



# محاضرات في نظرية المنظمات

إعداد الدكتور خليل شرقي



المحور الأول: مدخل في نظرية المنظمات  
- تكوين وتحول المنظمات

# المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات

01

1.1. ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها

02

1.2. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

03

1.3. مراحل تكون المنظمات المعاصرة

04

1.4. العلاقة التفاعلية بين المنظمات والبيئة





1.1. ماهية نظرية  
المنظمات وأسباب دراستها

# 1.1. ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها

❖ مفهوم النظرية

هي مجموعة من المفاهيم التي تقدم تفسيراً أو فهماً أو تقديراً لظاهرة مثيرة للاهتمام.

أي حدث يمكن ملاحظته ومراقبته ورصده ودراسته مثل: الانتاجية، الحاجات، الصراع... الخ.

تعرف بأنها رأي علمي لم تثبت صحته بعد، أي تبقى الفرضية موضع بحث حتى يتم تقييمها وإثبات صحتها من عدمه، فإن صحت تصبح نظرية علمية يستند إليها وتنسب إلى صاحبها.

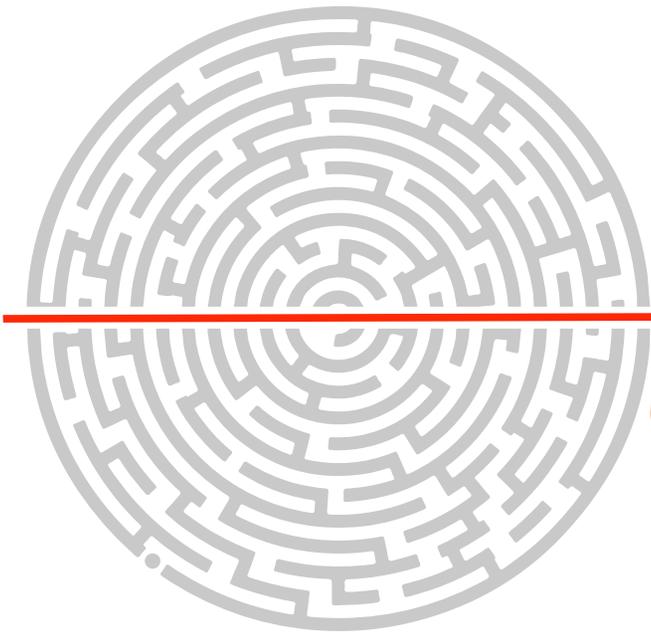
توفر المفاهيم فئات ذهنية يمكنك من فرز الأفكار وتنظيمها وتخزينها في الذاكرة، ويتم تشكيلها عن طريق التجريد، وهو عملية تتضمن فصل فكرة عن شيء أو حدث ما لإدراكها.

النظرية  
Theory

الظاهرة  
Phenomenon

الفرضية  
Hypothesis

المفاهيم  
Concepts



# 1.1. ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها

## ❖ مفهوم نظرية المنظمات

**نظرية المنظمات Organization Theory** أو نظرية التنظيم عرفها (1995) Nicholson بأنها: «سلسلة من وجهات النظر الأكاديمية التي تحاول شرح تعددية الهيكل التنظيمي وعملية التشغيل». تهتم نظرية المنظمات بدراسة هيكل وعمل وأداء المنظمات ومحيطها وسلوك الأفراد والجماعات داخلها، كما أنها تهتم بشرح علاقة المنظمة ببيئتها.

**هل هي نظرية أم نظريات ؟** هناك من يتكلم عن النظريات (بالجمع، أي نظريات المنظمات) وهناك من يتكلم عن النظرية (بالمفرد أي نظرية المنظمات)، وفي الواقع هي عبارة عن عدد كبير من النظريات، لكن الشائع هو استعمال النظرية بالمفرد، بمعنى نظرية المنظمة والتي تتطور من مرحلة تاريخية لأخرى. راجع: (حيرش، 2015)



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

❖ لذلك سيتم اعتماد نظرية المنظمات في محتويات هذا الكتاب البيداغوجي للتعبير عن Organization Theory

