

النظريات التقليدية

العلاقات الإنسانية

النظرية الكلاسيكية



- Mayo ■
- Lewin ■
- ARGYRIS ■
- HERZBERG ■
- LIKERT ■
- MASLOW ■

اتجاه التنظيم
الإداري للمنظمة

Fayol ✓
Weber ✓

اتجاه التنظيم
العلمي للعمل

Taylor ✓
Ford ✓

النظرية الكلاسيكية

A. اتجاه التنظيم العلمي للعمل

B. اتجاه التنظيم الإداري للمنظمة

Weber	Fayol	Ford	Taylor				
<ul style="list-style-type: none"> عالم اجتماع ألماني. مدرس الاقتصاد السياسي. باحث وليس ممارس مثل Taylor و Ford والذين كانوا كلهم يمارسون عملهم في المؤسسات. لا يقترح أي تنظيم ولكن يرجح من الواقع. كان يبحث في مجالات علم الاجتماع. 	<ul style="list-style-type: none"> أبو الإدارة الحديثة. مدير بارع وناجح لمؤسسة كبيرة و مهندس. أراد أن يعمم طرق إدارته التي نجح بها والتي سماها «إدارة». كان يريد إنشاء علم إدارة يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن وكل الأزمنة. نظرته كانت علمانية مثل Taylor، حيث أتبع المنهج التجريبي. أتبع المنهج التجريبي هو الآخر. ولم ينصب اهتمام Fayol على ورشات الإنتاج. 	<ul style="list-style-type: none"> صاحب مصنع FORD لإنتاج السيارات. هناك من يعتقد أنه أول من صنع السيارة وهذا فية اختلاف. كان عاملا بسيطا، ثم مهندسا ثم حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة Michigan. طبق التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به Taylor مع بعض التطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> أب الإدارة الحديثة. عامل بسيط تدرج إلى أن أصبح مهندسا. اقترح طريقة لتحسين تنظيم العمل. اهتم خاصة بالإنتاج وورشات الإنتاج. <p>نظرته إلى المنظمة</p> <table border="1" data-bbox="1592 531 2056 655"> <tr> <td>علمانية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات).</td> <td>آلية (المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها).</td> </tr> </table>	علمانية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات).	آلية (المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها).		
علمانية (يعتقد أن العلم وحده يحل مشاكل المؤسسات).	آلية (المنظمة عبارة عن آلة يجب تسهيل تشغيلها).						
<p>إسهامات Max WEBER</p> <p>من أهم إسهاماته أنتا ..</p> <p>1. فرق بين الحكم والسلطة</p>	<p>كان يفكر على مستوى المؤسسة ككل فاهتم خاصة بـ:</p> <p>1. كيفية تنظيم المؤسسات.</p> <p>2. كيفية التنسيق بها.</p> <p>3. تمكن على أساس ملاحظاته وتجربته من أن يقدم مساهمة معتبرة في نظرية المنظمات.</p>	<p>إسهامات Ford في نظرية المنظمات</p> <ol style="list-style-type: none"> المكننة. عقلانية العمليات. معيارية المكونات. خطوط الإنتاج. 	<p>نظرته إلى الأفراد</p> <ol style="list-style-type: none"> لا يحبون العمل وإنما يعملون من أجل العيش. لا يحبون تحمل المسؤولية. يجب توجيههم ومراقبتهم. يجب مكافأتهم (تشجيعهم أو عقابهم). 				
<table border="1" data-bbox="123 895 562 1230"> <tr> <td>الحكم</td> <td>السلطة</td> </tr> <tr> <td>قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة) على فرض تنفيذ أوامرها على جهة آخر (الحكم يحمل مفهوم القوة).</td> <td>قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا(السلطة لا تحمل مفهوم القوة).</td> </tr> </table>	الحكم	السلطة	قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة) على فرض تنفيذ أوامرها على جهة آخر (الحكم يحمل مفهوم القوة).	قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا(السلطة لا تحمل مفهوم القوة).	<p>نقائص إسهامات Ford ..</p> <ul style="list-style-type: none"> يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج. لم يهتم بالتسويق. ينصب اهتمامه على الورشات لا خارجها. 	<p>إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..</p> <p>من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات</p> <p>التنظيم العلمي للعمل.</p>	<p>إسهامات TAYLOR في نظرية المنظمات ..</p> <p>من أهم ما قدمه TAYLOR لنظرية المنظمات</p> <p>التنظيم العلمي للعمل.</p>
الحكم	السلطة						
قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة) على فرض تنفيذ أوامرها على جهة آخر (الحكم يحمل مفهوم القوة).	قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا(السلطة لا تحمل مفهوم القوة).						

مبادئ التنظيم العلمي للعمل ل

Taylor

1. حسن اختيار العمال وتدريبهم.
2. تقسيم العمل.

عموديا ..

- الفصل بين المصممين والمنفذين.
- رقابة العمل من طرف مشرفين.

أفقيا ..

- تجزئة العمل إلى مهام صغيرة (لب ما جاء به تايلور)
 - معيارية العمل تخصص العمال.
 - إحلال أي عامل محل أي عامل.
3. العمل بالقطعة.
 4. رقابة العمل ..

كان منهجه المنهج التجريبي.

- (1) الملاحظة.
- (2) الترتيب.
- (3) التحليل.
- (4) استنباط القوانين والقواعد.

نقائص إسهامات Taylor ..



إسهامات FAYOL في نظرية

المنظمات ..

1. حصر أنشطة المؤسسة والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية.
 2. حصر وظائف الإدارة
 3. إعداد مبادئ للإدارة وهي المبادئ الأربعة عشرة المشهورة.
- ✓ وحدة القيادة
 - ✓ خط السلطة
 - ✓ العدل
 - ✓ الانضباط
 - ✓ المبادرة.

وظائف (أنشطة)

المؤسسة :

- التقنية
- المحاسبية
- الأمنية
- المالية
- التجارية

وظائف الإدارة :

- ✓ التقدير
- ✓ الرقابة
- ✓ القيادة
- ✓ التنسيق
- ✓ التنظيم

2. حدد ثلاثة أنواع للشرعية .

الشرعية الكاريزمية ✓

الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعيتها الشرعية مستمدة من الخصائص والصفات الشخصية.

