

**عناصر إدارة المنظمات : مدير- معارف إدارية – منظمة**

**اشكال المنظمات : المؤسسات الاقتصادية - المؤسسات الحكومية - المنظمات غير الحكومية - المنظمات الدولية**  
**مهام المنظمات : تقدم الخدمات لمنفعة الناس والمجتمع - تصنع المنتجات لتلبية حاجات المجتمع - توفر فرص العمل للأفراد - تدفع الأجور للأفراد**

**تساعد نظرية المنظمات : على تحسين إدارة المنظمات ورفع مستوى أدائها**  
**نظرية المنظمات : هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكله وتنظيم المنظمات**  
**نتائج تطوير المنظمات : تحسين مفهوم الإدارة – تحسين ادوات الإدارة – تحسين طرق الإدارة – تحسين نماذج الإدارة**

**ملاحظة : المنظمات اشمل من التنظيم**

**تعريف النظرية : رؤية تمكن من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها**

**تعريف المنظمة -1- هي عبارة عن هيكله تتبع منطقا معينا من أجل تحقيق هدف ما**

**-2- هي مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين**

**العناصر المكونة للمنظمة : مجموعة أفراد – مجموعة وسائل – وجود قواعد واجراءات – تقسيم العمل**

**اهداف المنظمة : تحسين الإنتاجية - تحسين جودة المنتج أو الخدمة - تخفيض وقت الإنتاج أو وقت تقديم الخدمة - تحسين ظروف العمل**

**الفصل بين الملكية والإدارة ( Berne & Means ) : يصبح صاحبها غير قادر على إدارتها فيكتفي بالملكية بينما يقوم المدير بإدارتها لصالحه**

**عندما كانت المؤسسات صغيرة والعمل فيها بسيطا: لم يهتم الناس بتنظيمها**

**ادى ارتفاع عدد المؤسسات و بدأ إدخال الآلات في المؤسسات لرفع الإنتاج وكبر حجم الكثير من المؤسسات وارتفع**

**عدد العمال في المؤسسات: أصبح العمل كثير ومعقد ويصعب التحكم فيه**

**كان اهتمام الباحثين بالمؤسسات ينصب خاصة على : تنظيم العمل (لتنسيق العمل) - رفع مستوى الإنتاج (لتلبية الطلب الكبير)**

**ظهرت النظرية التقليدية او الكلاسيكية : في مطلع القرن العشرين**

**تنطلق النظريات التقليدية من الفكرة : أن المنظمة تسعى إلى تحقيق هدف كما أن الأفراد يحاولون تحقيق هدف ما**

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

**إسهامات النظرية الكلاسيكية : 1- اتجاه التنظيم العلمي للعمل ( FORD – TAYLOR )**

**2- اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة ( WEBER – FAYOL )**

**TAYLOR : اهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج**

**نظرت TAYLOR إلى المنظمة : 1- آلية (المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها)**

**2- علمانية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات)**

**نظرت TAYLOR إلى الأفراد: كان يعتقد أن الأفراد لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش - لا يحبون تحمل**

**المسؤولية - يجب توجيههم ومراقبتهم - يجب مكافأتهم (تشجيعهم أو عقابهم)**

**يتم التنظيم العلمي للعمل : بحسن اختيار العمال وتدريبهم – بتقسيم العمل – العمل بالقطعة – رقابة العمل**

**كيفية تقسيم العمل عند Taylor : 1- عموديا : الفصل بين المصممين والمنفذين رقابة العمل من طرف مشرفين**

**2- أفقيا : تجزئة العمل إلى مهام صغيرة يؤدي إلى معيارية العمل يؤدي إلى تخصص العمال**

**تقسيم العمل عموديا وأفقيا أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة : السلطة السلمية - السلطة الوظيفية**

**كان منهج TAYLOR : المنهج التجريبي**

**نقائص اسهامات TAYLOR : جرد العامل من البعد الانساني – يحفز بالمكافآت فقط – العلمانية الطريق الافضل الوحيد**

**– لا يأخذ بينة المنظمة بعين الاعتبار**

**إسهامات Ford في نظرية المنظمات : المكننة - عقلانية العمليات- معيارية المكونات - خطوط الإنتاج**

**نتائج إسهامات Ford : الإنتاج بالحجم الكبير – تخفيض وقت الإنتاج – تخفيض تكاليف الإنتاج – رفع رواتب العمال**

**نقائص إسهامات Ford : كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج – لم يهتم بالتسويق**

**كان ينصب اهتمام Fayol على : مستوى المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ: كيفية تنظيم المؤسسات كيفية التنسيق بها**