# 1.1. ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها

❖ لماذا ندرس نظرية المنظمات؟

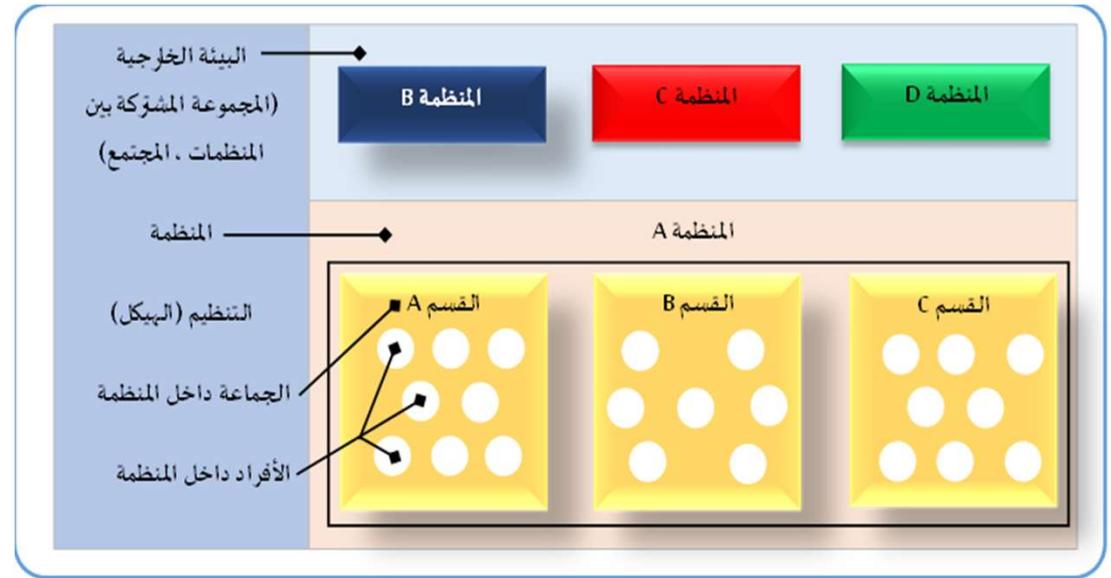


تدرس نظرية المنظمات للإجابة على الأسئلة التالية: راجع: Portes, 2022, p. 02

- ✓ لماذا توجد المنظمات وما هي غاياتها؟
- ✓ ما هي أنواع المنظمات والتنظيمات وهل يمكن تقسيمها وتصنيفها؟
- ✓ ما هي الممارسات والأساليب وطرق العمل الأكثر كفاءة في المنظمات؟
- ✓ من يملك السلطة في المنظمات؟ ما هي أفضل طريقة لإدارة المنظمات؟
- ✓ ما هي الأدوات والآليات التي يمكن أن تحفز الأفراد والجماعات في المنظمات؟