الشرعية التقليدية ✓

تكتسب الشرعية بالتقليد حسب الثقافة السائدة، والأعراف، والاعتقادات.

الشرعية القانونية ✓

الشرعية تأتي من القانون والصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا. يسميها Max Weber أيضا الشرعية العقلانية (لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين).

3. استنبط ثلاثة أنواع من السلطة

← **السلطة الكاريزمية** مرتبطة بالشخص وتذهب بذهاب صاحبها وهذه السلطة غير مستقرة ولا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة.

Weber يرفض السلطة

الكاريزمية.

← **السلطة التقليدية** لا تقوم على منطق عقلي والتقاليد تتطور وغير ثابتة وهذه السلطة لا تصلح للمنظمات.

Weber يرفض السلطة

التقليدية.

← **السلطة القانونية (العقلية)** تقوم على منطق عقلي وتستند إلى القانون وهذه السلطة التي تصلح للمنظمات.

✓ Weber يفضل السلطة

القانونية (العقلية).

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

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.

نقائص النظرية

البيروقراطية عند WEBER.

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

نظريات العلاقات الإنسانية ..

Chris ARGYRIS	Kurt LEWIN	Elton MAYO
<p>▪ أستاذ بجامعة Harvard بعد أن كان بجامعة Yale حيث يوجد كرسي باسمه إلى اليوم.</p> <p>▪ أمريكي من أصل يوناني.</p> <p>▪ يهتم بالتعلم وله نظريات في هذا المجال.</p> <p>أهم مساهمات ARGYRIS في نظرية المنظمات</p> <p>(1) المنظمة المتعلمة</p> <p>هي المنظمة التي تتعلم من خبرتها وتجربتها وتستطيع الاستفادة مما اكتسبته من مهارات لا يقصد فعلا أن المؤسسة هي التي تتعلم وإنما أفرادها.</p> <p>(2) نظريات التعلم</p> <p>التعلم يكون في حلقة بسيطة وحلقة مزدوجة.</p> <p>نقائص نظريات العلاقات الإنسانية</p> <p>(1) صحة نتائج تجربة Hawthorne الشهيرة.</p> <p>(2) عدم الأخذ بعين الاعتبار لبيئة المنظمة ما عدا Lewin.</p> <p>(3) الاكتفاء بالمستويات السفلية في الدراسات ما عدا Lewin فلا تكون نظرية عامة للمنظمات.</p>	<p>▪ عالم نفس وفيلسوف من أصل ألماني هاجر إلى أمريكا.</p> <p>▪ اهتم بالجماعات في المؤسسة.</p> <p>▪ تأثر بنظرية الشمولية الألمانية Gestalt وبالفيزياء النظرية.</p> <p>من أهم ما أضافه LEWIN لنظرية النظم..</p> <p>▪ لكل من الفرد والجماعة علاقات بالبيئة.</p> <p>▪ حركية الجماعات (group dynamics).</p> <p>▪ نظرية للقيادة.</p> <p>أساليب القيادة لـ LEWIN ..</p> <p>من تجربته حول التعلم مع الأطفال بين أن هناك ثلاثة أساليب للقيادة:</p> <p>▪ القيادة التوجيهية: يوجه القائد العمل بالأوامر.</p> <p>▪ القيادة الديمقراطية: القائد يقترح ويشترك.</p> <p>▪ القيادة «ترك يعمل» (ألا قيادة): القائد لثة أدنى اهتمام بالعمل ولا علاقة له بالجماعة تقريبا.</p> <p>✓ القيادة الديمقراطية تتميز بنتائج أفضل من غيرها.</p>	<p>▪ عالم نفس وعالم اجتماع استرالي الأصل.</p> <p>▪ درّس بجامعة Philadelphia ثم بجامعة Harvard ابتداء من 1926.</p> <p>▪ كان يهتم بمسائل العمل والإنتاجية.</p> <p>▪ ساهم في فتح قسم علم النفس الاجتماعي بجامعة Harvard.</p> <p>▪ أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني الذي كانت تفتقد إليه أعمال Taylor.</p> <p>▪ كانت قبله نظرية Taylor لا تهتم إلا بطرق وظروف العمل المادية.</p> <p>▪ اشتهر Elton MAYO بتجربة WESTERN ELECTRIC في مصنع Hawthorne.</p> <p>أهم ما ساهم به Mayo في نظرية المنظمات</p> <p>(1) الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة.</p> <p>(2) الإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها.</p> <p>(3) للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية.</p> <p>(4) الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله.</p> <p>من خلال عمل Mayo تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة.</p>

نظريات الظرفية

الشيء الحتمي ..

- هو ذلك الشيء الذي يحصل حتما نتيجة لأسباب معينة .
- الشيء الحتمي لا يمكن ألا يكون.
- مثلا : البيع بسعر أقل من التكلفة يؤدي إلى الخسارة الموت حتمي.

الشيء الظرفي ..

- هو ذلك الشيء الذي قد يحصل وقد لا يحصل.
- مثلا : المنتج في السوق قد يباع وقد لا يباع يرتبط حصوله بظروف معينة.
- الشيء الظرفي يمكن ألا يكون.

في
الستينيات

1967

تصور آخر مناقضا تماما
أن هيكلت المنظمات أمر
نسبي ينتج عن تفاعل
المنظمة ببيئتها

جاء بهذا التصور الجديد هما

Lawrence
Lorsch و

أدى هذا التصور إلى
ظهور نظرية الظرفية

بداية القرن

20

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

أهم نتيجة لمفهوم الظرفية أنت ..

1. لا توجد هيكلتة صالحة لكل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقد النظرية التقليدية.
2. هناك تفاعل مع البيئة.
3. على المنظمة أن تتأقلم مع بيئتها.
4. أصبح ينظر للمنظمة على أنها كائن يعيش في بيئة.

نظرية الظرفية: ترتبط هيكلية المنظمة بالظروف التي تواجهها ..

وهذه الظروف تسمى عوامل الظرفية contingency factors

داخلية (عمر المنظمة - حجم المنظمة - التكنولوجيا المستخدمة - الإستراتيجية)

خارجية (البيئة)

عوامل الظرفية الداخلية

1. عمر المنظمة

بينت الأبحاث العديدة أن لوقت 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

ومع تقدم المنظمة في العمر ..