**إسهامات FAYOL في نظرية المنظمات : حصر أنشطة المؤسسة - حصر وظائف الإدارة - إعداد مبادئ للإدارة وهي**

**المبادئ 14**

**انشطة المؤسسة :** التقنية – التجارية – المالية – المحاسبية – الامنية

**وظائف الادارة :** التقدير – الرقابة – التنظيم – التنسيق – القيادة

**إسهامات Max WEBER : 1- الحكم :** قدرة جهة معينة على فرض تنفيذ أوامرها على جهة آخر - الحكم يحمل مفهوم القوة )

2- السلطة : قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا - السلطة لا تحمل مفهوم القوة ) ( فرق بين الحكم والسلطة )

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

**حدد Weber ثلاث أنواع للشرعية :**

1- الشرعية الكاريزمية 2- الشرعية التقليدية : 3- الشرعية القانونية ( الشرعية العقلانية)

**استنبط Max Weber ثلاث أنواع من السلطة:**

1- السلطة الكاريزمية : هي التي تعطي للسلطة شرعيتها ( يرفضها )

2- السلطة التقليدية : تكسب الشرعية حسب الثقافة السائدة والإعراف ( يرفضها )

3- السلطة القانونية (العقلية) لا يرفضها weber : وهي منبع الشرعية

**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 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

**نقائص النظرية البيروقراطية عند Max WEBER :** 1- كل المنظمات تتشابه ومتجانسة 2- إهمال الكثير من

حاجات الأفراد 3- إغفال العلاقات الإنسانية 4- إغفال العلاقات بين المنظمة وبينتها

**نقائص النظريات الكلاسيكية للمنظمات:** 1- تجاهل الإنسان 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 5- هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها 6- تعتقد أن هناك طريقا واحدا أمثل لتنظيم

المنظمات أي صالح لكل

**نظرية العلاقات الإنسانية (1929) :** ركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاجية

**كان يهتم Elton MAYO :** بمسائل العمل والإنتاجية

**اشتهر Elton MAYO بتجربة:** WESTERN ELECTRIC

من أهم ما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات: 1- الإنسان - وإلى 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

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

من أهم ما أضافه Kurt LEWIN لنظرية النظم : 1- لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة 2- حركية الجماعات

3- نظرية للقيادة

**أساليب القيادة لـ LEWIN :** 1- القيادة التوجيهية 2- القيادة الديمقراطية 3- القيادة «اترك يعمل» (اللا قيادة)

**يهتم Chris ARGYRIS :** بالتعلم

**أهم مساهمات Chris ARGYRIS في نظرية المنظمات:**

1- المنظمة المتعلمة : هي المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها 2- نظريات التعلم