# 1. ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها

❖ مستويات التحليل في نظرية المنظمات

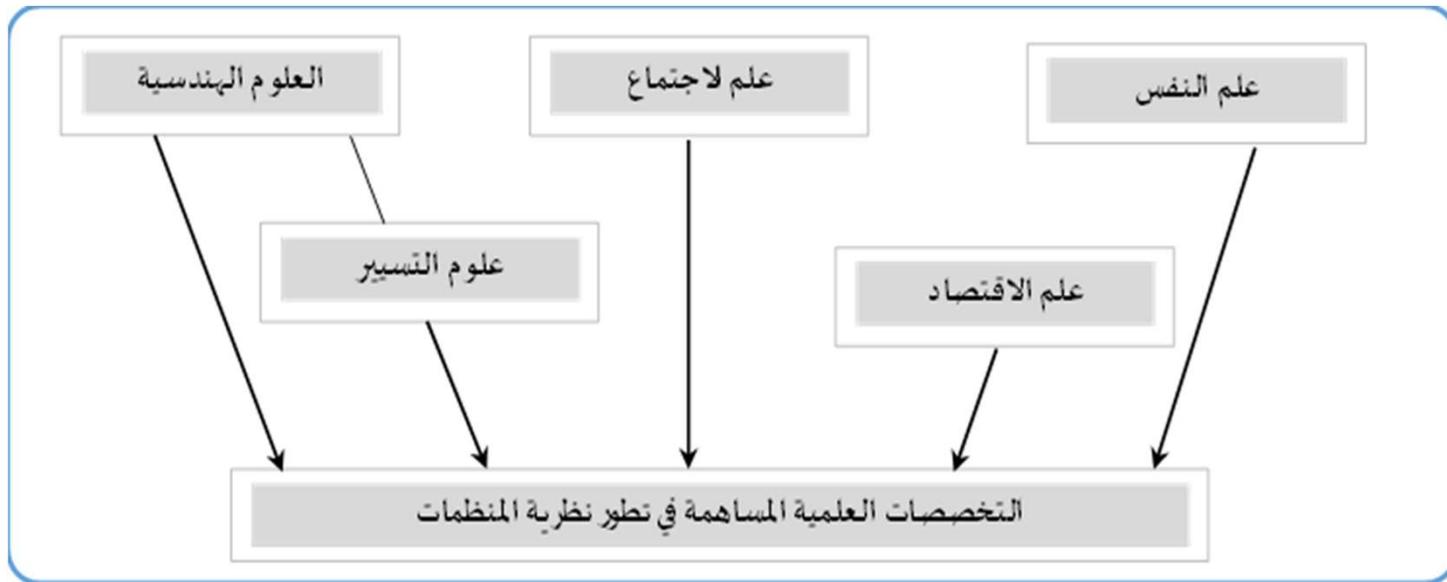


1. **المستوى الاجتماعي النفسي** - التركيز على العلاقات الفردية والشخصية، مثل: تجارب الهاوثورن لمايو؛
2. **المستوى الهيكلي** - التركيز على المنظمة وأقسامها الفرعية ومستوياتها التنظيمية والعلاقات بينها، مثل: النظرية الموقفية؛
3. **المستوى الكلي** - التركيز على المنظمة كلاعب فيما يتعلق بالمنظمات الأخرى والمجتمع، مثل: نظرية أصحاب المصالح.

المصدر: Daft, Murphy & Willmott, 2010, p.36

# 1.1. ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها

❖ مصادر نظرية المنظمات



المصدر: (FPL, p. 05)

# 1.1. ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها

## ❖ تلخيص

تهتم نظرية المنظمات بدراسة خمسة محاور أساسية وهي: المنظمة، بيئة المنظمة، التنظيم، الفرد في المنظمة، الجماعة في المنظمة، على ثلاث مستويات: المستوى الاجتماعي النفسي، المستوى الهيكلي، المستوى الكلي، حيث تعتمد في ذلك على مصادر متعددة وعلى تخصصات وحقول معرفية متنوعة أهمها: علم الاقتصاد، علوم التسيير، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم التقنية والهندسية.





2.1. مفهوم وطبيعة  
المنظمات ومداخل  
دراستها

# 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

## ❖ تعريف المنظمات

- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم؛
- سبب وجود المنظمة يتمثل في إنجاز أهداف محددة؛
- من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلا واعيا؛
- تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا.

التعريف	الباحث
وحدات اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف معينة	(1964) T. Parson
أنظمة مفتوحة تتكون من الأنشطة المتداخلة لعدد من الأفراد	D.Katz & R.L. Kahn (1966)
مكان للصراع تمارس فيه الهيمنة والسلطة غالبا	(1977) M. Crozier
مجموعة من الموارد التقنية والبشرية المنظمة والمنسقة للعمل على تحقيق هدف مشترك	(1982) H. Mintzerbg
مجموعة من الوسائل المنظمة تشكل وحدة تنسيق ذات حدود محددة، وتعمل بشكل مستمر من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة بين الأفراد والمشاركين	(1987) S.P Robbins
نظام اجتماعي تم إنشاؤه من قبل الأفراد من أجل تلبية احتياجاتهم من خلال إجراءات منسقة لتحقيق أهداف معينة	(1995) Y.F Livian
مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك	(1998) Desreumaux

المصدر: (FPL, 2022, p. 02-03; Portes, 2022, p. 03)