- ينتشر الروتين.
- تكثر الإجراءات (تشكيل العمل).
- تقل المبادرات.
- يزداد التعقيد.

2. التكنولوجيا Woodward

اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي ومن أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة

التكنولوجيا بهيكلية المنظمات Joan Woodward 1916-1971

أهم النتائج التي توصل إليها Woodward هي علاقة هيكلية المنظمة بعملية الإنتاج وهي مبنية فيما يلي:

وجه المقارنة	الإنتاج بالوحدة أو بالكميات الصغيرة ..	الإنتاج بالكميات الكبيرة	الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا) ..
التنظيم	مرن	أكثر صرامة.	أكثر مرونة من الشكليات السابقين
الاتصال	غير رسمي	رسمي.	نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحاليتين السابقتين.
الاهتمام على وظيفة	الوظيفة التسويقية	وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.	

4. الإستراتيجية Chandler

أهم باحث في هذا المجال Chandler وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الإستراتيجية يكون تغيير في الهيكلية والتنظيم. بينت دراساته أن .. عند ظهورها، كانت المؤسسات تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها ممركزا (ضيقا أفقيا) 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 هيكلية المؤسسات أكثر أفقية، ثم انتهت إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن فراحتم 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 للإستراتيجية أثرا مباشرا على تنظيم وهيكلية المنظمات .

3. حجم المنظمة

بينت الأبحاث أن لحجم المؤسسة علاقة بهيكلتها وتنظيمها.

- ✓ المؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط، تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة ...).
- ✓ كلما زاد الحجم زادت المستويات السلمية كلما زاد مستوى التخصص.

عوامل الظرفية الخارجية

البيئة.. T Burns و G Staker

- 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 أنهم ركزوا خاصة على السوق (اعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة).
- الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها T Burns و G Staker والتي تتعلق باستقرار البيئة.
- جاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكلية 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
قلت الإجراءات ←

وقام كل من Lawrence و Lorsh 1967

بدراسة فبيننا فيها

أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكله وتنظيم المؤسسة
واستعمالا مصطلحين أصبحا متداولين: التمييز والإدماج.

الإدماج..

عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة. كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى 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 استقرار البيئة.

الهيكل التنظيمي..

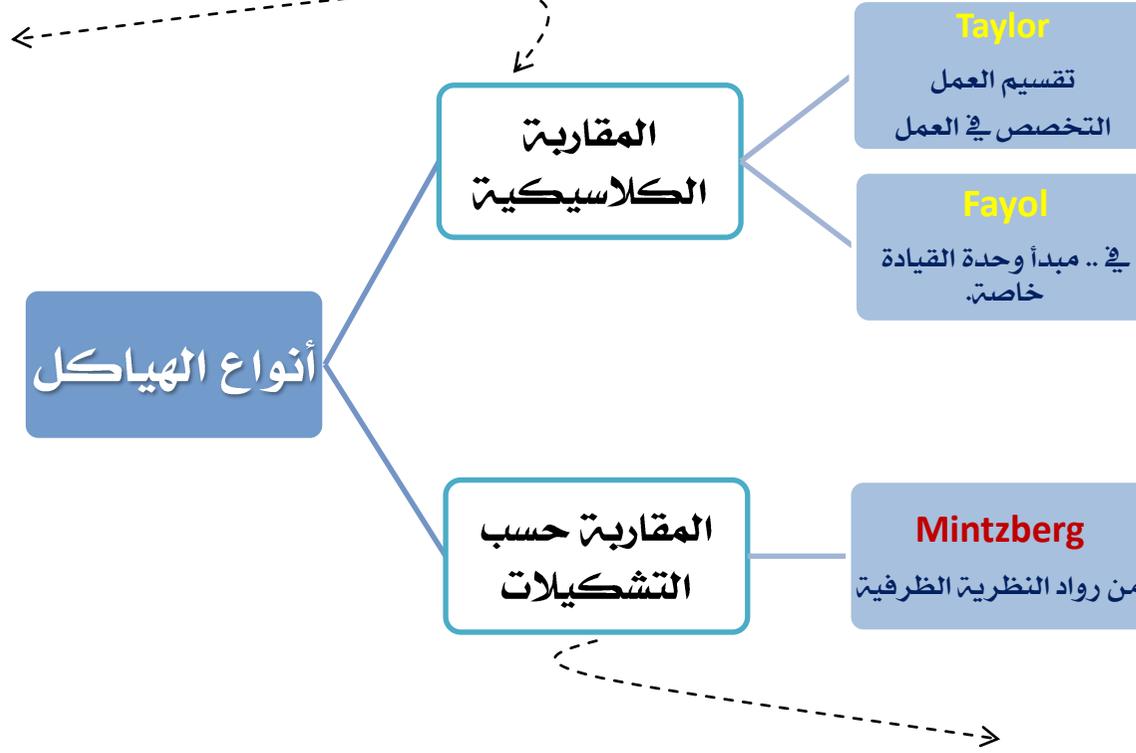
يعرف Mintzberg الهيكلية..

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

الهيكل الوظيفي
هذا الهيكل تم إعداده
حسب الوظائف
(التسويق، الإنتاج، الموارد
البشرية، المالية
والمحاسبية).

الهيكل حسب الأقسام
هذا هيكل حسب الأقسام،
أي أن المنظمة مقسمة
إلى أقسام ثم تمت هيكلتها
الأقسام.

الهيكل المصفوي
هذا الهيكل المصفوي
ويسمى أيضا هيكل
حسب المشروع.



• المقاربة حسب التشكيلات

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 يحل Mintzberg 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 و البقاء.

2. القيمة 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 القيمة الاستراتيجية ومركز العمليات.
- الخط الذي من خلاله تصل توجيهات القيمة الاستراتيجية إلى المنفذين.

4. الهيئة التكنولوجية ..

- 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 ويمكن 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...).

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.

التشكيلات 5 لـ Mintzberg ..