**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

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

**Kurt LEWIN :** حركية الجماعات **Chris ARGYRIS :** نظريات التعلم

**الشيء الحتمي :** هو ذلك الشيء الذي يحصل حتما

**الشيء الظرفي :** هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل (عكس الحتمية)

**جاء Lawrence و Lorsch تصور جديد وهو :** أن هيكل المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة ببيئتها

- نتائج نظرية الظرفية : 1-** لا توجد هيكله صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن 2- هناك تفاعل مع البيئة
- 3-** على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها
- عوامل الظرفية : 1- داخلية :** عمر المنظمة – حجم المنظمة – الاستراتيجية – التكنولوجيا المستعملة
- 2- خارجية :** البيئة ( اما هيكله المنظمة فهي تضم جمع العناصر السابقة )
- قام كل من **Lawrence و Lorsch**: بدراسة أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكله وتنظيم المؤسسة
- ركزت دراسة **Lawrence و Lorsch** على العلاقة بين : عوامل الظرفية وهيكله المنظمة
- من أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكله المنظمات : **Joan Woodward**
- أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكله المنظمة بعملية الإنتاج في حالة الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة : التنظيم مرن - الاتصال سهل وأكثره غير رسمي - أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية
- أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكله المنظمة بعملية الإنتاج في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة: التنظيم أكثر صرامة - أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج - التنظيم أكثر رسمي
- أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكله المنظمة بعملية الإنتاج في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا): التنظيم أكثر مرونة - نسبة التأطير أكبر
- اهتم **Chandler** بالعلاقة بين : الهيكله والاستراتيجية
- استخلص **Chandler** ان للاستراتيجية اثرا مباشرا على : تنظيم وهيكله المنظمات
- ظهرت من دراسة **Staker و T Burns** ان : درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكله المنظمات وتنظيمها
- البيئة المستقرة : الاستقرار يساعد على التعود على العمل فيؤدي الى انتشار الروتين يؤدي الى انتشار الاجراءات
- البيئة غير المستقرة : فيها تقلبات - هناك تغيرات كثيرة - لا يمكن أن ينتشر الروتين - قلة الإجراءات
- الإدماج: عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة
- يحتاج الهيكله في المنظمات الى : تقسيم المهام وتنظيم العمل – تنسيق العمل – تحديد علاقات العمل
- يعرف **Mintzberg** الهيكله : على أنها مجموعة الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل الى مهام منفصلة ومن أجل التنسيق بينها
- أنواع الهياكل: 1-** المقاربة الكلاسيكية : تعود الى **Taylor** (تقسيم العمل – التخصص في العمل) – **Fayol** (مبدأ وحدة القيادة خاصة ) 2- المقاربة حسب التشكيلات : جاء بها **Mintzberg**
- يحلل المنظمة حسب **Mintzberg** : مكوناتها - والعلاقة بين مكوناتها - ووزن كل منها في الهيكله
- مكونات المنظمة : 1-** مركز العمليات : يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها
- هو لب المنظمة - هو الذي يمكن كل المكونات (أي المنظمة) من العيش و البقاء
- 2-** القمة الاستراتيجية : تمكن المنظمة من القيام بمهمتها (تحقيق رسالتها)- تمثل القوة المفاوضة (المتعاملة) مع البيئة - تضم الإدارة العليا
- 3-** الخط السلمي : يربط بين القمة الاستراتيجية ومركز العمليات
- 4-** الهيئة التكنولوجية : تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل - لا يتبعون للخط السلمي لهم اتصال غير رسمي
- 5-** الدعم اللوجستي : تقدم الدعم للمنظمة من أجل التشغيل
- يتم التنسيق من خلال : الهيئة المشرفة - التعاون المتبادل - إعداد معايير
- حصر Mintzberg خمس آليات للتنسيق : 1-** التعديل 2- الإشراف المباشر 3- توحيد معايير إجراءات العمل 4-
- توحيد معايير نتائج العمل 5- توحيد التأهيل (المهارات)
- يعني التعديل المتبادل : التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي
- الهياكل الخمسة لـ **Mintzberg** : **1-** الهيكله البسيطة : تتميز ب : التنسيق من خلال الإشراف المباشر - سيطرة القمة الاستراتيجية - القيادة عموما كاريزمية - ليونة وقدرة على التأقلم مع البيئة
- 2-** الهيكله البيروقراطية الآلية : تتميز ب : معيارية الإجراءات - لامركزية أفقية وعمودية - سيطرة الهيئة التكنولوجية - اتصال رسمي
- 3-** البيروقراطية المحترفة: تتميز ب : معيارية التأهيل - بيئة مستقرة- سيطرة مركز العمليات- لامركزية عمودية وأفقية
- 4-** الهيكله في شكل أقسام : تتميز ب : معيارية المنتجات - سيطرة الخط السلمي - مركزية عمودية
- 5-** الأدھوقراطية : تتميز ب : التعديل المتبادل - سيطرة الدعم اللوجستي - لامركزية أفقية
- أهم النظريات الاقتصادية : نظرية القرار - النظرية السلوكية - النظرية الإدارية - نظرية تكاليف المعاملات - نظرية حقوق الملكية - نظرية الوكالة

