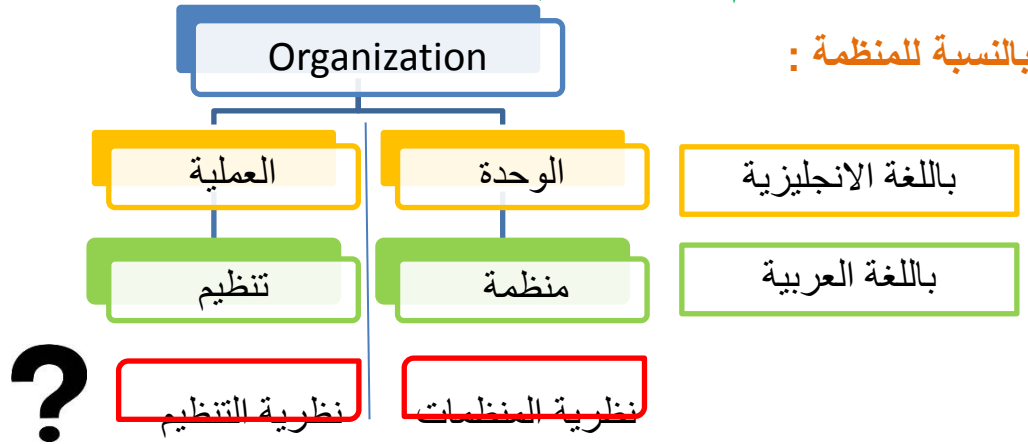
وعليه فإن

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

- 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 عليّة 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 الأسبانية 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**

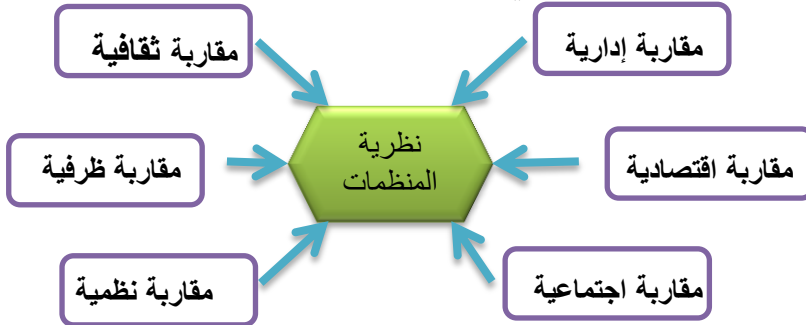
تدرس نظرية المنظمات هيكلية المنظمات STRUCTURE

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 / ستاندرد

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