1. الهيكلية البسيطة

تتميز بما يلي:

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

2. الهيكلية البيروقراطية

الآلية:

تتميز بما يلي:

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

3. البيروقراطية

المحترفة:

تتميز بما يلي:

- ✓ معيارية التأهيل (المهارات).
- ✓ بيئة مستقرة.
- ✓ سيطرة مركز العمليات.
- ✓ لامركزية عمودية وأفقية.

4. الهيكلية في شكل

أقسام:

تتميز بما يلي:

- ✓ معيارية المنتجات.
- ✓ سيطرة الخط السلمي.
- ✓ مركزية عمودية.

5. الأدهوقراطية:

تتميز خاصة بما يلي:

- ✓ التعديل المتبادل.
- ✓ سيطرة الدعم اللوجستي.
- ✓ لامركزية أفقية.

النظريات الاقتصادية



نظريه
الوكالته



حقوق
الملكيه



WILLIAMSO

نظريات
تكاليف
المعاملات



Berle &
Means

النظريه
الإداريه



Cyert &
March

النظريه
السلوكيه



SIMON

نظريه
القراره

2 النظرية السلوكية للمنظمة Cyert & March

شارك Simon في البحث وفي النشر و بالنسبة لهما ليس للمؤسسة هدف بل الأفراد هم من لديهم أهداف.

جماعات متنازعه

جماعات تحالف

بالنسبة لـ Cyert & March المنظمة هي:

يرى March & Cyert أن المؤسسة عبارة عن نظام:

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

بالتالي : تصبح المؤسسة لها ذاكرة أو ذاكرة المنظمة أو الذاكرة التنظيمية (التنظيمية) وتسمى Organizational memory.

هم March & Cyert

الذي قدم مصطلح (ذاكرة المنظمة)
أو (الذاكرة التنظيمية)

انتهت هذه النظرية ..

1 نظرية القرارة (النظرية القرارية). HERBERT SIMON

- SIMON عالم اقتصاد وعالم اجتماع أمريكي.
- قدم نظرية الرشد المقيد.
- حطم مبادئ النظرية الكلاسيكية الجديدة.
- بالنسبة لـ Simon نظرية المنظمات هي نظرية للقرار.
- من أوائل من اهتم بالذكاء الصناعي. حائز على جائزة : NOBEL-1978 و TURING-1975

لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار فالقرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات، تهتم نظرية القرار بالسلوك الإنساني.

فتنطلق نظرية القرار من:

1. النظرية الاقتصادية للاختيار.
 2. النظرية النفسانية للسلوك.
- ← الانسان يتخذ القرارات الرشيدة . ← الانسان يبحث عن منفعة.

تصل هذه النظرية إلى نتائج جديدة

وهي أن الانسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل.

الرشد ليس مطلقا .. فهو مقيد

لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل ← يجب الاكتفاء بالحل المرضي.

نموذج اتخاذ القرار لـ Simon في ثلاث مراحل..

1. مرحلة الاستخبار .. وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة.
2. مرحلة التصميم .. وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة.
3. مرحلة الاختيار .. وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة.

يسمى نموذج (اتخاذ القرار) بـ نموذج IMC

- ومن هنا نفهم أن نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد.
- إدخال الرشد المقيد ومنه الحلول المرضية.
- المؤسسة عبارة عن كائن يتأقلم مع بيئته، يحاول أن يتماشى مع ما تتيحه هذه البيئة

انتهت هذه النظرية ..

لماذا توجد المؤسسات؟

طرح **D.H Robertson** السؤال في 1928، السوق هي من ينسق مجهود الأعوان، وهي من يحدد التوازن



Ronald Coase

جائزة Nobel 1991

لماذا توجد المؤسسات إذن؟

أجاب **Coase** إن إخفاق السوق يؤدي ← ظهور المؤسسة

إخفاق السوق

اللجوء إلى السوق يؤدي إلى ← تحمل تكاليف. وذلك لأن:

- 1- المعلومة ليست مجانية [تكاليف البحث عن المعلومات.]
 - 2- العقود مكلفة [تكاليف مفاوضات العقود + تكاليف إبرام العقود.]
- ← ينتج .. تكاليف المعاملات TRANSACTION COSTS.

نظرة COASE هي قطيعة مع الفكر السائد آنذاك

ما العمل؟

- ✓ ما دامت تاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء مؤسسة. → نفضل السوق
- ✓ عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء مؤسسة. → ننشئ مؤسسة.

المؤسسة بديل للسوق ..

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

← من مهام المدير أن يخفض تكاليف المؤسسة.

WILLIAMSON

العقود غير التامة

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

أدمج كلا من:

1. تفكير **Coase** فيما يخص تكاليف المعاملات.
2. فكرة **الرشد المقيد لـ Simon** نقص المعلومات + عدم التأكد بالنسبة للعقود

العقود غير تامة.

في العشرينيات عرفت المؤسسات الأمريكية تطورا كبيرا فكانت تكبر من حيث الحجم، تغير شكل الملكية حيث انتشرت الشركات بالأسهم. نتج عن هذا:

- ارتفاع عدد المساهمين.
- تنوع المساهمين.
- تشتت جغرافي للمساهمين.

لاحظ **BERLE** و **MEANS** في كتابهما (1932) أن ..

1. لا يمكن للملاك أن يديروا ملكيتهم .
2. المديرين هم من يدير الشركات.

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.

السؤال ..

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

الإجابة ..

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

لمعالجة وضع «السلطة بدون ملكية» اقترح **BERLE** و **MEANS**:

- إما ترك السلطة في أيدي المديرين ..
 - 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.

■ تناقض المدرسة الكلاسيكية الجديدة

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

✓ كبار مؤسسي نظرية حقوق الملكية

- إشكالية الملكية وحقوقها قديمة بقدم الإنسان.
- الشكل الغربي الحديث لهذه الإشكالية طرح من قبل Harold Demsetz و Armen Alchian بالاعتماد على Ronald Coase، وهم أهم مؤسسي نظرية حقوق الملكية.

أهداف 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.

تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية:

- ✓ **المبادلات** التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها.
- فهي إذن تبادل لحقوق الملكية • إذن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال موارد.
- ✓ تنطلق هذه النظرية من الملكية ..
- و الملكية تعطي حقوقا • ومنه فإن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية.