- نظرية القرار (النظرية القرارية) : تهتم بالسلوك الإنساني - لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد (HERBERT SIMON) : من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي بالنسبة لـ Herbert Simon : نظرية المنظمات هي نظرية للقرار ويرى ان المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار
- اعتمد SIMON على النظرية الاقتصادية : للقرار
- قدم SIMON نظرية : الرشيد المقيد
- توصلة هذه النظرية القرارية إلى نتائج جديدة : وهي أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل كانت النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة قد وضعت تسلسل لعملية اتخاذ القرار : تحديد المشكلة 2- حصر الحلول الممكنة 3- تقييم الحلول الممكنة 4- اختيار الحل وتنفيذ الحل 5- رقابة الحل
- اقترح Simon نموذج لاتخاذ القرار في 3 مراحل : 1- مرحلة الاستخبار : وهي مرحلة البحث عن المعلومات 2- مرحلة التصميم : وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة
- 3- مرحلة الاختيار: وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة النموذج الذي اقترحه SIMON لاتخاذ القرار يسمى : IMC
- النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March : ترى ان الأفراد هم من لديهم أهداف - الأفراد في المنظمات يشكلون جماعات كبيرة أو صغيرة - تؤثر الجماعة المسيطرة على هدف المنظمة في كثير من الحالات يرى Berle و Means : ان المنظمة عبارة عن مجموعة من الجماعات المتنازعة يرى Cyert و March أن المؤسسة : عبارة عن نظام مفتوح على بيئته وعقلاني ويتأقلم بالاستناد إلى تعلمه السابق - المؤسسة لها ذاكرة
- حسب النظرية السلوكية تنتج حركية التغيير التنظيمي عن : تعلم المنظمة النظرية الادارية (Berle & Means) : اهتمت بالفصل بين الملكية والادارة نتج انتشارت الشركات بالأسهم الى : ارتفاع عدد المساهمين- تنوع المساهمين- تشتت جغرافي للمساهمين لاحظ BERLE و MEANS : لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم - المديرين هم من يدير الشركات ينتج عن فصل بين الإدارة والملكية : 1- المؤسسة أصبحت عبارة عن جماعات بمصالح مختلفة وقد تتعارض 2- سلطة القرار أصبحت في أيدي المديرين تعني سلطة الادارة ان : يسيطر على المنظمة من ليس مالكا لها اخفاق السوق : هو اللجوء الى السوق يؤدي الى تحمل التكاليف صاحب نظرية تكاليف المعاملات و من فسر وجود المؤسسات باخفاق السوق هو : Coase
- حسب نظرية تكاليف المعاملات (Coase) فان اخفاق السوق هو الذي يؤدي الى : ظهور المؤسسة
- حسب نظرية تكاليف المعاملات (Coase) ما دامت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء مؤسسة : يفضل السوق
- حسب نظرية تكاليف المعاملات (Coase) عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء مؤسسة : ننشئ مؤسسة
- حسب نظرية تكاليف المعاملات (Coase) تكاليف السوق : المؤسسة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات
- من مهام المدير حسب نظرية تكاليف المعاملات Coase أن : يخفض تكاليف المؤسسة من تطرق للحديث عن العقود غير التامة : WILLIAMSON العقود الغير تامة : هي نقص في المعلومات وعدم التأكد بالنسبة للعقود
- الانتهازية : أن العقود غير تامة تعرض طرف الى خطر انتهازية وعلى الطرف الاخر ضرورة الرقابة تمثل الانتهازية فرضية عند : نظرية تكاليف المعاملات
- حسب نظرية تكاليف المعاملات فان القدرة على تقليص تكاليف المعاملات تساعد على تحديد : حجم المؤسسة
- حسب نظرية تكاليف المعاملات المؤسسة : تساعد على تقليص هذه المخاطر والتقليص أيضا من ظاهرة الانتهازية تفترض الفرضية السلوكية (فرضية الرشد المقيد) : 1- لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة ولا كل نتائج المعاملة 2- الكتفاء بالحل المرضي بدلا من الحل الأمثل
- من خصائص الأفراد الانتهازية : بإمكانهم إخفاء معلومات أو تغييرها خدمة لمصلحتهم تتضمن فرضية سلوكية : فرضية الرشد المقيد وفرضية الانتهازية يتبع Williamson خطوتين:
- 1- القرار بالصنع أو بالشراء وهي مرحلتان : تحديد نوع المعاملة - تحديد نمط إدارة المعاملة
- 2- إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار) (ادخل عامل التكرار- مصفوفة المعاملات