## 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

❖ خصائص المنظمات



- ✓ المنظمة تكوين اجتماعي
- ✓ المنظمة تكوين إنساني
- ✓ المنظمة تكوين مقصود
- ✓ المنظمة كيان ضروري
- ✓ المنظمة كيان تطويري

# 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

❖ الفرق بين المنظمة، المؤسسة، الشركة، المقاول، الهيئة

المنظمة قائمة على مجموعة من الأفراد يجتمعون من أجل الوصول لنفس الهدف، (تحقيق الأهداف المشتركة للمجموعة أو المجتمع)، وقد يكون هدفها سياسياً أو اجتماعياً أو مالياً أو ترفيهياً أو تعليمياً، مثل: البرلمان، الجمعيات الخيرية، المستشفيات العمومية، الجامعات... الخ.

المؤسسة هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية المسيرة لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات للزبائن والسوق بهدف تحقيق أرباح، كل مؤسسة هي منظمة. مثل: مؤسسة كوندور، مؤسسة إيريس .... الخ.

عرفت المادة 416 من القانون المدني الجزائري أن الشركة هي: عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح، كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك.

تتشكل من طرف شخص واحد نطلق عليه اسم المقاول، تطلق عادة على المشاريع الصغيرة والأفكار الجديدة والمتجددة التي تحمل صفة المخاطرة.

تشمل الهيئات كياناً دائماً ويمكن اعتبارها جزءاً لا يمكن الاستغناء عنه في المجتمعات والدول، مثل: هيئة الأمم المتحدة، الهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة، هيئة البيئة والمحميات الطبيعية.