خصائص حقوق الملكية:

- من أهم خصائص حقوق الملكية أنها قابلة للتنازل يعني أن حق الملكية لا يرتبط بشخص بعينه لذلك يمكن تبادل حقوق الملكية.

حقوق الملكية تمكن من ثلاث ممارسات:

1. **الاستعمال** يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه.
2. **الاستثمار** 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 الآثار السالبة مثال اتفاقية Kyoto.

يتبع ..

الانتهازية

بما أن العقود غير تامة ← هذا يعرض طرف إلى خطر انتهازية الطرف الآخر. بالتالي ← من الضروري وجود الرقابة (ومنه تكاليف الرقابة).

المؤسسة تساعد على تقليص هذه المخاطر والتقليص أيضا من ظاهرة الانتهازية.

WILLIAMSON

الفرضية السلوكية

• انطلق WILLIAMSON في الفرضية السلوكية من من فرضيتين ..

<ul style="list-style-type: none"> • فرضية الرشيد المقيد لا يستطيع الفرد معرفة كل ما يحيط بالمعاملة ولا كل نتائج المعاملة ✓ الحل المرضي بدلا من الحل الأمثل. ✓ هذا ما يزيد من أخطار المعاملات. 	<ul style="list-style-type: none"> • فرضية الانتهازية من خصائص الأفراد الانتهازية ✓ بإمكانهم إخفاء معلومات أو تغييرها خدمة لمصلحتهم. ✓ هذا ما يزيد من أخطار المعاملات.
---	---

فرضية الرشيد المقيد + فرضية الانتهازية = فرضية سلوكية.

WILLIAMSON

حجم المؤسسة

حجم المؤسسة تحدده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات.

و يتبع Williamson خطوتين ..

- 1- القرار بالصنع أو بالشراء.
- 2- إعداد الهيكل المناسبة (التي تقلص تكاليف المعاملات وفق القرار).

1. القرار بالصنع أو بالشراء.

مرحلتان هما .. تحديد نوع المعاملة و تحديد نمط إدارة المعاملة.

• خصوصية الأصول

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

• التكرار

- 1- كلما زاد تكرار المعاملة كلما ← ارتفع الارتياح وزادت المخاطر.
- 2- بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (الرشيد المقيد والانتهازية)، أعد مصفوفة المعاملات.

يتبع ..

حقوق الملكية وأنواع المؤسسات

ملكية جماعية دولية	ملكية جماعية أشخاص	ملكية خاصة ناقصة	ملكية فردية	خصائص وممارسات الحقوق
نعم	نعم	للعامل	نعم	استعمال
للمجتمع	للعامل	المالك	نعم	استثمار
لا	لا	في بعض الحالات مقيدة	نعم	قابلية للتنازل
لا	للعامل	مشترك	نعم	تصرف
ملكية عامة	ملكية جماعية	ملكية خاصة ناقصة	ملكية خاصة	نوع الحقوق
مؤسسة حكومية	مؤسسة تعاونية	مؤسسة إدارية	مؤسسة رأسمالية	نوع المنظمة

أهم نتائج هذا التصنيف

- 1- من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة أذن © حقوق الملكية أداة للتحليل.
- 2- الملكية الخاصة هي النوع الأكمل لأن فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها.

السوق ووجود المنظمات

س / لماذا توجد مؤسسات ولم نكتفي بالسوق ؟

1. لأن المؤسسات تحث على تشكيل الفرق، الجماعات، أي العمل الجماعي.
2. بما انه العمل الجماعي أكثر فعالية © فالمؤسسات تساعد على تحسين الفعالية.

س / هل السوق لا تسمح بالعمل الجماعي ؟

عيوب نظرية حقوق الملكية ..

- 1- لا تعطي تعريفا واضحا للحقوق.
- 2- لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الأثار السالبة).

• قدم WILLIAMSON مصفوفة المعاملات

كيف تدار هذه المعاملات؟

✓ **التخطيط ..** في حالة الانتهازية، تحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات، خاصة وأن الرشد المتبع هو الرشد المطلق ويعتمد التعامل هنا على التخطيط.

✓ **الوعد ..** عند غياب الانتهازية، تسود الثقة، ويكتفي الطرف بوعده الطرف الثاني.

✓ **المنافسة ..** لما يكون الرشد المقيد سائدا، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم خصوصية الأصول يكون التعامل حسب السوق.

✓ **الحوكمة ..** أما لما يكون الرشد المقيد سائدا، والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة.

• مصفوفة العقود

أدخل Williamson عامل التكرار ← مصفوفة العقود.

		خصائص الأستثمار	
		بدون خصوصية	متوسط الخصوصية
التكرار	ضعيف	هيكلت السوق عقد كلاسيكي	هيكلت ثلاث أطراف
	قوي		هيكلت موحدة هيكلت ثنائية الأطراف

من هذه المصفوفة يظهر ما يلي..

- 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 (الهيكلت الموحدة) في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي.

2. اختيار الهيكلت المناسبة وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء.

انتهت هذه النظرية ..

انتهت هذه النظرية ..

أهم المؤسسين Michael Jensen و William Meckling .

موضوع نظرية الوكالة ..

- ✓ تبحث نظرية الوكالة كيف تحل إشكالية الانتهازية 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 (صاحب حقوق ملكية) يكلف غيره من أجل إدارة هذه الحقوق لماذا؟؟؟

الهدف .. حتى ينتفع من حقوق ملكيته.

والأسباب كثيرة

- 1- غير مؤهل للقيام بالإدارة بنفسه.
 - 2- لا يستطيع لمانع ما أن يدير.
 - 3- تشتت الملكية.
- ✓ هذا ما أدى بت إلى تكليف غيره.

من أهم مواضيع اهتمام نظرية الوكالة:

1- عدم تناظر المعلومات

- ✓ صاحب الملكية يسمى **موكل**
- ✓ والمكلف يسمى **وكيل**.
- ✓ الوكيل والموكل ليس لهما نفس المعلومات: أي هناك **عدم تناظر المعلومات**.
- ✓ الموكل لا يعرف كل شيء عن الوكيل (مؤهلاته الفعلية، سلوكه، قدراته، قيمه ...) **إذن** فهو يعرض ملكيته إلى مخاطر.