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 تبعية الأصول خطيرة عندما يتعلق الأمر: بمعاملات طويلة المدى  
كلما زاد تكرار المعاملة كلما: ارتفع الارتياح وزادت المخاطر  
التخطيط في حالة الانتهازية: تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات  
عند غياب الانتهازية و تسود الثقة يكتفي الطرف: بوعود الطرف الثاني  
عندما يكون الرشد المقيد سائد والانتهازية موجودة وفي حالة عدم خصوصية الأصول يكون التعامل: حسب السوق  
عندما يكون الرشد المقيد سائد والانتهازية موجودة وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا: علاقة حوكمة  
في حالة خصوصية الأصول: القرار بالشراء في حالة التكرار الضعيف: القرار بالشراء مع اعتماد طرف ثالث  
في حالة التكرار القوي: القرار بالمناولة في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي: القرار بالصنع  
اختيار الهيكل المناسبة: وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء  
المدرسة الكلاسيكية الجديدة لا تعترف: إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد  
أهم مؤسسي نظرية حقوق الملكي: Armen Alchian و Harold Demsetz  
ظهرت نظرية حقوق الملكية: في السبعينيات  
تريد نظرية حقوق الملكية: 1- إظهار أن المؤسسة الرأسمالية في اقتصاد السوق أفضل من غيرها من المنظمات  
2- حل إشكال وجود المؤسسة 3- إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة من جديد  
تنتقل نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية: ان المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل  
متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها (هي إذن تبادل لحقوق الملكية)  
حسب نظرية حقوق الملكية فان الأفراد: يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد  
تنتقل هذه النظرية من الملكية: الملكية تعطي حقوقا  
خصائص حقوق الملكية: انها قابلة للتنازل - لا ترتبط بشخص معين ولا بمنظمة معينة - يمكن تبادل حقوق الملكية  
(حقوق الملكية: هي أداة للتحليل)  
حقوق الملكية تمكن من 3 ممارسات وهي: الاستعمال - الاستثمار - التصرف  
الملكية الخاصة: هي النوع الأكمل لأن فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها  
حسب نظرية حقوق الملكية الذي يفسر وجود المؤسسات هو: المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية  
من عيوب نظرية حقوق الملكية: لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق - لا تعترف بحدود حقوق الملكية  
اهم مؤسسي نظرية الوكالة: Michael Jensen و William Meckling  
تبحث نظرية الوكالة عن: حل إشكالية الانتهازية في المؤسسة  
تعتمد نظرية الوكالة بالدرجة الأولى على: المعلومة  
حسب نظرية الوكالة هناك مالك (صاحب حقوق ملكية) يكلف غيره من أجل إدارة هذه الحقوق بسبب: غير مؤهل  
للقيام بالإدارة بنفسه - لا يستطيع لمانع ما أن يدير - تشتت الملكية (الهدف: حتى ينتفع من حقوق ملكيته)  
تري نظرية الوكالة ان الوكيل قد يكون: انتهازية  
من اهم مواضيع اهتمام نظرية الوكالة: عدم تناظر المعلومات  
صاحب الملكية يسمى: موكل المكلف يسمى: وكيل  
إذا كان الموكل لا يعرف كل شيء عن الوكيل فهو يعرض ملكيته إلى: مخاطر  
تكون النزاعات مؤثرة على النتيجة المنتظرة حسب: نظرية الوكالة  
حسب نظرية الوكالة لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب: ابرام عقد  
يرى اصحاب نظرية الوكالة ان العقد: يقلص من النزاع  
يمثل علاقة الوكالة تفويض: من أجل اتخاذ القرار  
تكاليف الوكالة: هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك  
حسب نظرية الوكالة المؤسسة الادارية: هي الافضل  
النظريات الحديثة: هي تلك التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور على عكس النظريات التقليدية  
أهم وأشهر وأول نظريات الحديثة: نظرية النظم  
يستعمل التحليل حسب نظرية النظم: العقل والمنطق والقياس  
من الف كتاب النظرية العامة للنظم: Bertalanffy  
حسب نظرية النظم يتمثل التحليل: في دراسة الأجزاء المكونة لكل من أجل فهم الظاهرة