المنظمة

Organisation

المؤسسة

Entreprise

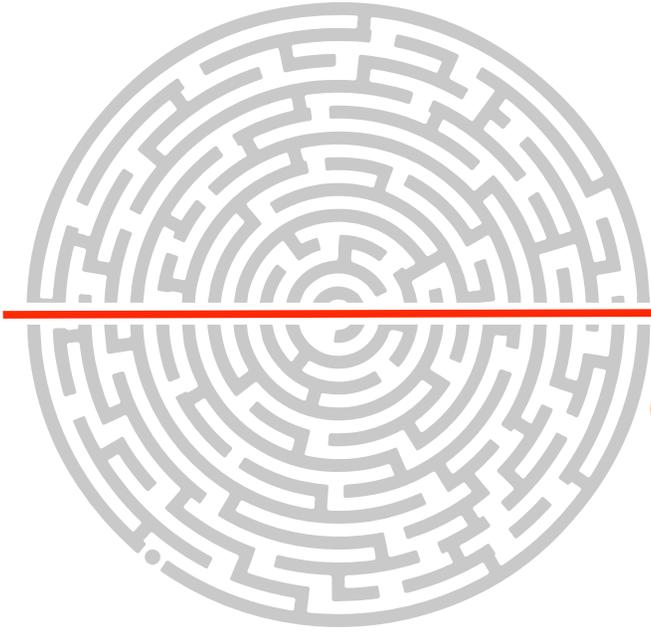
الشركة

Company

المقاول

Entrepreneurship

الهيئة



# 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

## ❖ أنواع المنظمات

معايير التقسيم		الأنواع	
طبيعة تكوين المنظمات	1. المنظمات الطبيعية أو التلقائية: لا يكون للفرد دور في تكوينها ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، مثل: الأسرة، المؤسسة الدينية ...	2. المنظمات المكونة: منظمات ينشؤها الأفراد أو الجماعات أو الدولة لتحقيق أهداف معينة، مثل: منشآت الأعمال، المدارس، المستشفيات ...	
دوافع الانتماء للمنظمة	1. المنظمات ذات الدوافع الذاتية: تتشكل بسبب الدوافع والرغبات الشخصية أو الذاتية للانتماء، مثل: النقابات، الجمعيات التعاونية...	2. المنظمات ذات الدوافع الاجتماعية: ينبثق إنشائها من الدوافع الاجتماعية العامة وخدمة المجتمع، مثل: الجمعيات الخيرية، الخدمات الاجتماعية.	
نوع الملكية	1. المنظمات العامة (الاشتراكية): تعود ملكيتها للدولة، مثل: البلدية، الولاية... 2. المنظمات الخاصة: منظمات يمتلكها القطاع الخاص (مؤسسة فردية أو شركة)	3. المنظمات المختلطة: تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها بموجب نسب تحددها الدولة.	
حجم المنظمة	1. المنظمات الصغيرة: تحتوي على عدد قليل جداً من الأفراد (1-9). 2. المنظمات المتوسطة: تحتوي على عدد قليل من الأفراد (10-49). 3. المنظمات الكبيرة: تحتوي على عدد متوسط من الأفراد (50-250). 4. المنظمات الكبيرة: تحتوي على عدد أكبر من الأفراد (أكبر من 250).		
كثافة استخدام التكنولوجيا	1. المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة: تستخدم مستوى عالي من التكنولوجيا، وتكون ذات مكننة كثيفة، وقد تستخدم السيطرة عن بعد أو الاتمته.	2. المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة: تعتمد على المكننة أو الآلية في العمليات التشغيلية بشكل متوسط، إلى جانب اعتمادها على الطاقة البشرية.	3. المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة: تعتمد على الآلات اليدوية والقوى العاملة التشغيلية.
طبيعة الانتاج	1. المنظمات ذات الانتاج الواسع أو الكبير: تنتج كميات كبيرة لتحقيق اقتصاديات الحجم.	2. المنظمات ذات الانتاج المستمر: تعتمد على أسلوب الانتاج المستمر أو سلسلة الانتاج.	3. المنظمات ذات الانتاج الصغير: تنتج عدد معين من الوحدات بمواصفات متخصصة حسب الطلبات الواردة.
طبيعة النشاط (القطاع)	1. المنظمات الاقتصادية: زراعية، صناعية، تجارية، خدماتية.	2. المنظمات الاجتماعية: صحية، تعليمية، ثقافية، دينية...	3. المنظمات السياسية: الحزب، المجلس الوطني، المجالس الشعبية...
الموطن أو الاقليم	1. المنظمات الدولية (العالمية) والاقليمية: تتجاوز في أنشطتها وحدودها الأقطار التي تعمل فيها. مثل: منظمة الصحة العالمية.	2. المنظمات الوطنية: تلك التي تعمل في البلد الذي أنشأت فيه فقط. مثل: المركز الوطني للأرصاد.	3. المنظمات المحلية: يقتصر نشاطها على جزء من الوطن كالولاية أو الدائرة أو البلدية، ويكون أفرادها محليين.

## 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

❖ مداخل دراسة المنظمات

# 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

## ❖ مداخل دراسة المنظمات

قدم Gareth Morgan سنة 1977 صورا مختلفة لتقديم المنظمة تلخص المداخل الخاصة بدراستها، فهو يشبهها من عدة أوجه تتمثل في: (Portes, pp. 04-05)

- النظرة الآلية (المنظمة كألة): أي أداة تضم مجموعة من الأجزاء المترابطة لتحقيق أهداف محددة؛
- النظرة الميكانيكية (المنظمة ككائن حي): تهتم النظرة الميكانيكية بعلاقة المنظمة ببيئتها، حيث ينظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح متصل ببيئتها؛
- النظرة العقلية (المنظمة كعقل مفكر): فهي تشبه العقل البشري كونها تجمع المعلومات وتعالجها وتتخذ فيها القرارات بناء على ذلك؛
- النظرة الثقافية (المنظمة كنظام ثقافي): المنظمة هي نظام ثقافي يتضمن الأعراف والتاريخ والتقاليد والقيم والمعتقدات، التي نشأت من خلال تفاعل الافراد والجماعات؛
- النظرة السياسية (المنظمة كنظام سياسي): يمكن فهم المنظمة على أنها تحالف من الجهات الفاعلة ونظام سياسي، بمقابل الصراعات وتضارب القوة والمصالح.
- النظرة السيكلوجية (المنظمة كسجن): يمكن أن تشكل المنظمة مكانا للقيود النفسية والالتزام والخضوع، حيث يشعر الأفراد بأنهم "مسجونون" من خلال الأفكار والأفعال المتضمنة في عمل المنظمات؛
- نظرة السيطرة (المنظمة كأداة للسيطرة): يمكن اعتبار المنظمة ككيان للسيطرة، فهي أداة في يد جماعة تبحث عن السيطرة والتأثير على المجتمع.