2- انتهازية الوكيل

- أول وأكبر هذه المخاطر: انتهازية الوكيل **السؤال** .. هل سيعمل الوكيل على تحقيق مصلحة الموكل ؟ أم هل سيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية ؟
- حسب SA Ross1973 عندما يعمل أفراد مع بعض فأن مصالحهم تكون عموماً مختلفة وهذا يؤدي إلى نزاعات
- Wall Street .. فيلم سينمائي مشهور خصص لنظرية الوكالة في 1987

اختلاف بين المصلحتين ← **إذن** نزاع بين الطرفين .

مصلحة الملاك	مصلحة المدير	الهدف
زيادة الربح	المكانة التنافسية للمؤسسة	التفكير
على المدى القصير	المدى البعيد	

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

3- علاقة الوكالة

علاقة الوكالة هي عقد يلجأ من خلاله شخص أو أشخاص إلى خدمات شخص آخر ليقوم مكانهم بعمل معين. (تفويض لاتخاذ القرار).

4- تكاليف الوكالة

هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل حث الوكيل لخدمة مصلحة الملاك. مثل / الأجور المرتفعة للمدير، تكاليف الرقابة، تكاليف الإجراءات القانونية... الخ

لا تستطيع كل المؤسسات تحمل هذه التكاليف.

ولكن:

المؤسسة الإدارية (شركة الأسهم) هي الوحيدة التي تستطيع لأن:

1/ رأسمالها كبير 2/ وتقسر التكاليف على عدد كبير من الملاك وتناسب آليات الرقابة. بالتالي المؤسسة الإدارية هي الأفضل..

النظريات الحديثة ..

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 النظريات الحديثة ..

Ⓒ نظرية النظم ومؤسسها bertalanff

- نشر كتاب [النظرية العامة للنظم].
- مختص في عالم الأحياء.
- وهو من أدخل مفهوم النظام والتفكير النظمي.
- وهو من أسس نظرية النظم.
- وأصلته من النمسا.

نظرية النظم

في التحليل : الظاهرة = مجموعة من الأجزاء

في التحليل : الكل = مجموع الأجزاء $A + B + C = T$

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

bertalanff

نظرية النظم ..

من النظريات الحديثة

تري نظرية النظم أن..

الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء.

فالنظام = مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين.

في نظرية النظم ..

- ✓ كل جزء من النظام هو نظام في نفس الوقت.
- ✓ والنظام 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.

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

هدف النظام ..

لكل نظام هدف خاص به، يتم تحقيق هدف النظام بتحقيق هدف الأنظمة المكونة له ..

مثال: الجسم، المنظمة، ...

لفهم الكل (النظام) نحتاج إلى:

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

أنواع النظم .. النظم أنواع كثيرة حسب المعايير «

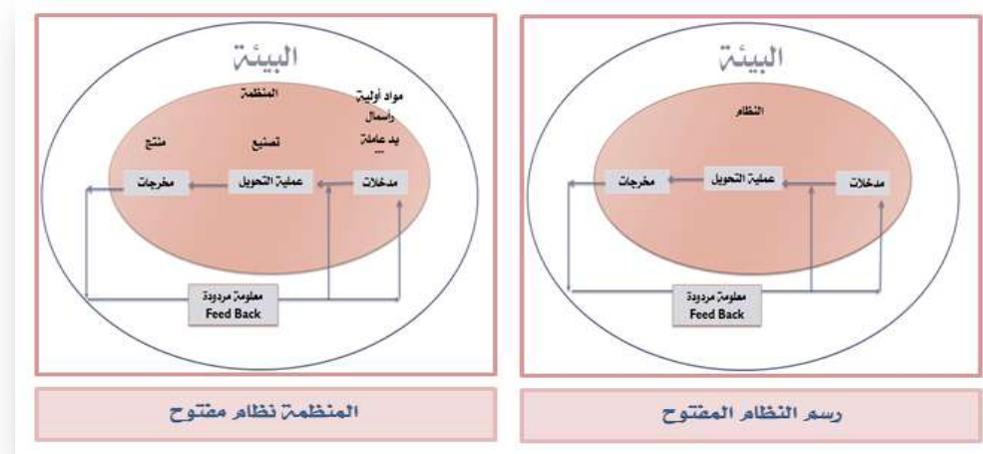
- النظم الساكنة والنظم المتحركة.
- النظم البسيطة والنظم المعقدة.
- النظم المغلقة والنظم المفتوحة.

النظام المغلق ..

- نظام له ارتباط ضعيف أو ينعدم ارتباطه بالبيئة
- و له درجة عالية من الاستقلالية.

النظام المفتوح ..

- نظام مفتوح على بيئته.
- يؤثر فيها ويتأثر بها.



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..

السلطة والإستراتيجية ..

اهتم علماء الاجتماع بالفاعلين داخل المنظمة انطلقوا من مجموعة أفكار

المنطلقات

- 1) المنظمة ليست شيئا طبيعيا بل هي بناء اجتماعي.
- 2) فهي ليست محددة تماما.
- 3) بالتالي هناك مكان للحرية في المنظمة.
- 4) حتى في حالة وجود الإجراءات والمعايير فهناك دائما إمكانية التحرك بين هذه القيود.

السلوك

يفهم سلوك الأفراد من الأوضاع التي يواجهونها:

سلوك الأفراد ناتج عن هذه الأوضاع.

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

الفاعل

- 1) هو من يتدخل في وضعية (ظروف) معينة.
- 2) في مشكلة معينة.
- 3) لا يتدخل كل أفراد المؤسسة بل بعضهم.

لماذا؟؟
1. لأنهم ليسوا كلهم معنيين.
2. ليس لهم كلهم الموارد الضرورية.
← المشكلة تحدد الفاعلين.

الإستراتيجية

عندما تطول المشكلة ◯ ينمّي الفاعلون ◯ [سلوكيات ثابتة.]

مثال 1 صيانة آلات الإنتاج مثال 2 السيارة والبنزين

مجموعة [السلوكيات الثابتة] التي ينميها الفاعلون بقصد [حماية مصالحهم] تسمى إستراتيجية.