مع تطور المجتمعات وزيادة الصناعات وحجم المنظمات : 1- ازداد تعقيد الظواهر وصار تحليلها صعبا وغير كاف  
2- ازداد تداخل العناصر المكونة فيما بينها 3- ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر  
جاءت نظرية النظم ب : ظهرت الحاجة إلى كيفية تفكير أخرى وتصور آخر  
مؤسس نظرية النظم : Ludwick Von bertalanffy (هو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظامي )  
تري نظرية النظم أن: 1- الكل اكبر من مجموعة من الأجزاء 2- النظام هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين 3- كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت 4- النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة

يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق : هدف الأنظمة المكونة له  
لفهم النظام حسب نظرية النظم نحتاج إلى: فهم الأجزاء - فهم العلاقة فيما بين الأجزاء - فهم علاقة الأجزاء ببعضها  
أنواع النظم : 1- النظم الساكنة والنظم المتحركة 2- النظم البسيطة والنظم المعقدة 3- النظم المغلقة والنظم المفتوحة  
النظام المغلق : نظام له ارتباط ضعيف أو ينعقد ارتباطه بالبيئة وله درجة عالية من الاستقلالية  
النظام المفتوح : نظام مفتوح على بيئته ويؤثر فيها ويتأثر بها  
دور نظرية النظم في نظرية المنظمة : 1- تساعد على فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة  
2- تساعد على الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل  
3- تساعد على فهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة  
4- تساعد على الإدراك بأن هيكلة المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها  
عند تطرقهم للمنظمات ينطلق علماء الاجتماع من مجموعة أفكار (يعتقد علماء الاجتماع): 1- المنظمة ليست شيئا طبيعيا بل هي بناء اجتماعي 2- المنظمة ليست محددة تماما 3- هناك مكان للحرية في المنظمة  
4- حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود  
يعتقد علماء الاجتماع ان سلوك الأفراد بالمنظمة ينتج عن كونهم: يتجاوبون مع مشاكل - يتحركون في إطار قيود - وحسب الفرص التي تتاح لهم - و الشركاء الذين يتعاملون معهم  
حسب مقارنة الفاعلين الفاعل : هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة  
عندما تطول المشكلة ينمي الفاعلون : سلوك ثابتة  
حسب مقارنة الفاعلين استراتيجية الفاعل هي : مجموعة السلوكيات الثابتة التي ينميها الفاعلون بقصد حماية مصالحهم  
حسب مقارنة الفاعلين الاستراتيجية الهادفة هي : التي تهدف إلى تحقيق نتائج معينة  
تهدف الاستراتيجية الفاعل إلى: التفاعل مع الأوضاع  
أنواع القواعد داخل المنظمات :

1-قواعد الرسمية : تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد وعملهم وهي قواعد للرقابة وتتكون من قواعد مكتوبة وغير مكتوبة  
2- القواعد غير الرسمية : ينشئها العاملين أنفسهم هي قواعد حرة  
القواعد الرسمية وغير الرسمية : هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات  
أسس استراتيجيات الفاعلين في المنظمات: 1- الحكم (السيطرة) 2- الثقافة  
السيطرة: هي قدرة طرف على فرض سلوك معين على طرف آخر  
حسب مقارنة الفاعلين لا ترتبط السيطرة بالشخص نفسه وإنما ترتبط ب : الموارد التي هي في متناولها و مكانته في المنظمة  
يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال : السلطة الرسمية - مهارته وكفاءته - امتلاكه لمعلومة حاسمة حرجة بالنسبة للمنظمة