# 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

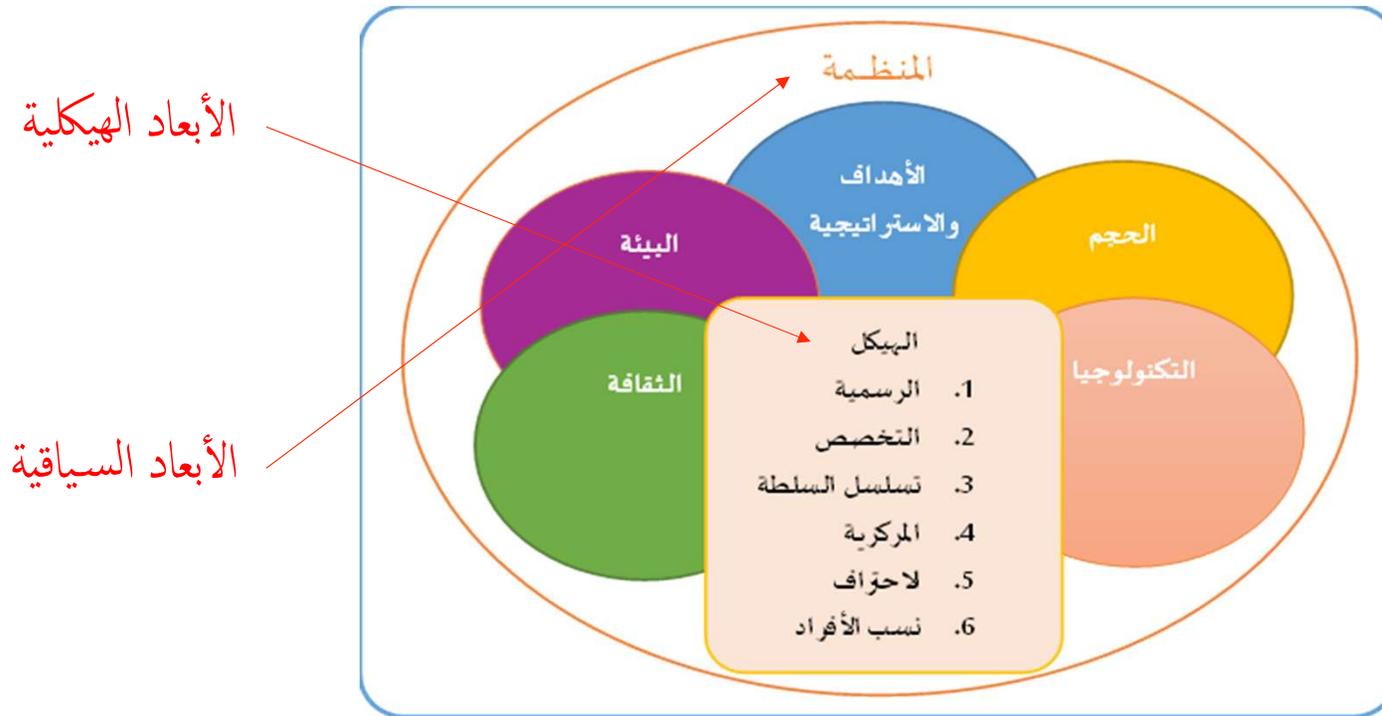
## ❖ مداخل دراسة المنظمات

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

المصدر: (حيرش، 2015، ص. 08)

## 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

❖ أبعاد دراسة المنظمات



المصدر: (Daft et al., 2010, p. 15)

## 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

### ❖ تلخيص

تعتبر المنظمات عن وحدات اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك، وتلبية الاحتياجات الانسانية والاجتماعية للمجتمع، وقد تكون منظمة أو مؤسسة أو شركة أو مقالة أو هيئة أو جمعية أو قد تأخذ أشكالاً أخرى على حسب اختلاف حجمها ونشاطها وأهدافها، وتشارك في كونها تكويناً اجتماعياً وإنسانياً ومقصوداً وهادفاً وضرورياً وتطويرياً. ولدراستها يجب تحليل أبعادها الهيكلية والسياقية بأحد المداخل السبعة التي حددها (Gareth Morgan آلية، كائن حي، عقل مفكر، نظام ثقافي، نظام سياسي، سجن، أداة للسيطرة).