هذه الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق نتائج معينة

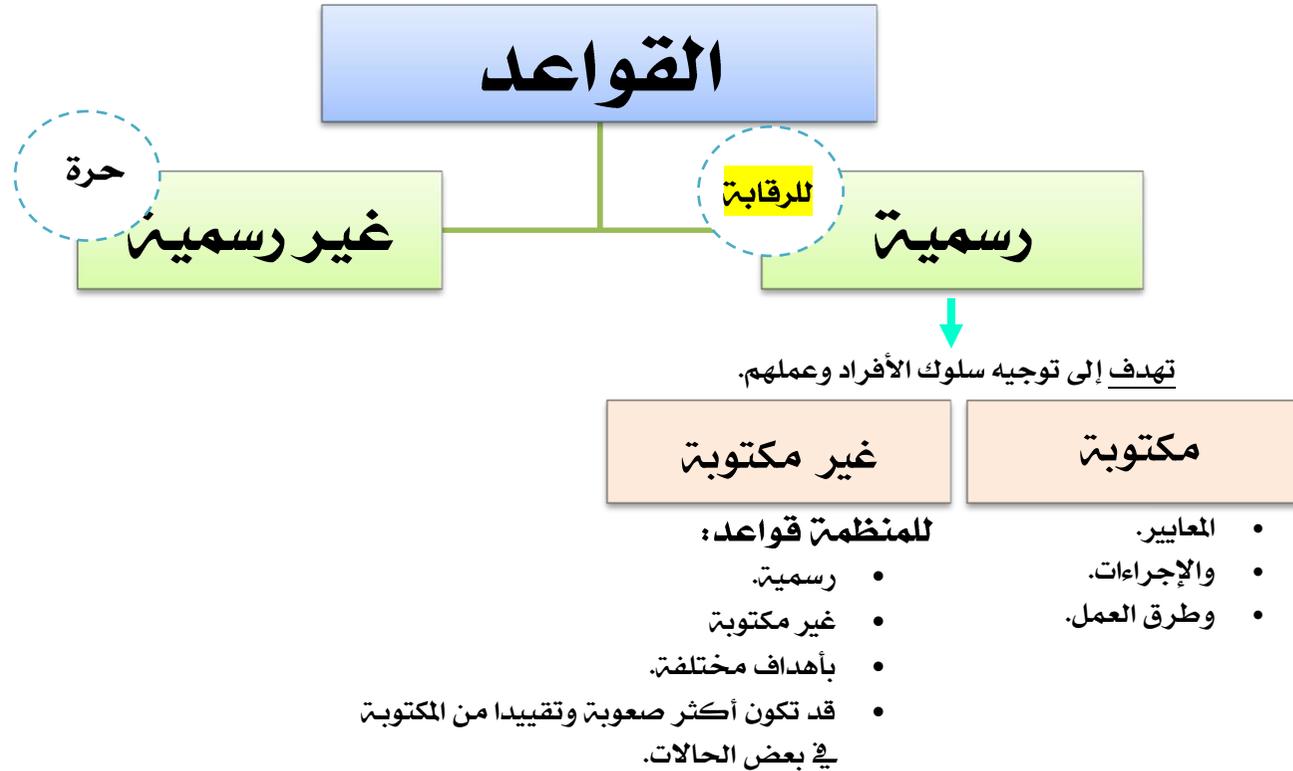
- ✓ هي إستراتيجية هادفة أي إستراتيجية عقلانية.
- ✓ لكن النتائج ليست بالضرورة ما يُنتظر، النتائج يختلف فهمها باختلاف وجهة النظر.
- ✓ هذه الاستراتيجيات تعتمد على استعمال الموارد التي تكون في متناول الفاعلين: موارد رسمية أو غير رسمية، مادية أو غير مادية ...
- ✓ تهدف الإستراتيجية إلى التفاعل مع الأوضاع.

القواعد

لضمان تشغيلها، تحرص المنظمات على إنشاء قواعد تنقسم القواعد لنوعين:

(1) قواعد رسمية.

(2) قواعد غير رسمية.



■ القواعد الرسمية هي قواعد للرقابة (رقابة عمل الأفراد).

■ بالإضافة إلى قواعد الرقابة، هناك قواعد غير رسمية، ينشئها العاملون أنفسهم وهي قواعد حرة.

← للمنظمة نوعان من القواعد

- الرسمية (قواعد رقابة).
- غير الرسمية (قواعد حرة).

[القواعد الرسمية وغير الرسمية]

هي التي تفسر كيفية تشغيل المنظمات. هذا الكلام يخالف كلام التaylorية التي تكنفي بالقواعد الرسمية المكتوبة. مثال .. القواعد بالنسبة للإنتاج وسلوك العمال.

أسس استراتيجيات الفاعلين في المنظمات

تجد الاستراتيجيات السلوكية للفاعلين تبريرها في الحكم والثقافة.

• 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.

وحسب مقاربة الفاعلين، لا ترتبط السيطرة بالشخص نفسه وإنما ترتبط بـ :

- الموارد التي هي في متناولته.
- مكانته في المنظمة.

← يستطيع الفاعل أن يسيطر من خلال

- (1) السلطة الرسمية.
- (2) مهارته.
- (3) وكفاءته.
- (4) امتلاكه لمعلومة حاسمة حرجة بالنسبة للمنظمة.

← في المنظمات تكون دائما السيطرة:

- (1) مقتسمة (موزعة).
 - (2) بين أكثر من طرف.
- وتختلف قوة السيطرة حسب الأطراف لكنها مقتسمة.

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 أيضا على تبادل الخدمات اللارسمية يلتزم المرؤوس مثلا 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 أيضا سيطرة على مرؤوسه في جانب آخر ، السيطرة موزعة في المنظمة.

• 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 الانتماءات عاملا مفسرا آخر للاستراتيجيات التي يطورونها.
- (2) ليست السيطرة هي المبرر الوحيد للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات المنظمات أيضا 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 استراتيجيات الفاعلين.
- ✓ كما أن هذه الاستراتيجيات قد تنمو نتيجة لأهداف سيطرة أو نتيجة لأمر ثقافية.