في المنظمات تكون دائما السيطرة: مقتسمة (موزعة) بين أكثر من طرف  
ليست السيطرة هي المبرر الوحيد للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات : أيضا هي مكان لتعلم معايير ثقافية مشتركة  
المقاربة من خلال الفاعلين : تهتم بالكيفية التي تشتغل بها هذه المنظمات - وترى أن المنظمات تتحرك بفعل السلوكيات التي تأتي من استراتيجيات الفاعلين  
يظهر التغيير في المنظمات على مستويين : المستوى الكلي المستوى الجزئي  
لفهم التطورات الحديثة للمنظمات نلجأ إلى : العناصر التكنولوجية - العناصر الاقتصادية - العناصر الاجتماعية  
عناصر التكنولوجية : 1- ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات ومنه ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل - تعقيد عمليات الإنتاج وهو يزيد من الاخطار ويؤدي إلى زيادة مشاكل الصيانة  
العناصر الاقتصادية : تنوع المنتجات والخدمات حتى في الانتاج الكبير - سرعة اطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة

## المنافسة

العناصر الاجتماعية وأهمها : تطور التطلعات الخاصة بالعمل - 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

نموذج Toyota يعطي للعمال : مسؤوليات كبيرة

بعض التغيير على الهيكلة القديمة على المستوى الكلي : ظهر بعض التغيير والذي يكمن في التخفيف من الهيكلة والخط السلمي - قسمت الهياكل الى وحدات صغيرة أكثر ليونة - ألغيت مستويات سلمية خاصة في مجال الإنتاج نتيجة للكثير من التطورات صارت حدود المنظمات متحركة اي غير ثابتة يظهر هذا خاصة من خلال : تقسيم المؤسسة الى وحدات صغيرة - المؤسسات الافتراضية - المؤسسات التي تتعامل عن بعد التنظيم الشبكي او المؤسسة الشبكية : هي الوحدات تكون في اتصال بعضها ببعض وتنشئ علاقات قد تكون حتى غير رسمية احيانا

التغيير على مستوى الفرد ومكان عمله جاء نتيجة للكثير من النظريات، أهمها : المقاربة الاجتماعية التقنية - نظرية

## HERZBERG

يرى HERZBERG ان إعادة تصميم العمل بطريقة أخرى : هي التي تمكن من تحفيز الافراد

يرى HERZBERG ان إثراء المهام : يعطي حرية ومسؤولية أكبر للأفراد - يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد

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

مميزات المنظمات الحديثة : منظمات مؤهلة

ادى التطور من نموذج FORD الى نموذج TOYOTA الى ظهور سياسات متقاربة ومنها : سياسات الليونة

(المرونة) - سياسات الإنتاجية - سياسات الجودة

طرق تحليل وتشخيص المنظمات : تحليل العمل - تحليل ظروف العمل - تحليل الفاعلين - طرق تصميم الهياكل

المهمة Task : أصغر جزء في العمل الذي يقدمه الإنسان

النشاط : هي مجموعة من المهام التي لها نفس الهدف

منصب العمل أو وظيفة : هي مجموعة من الأنشطة المتجانسة

بيئة عمل تتكون من : الوسائل الضرورية - مساحة عمل - تنظيم معين - توجيهات معينة

يتم تحليل المنظمة بهذه المقاربة في مراحل :

1- أخذ نظرة شاملة على المنظمة من خلال التعرف على مكوناتها الأساسية

2- تحليل العلاقات بين أهم الأفراد والمجموعات المعنية بالوضع الذي يتم تحليله

3- تحديد أهم مناطق الاختلاف بين الجهات

4- تحديد أهم الفاعلين في الوضعية

أساليب التغيير: 1- الاعتماد على السلطة (التغيير المفروض) لا يعطى للعاملين إلا القليل من المعلومات. ينفذ التغيير

بطريقة صارمة ومخططة

2- الاعتماد على الإقناع (التغيير المسوق له)

3- الاعتماد على التفاوض : تكون المفاوضات صعبة وطويلة

4- الاعتماد على المساهمة (التغيير بالمساهمة): هذه الاستراتيجية التي تفضلها مدرسة العلاقات الإنسانية لأنها أكثر

مناسبة للأفراد في المنظمة

الاستراتيجية التغيير السريع تؤدي إلى : معارضا قوية أو مقاومة سلبية وله حظوظ قليل في النجاح

يهدف تحليل العمل خاصة إلى: تنظيم ومقارنة و تصنيف مناصب العمل من أجل حصر الحاجة إلى التدريب و الإتصاف

في تحديد الرواتب