الأشكال والتحديات للمنظمات .. 1

مقدمة

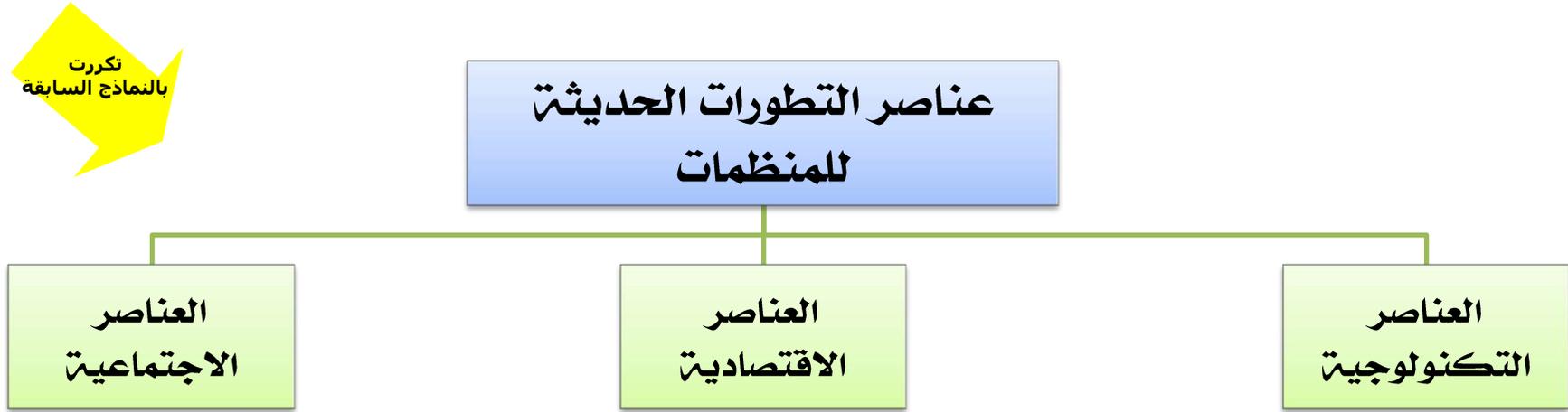
مجموعة من العوامل أدت إلى التغيير في كيفية تشغيل المنظمات في المجتمعات المتقدمة وهذا أدى إلى تغيير في المنظمات نفسها ظهر التغيير على مستويين :

على المستوى الكلي

- ✓ تغيير على الأشكال التقليدية.
- ✓ ظهور إشكال جديدة تتماشى أكثر مع العالم الحديث.

على المستوى الجزئي

- ✓ ظهرت تنظيمات جديدة تخص الفرد ومكان عمله.



وهما اثنان

- ✓ ارتفاع تكلفة الاستثمار في الكثير من القطاعات
- ✓ ومنه ارتفاع تكلفة إنشاء منصب عمل.
- ✓ تعقيد عمليات الإنتاج (التحكم عن بعد، والأنظمة الالكترونية) يزيد من الإخطار ويؤدي إلى زيادة مشاكل الصيانة.
- ✓ تنوع المنتجات والخدمات حتى في الإنتاج الكبير.
- ✓ سرعة اطلاق المنتجات في السوق بسبب شدة المنافسة.
- ✓ تطور التطلعات الخاصة بالعمل.
- ✓ تميز في مستويات التكوين بين الأفراد.

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

أدى إلى انتقال من نموذج FORD إلى نموذج Toyota ..

نموذج تويوتا للإنتاج Toyota Production System-TPS

نموذج Toyota يعطي للعمال مسؤوليات كبيرة.

أدت هذه التطورات إلى سياسات متقاربة حسب قطاعات النشاط والتي كان لها تأثير قوي على نمط التنظيم وهيكلت المنظمة. ← ومن هذه السياسات



حيث أصبحت المؤسسات تهتم
أكثر بالمعايير الدولية مثل
أيزو ...



حيث أصبحت المؤسسات
تعتمد أكثر على المعرفة
والإنتاجية المعرفية.



تظهر في أكثر من جانب
(التقني، التوظيف، الرواتب)

أولا / التغيير على المستوى الكلي.

بعض التغيير على الهيكلت القديمة

1. ظهر على المستوى الكلي بعض التغيير والذي يكمن في التخفيف من الهيكلت والخط السلمي.
مثال : خفضت أو ألغيت الهيئات الخاصة بالدراسات وتحضير القرارات. ولوحظ نفس الأمر في مجالات أخرى غير الاستشارة (الهيئات المحاسبية مثلا ...)
2. قسمت الهياكل الى وحدات صغيرة أكثر ليونة.
3. ألغيت 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 إلى 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 اتصال بعضها ببعض وتنشئ علاقات قد تكون حتى غير رسمية أحيانا هذا التنظيم الشبكي أو المؤسسة الشبكية.

ثانياً/ على المستوى الفرد ومكان عمله.

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

المقاربة الاجتماعية التقنية

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

نظرية HERZBERG

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

← إثراء المهام (إثراء مختلف مهام العمل) task enrichment

يعطي هذا الإثراء:

- حرية + ومسؤولية أكبر للأفراد.
- يساعد على إرضاء وتحفيز الأفراد.

الأشكال الجديدة للعمل

1/ توسيع العمل

يتمثل في إضافة مهام جديدة لعمل معين. ويهدف إلى محاربة الملل من العمل.

2/ إثراء العمل

جمع مهام من درجة أكثر تعقيد للفرد.

3/ الجماعة

تمثل الجماعة نمطا جديدا للعمل.. هذا النمط لا يقوم على مناصب فردية للعمل ولكن على عمل جماعي. مثل: حلقة الجودة، جزيرة الإنتاج، إدارة المشروع

الأنماط الحديثة للتنظيم تفرض نتائج معينة، من بينها أنها يمكن

س / من مميزات المنظمات الحديثة أنها:

1. منظمات مؤهلة.
2. منظمات معززة.
3. منظمات معلمة.
4. منظمات محاربة.

- 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.

■ إلى هنا نهاية المحاضرة الثانية عشر

تم بحمد الله ..

كل الشكر للعزيزة نورة القحطاني على جهدها الجبار في تفريغ المحتوى وتحويله الى وورد ..

✓ تم تحديد الجزئيات التي ورد عليها أسئلة في النماذج السابقة بالأصفر

✓ الملف عبارة عن المحتوى بنسبة 90% للمراجعة النهائية فقط ..

✓ للمحاضرات من 3 حتى 12

كل التوفيق إن شاء الله لنا في هذا المقرر ..

بوسي كات ..