3.1. مراحل تكون  
المنظمة المعاصرة

# 3.1. مراحل تكون المنظمة المعاصرة

## المراحل التاريخية لتطور المنظمات

تطورت المؤسسات عبر التاريخ من حيث: 1. الملكية، 2. الحجم، 3. الشكل القانوني، 4. الإدارة، 5. طرق العمل، 6. التأثير في الأفراد والجماعات.



### خامسا

#### المؤسسات الافتراضية

بسبب العولمة والاعتماد على الانترنت في تسويق الأفكار والمنتجات والخدمات، ظهرت المؤسسات الافتراضية العابرة للحدود والتي تعتمد على التجارة الالكترونية، مثل:

Facebook، Aliexpress



### رابعاً

#### المؤسسات الكبيرة جدا

مع زيادة الطلب وتطور حجم السوق، تشكلت هذه المؤسسات: تشغل عددا كبيرا جدا من الأفراد.

- سوقها واسعة عالمية
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا جدا.
- تحتاج إلى أموال كبيرة جدا.
- الإنتاج فيها متطور جدا
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة جدا
- التنظيم فيها معقد جدا.
- تدار من طرف مدير محترف.



### ثالثاً

#### المؤسسات الكبيرة

مع الثورة الصناعية ومع كبر حجم السوق، ظهرت مؤسسات كبيرة، من بين خصائص المؤسسات الكبيرة: تشغل عددا كبيرا من الأفراد.

- سوقها واسعة: جهوية وطنية وحتى دولية.
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبير.
- تحتاج إلى أموال كبيرة.
- الإنتاج فيها صناعيا أي بتكنولوجيا العصر وطرق متطورة.
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة وحتى كبيرا جدا.
- التنظيم فيها معقد
- تدار من طرف مدير محترف.



### ثانياً

#### المؤسسات المتوسطة

- تشغل عددا أكبر من الأفراد سوقها محلية وأوسع (جهوية)
- تحتاج إلى أموال أكثر من المؤسسات الصغيرة
- الإنتاج فيها حرقيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية
- التنظيم فيها أقل بساطة
- الإنتاج فيها بكميات أكبر
- تدار من طرف مالكها.



### أولاً

#### 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

Jean-Baptiste Say (1767-1832)



SCHUMPETER JOSEPH (1883-1950)



يعود تطور المؤسسات إلى عدد كبير من العوامل، أهمها: تطور المؤسسات إلى عدد كبير من العوامل، أهمها: تطور التكنولوجيا، تطور المجتمعات. غير أن أهم عامل هو المقول (رائد الأعمال)، ولقد أشاد بدوره الكثير من الباحثين ومنهم خاصة: Schumpeter Joseph، Jean Baptiste Say

# 3.1. مراحل تكون المنظمة المعاصرة

## ❖ أشكال المنظمات الحديثة

### 1. المنظمات الشبكية Networked Organizations

تعرف المنظمات الشبكية حسب Monge and Contractor بأنها: « مجموعة من المنظمات ترتبط مع بعضها البعض، غالبا ما يتم تنظيمها حول منظمة محورية ». (Tamošiūnaitė, 2011, p. 54) يرتبط مفهوم المنظمات الشبكية **بالعقد nodes والروابط links**. تتشكل **العقد** من الأفراد أو الفرق أو المنظمات، وتعمل الشبكات بذلك على مستويات عديدة. ومن الأمثلة الشائعة نجد الفروع أو الفرق الموزعة على مناطق جغرافية مختلفة للمنظمات الكبيرة، التخرج Outsourcing أو تعهيد نشاط معين لمورد أو مزود الخدمات كالنقل. **الروابط** هي آليات التنسيق والاتفاق المختلفة. في المنظمات الشبكية تحقق درجات عالية من الاتصالات غير الرسمية عند النجاح (وجها لوجه وعبر الشبكات الإلكترونية)، وتفشل بالمقابل السلطة الرسمية والاتصالات الهرمية في كثير من الأحيان. عليه فإن المنظمة الشبكية تتميز بالخصائص التالية:

منظمة واحدة، الهيكل التنظيمي قائم على الشبكة، تقديم الوظائف من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا توجد

حدود هيكلية أو زمنية أو مكانية في الاتصال، هيكل مرن. (Tamošiūnaitė, 2011, p. 55)

# 3.1. مراحل تكون المنظمة المعاصرة

❖ أشكال المنظمات الحديثة

## 2. المنظمات الافتراضية Virtual Organizations

يعرفها Byrne بأنها: « شبكة مؤقتة من المنظمات المستقلة والموردين والزبائن وحتى المنافسين المرتبطين بتكنولوجيا المعلومات لمشاركة المهارات والتكاليف والوصول إلى أسواق بعضهم البعض، ولا يكون لها مكتب مركزي ولا مخطط تنظيمي ولا أي تسلسل هرمي أو تكامل رأسي». (Alawamleh, M., & Popplewell, 2011, p. 22)

بناء على ذلك فإن المنظمة الافتراضية تتميز بالخصائص التالية:

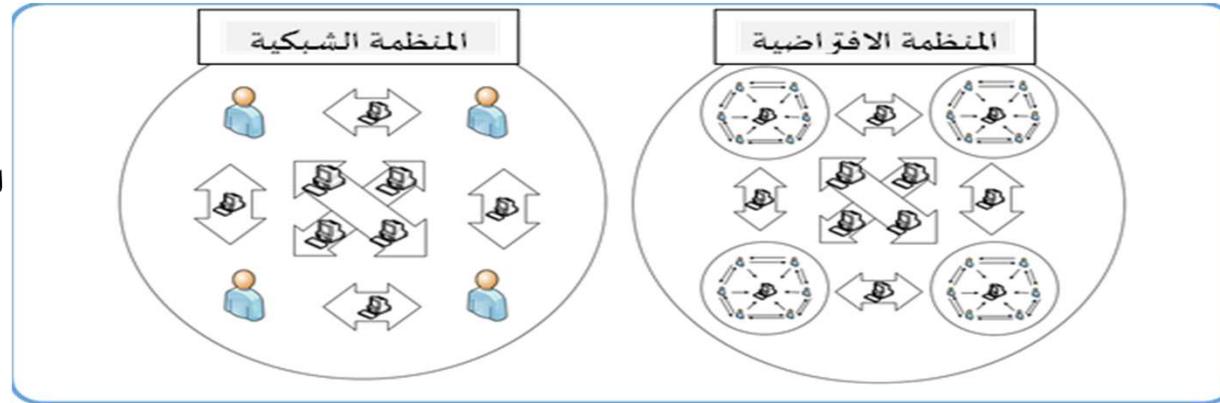
توحيد المنظمات أو الجماعات أو الأفراد (الاتصال الخارجي)، وحدات مكثفية ذاتيا، موزعة جغرافيا، التواصل من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكات الكمبيوتر، لا اعتماد على الزمان أو المكان، هدف مشترك، وقت قصير أو وحدات دائمة. (Tamošiūnaitė, 2011, p. 53) من أمثلتها: شركة Alibaba الصينية.

# 3.1. مراحل تكون المنظمة المعاصرة

## ❖ أشكال المنظمات الحديثة

الفرق بين المنظمة الشبكية والمنظمة الافتراضية

المنظمة الافتراضية	المنظمة الشبكية
تجمع منظمات أو وحدات (اتصال خارجي)	منظمة أو وحدة واحدة (اتصال داخلي)
تحديد الهيكل التنظيمي من خلال اتفاقية التجمع	هيكل تنظيمي مسطح (قائم على الشبكة)
الحدود الهيكلية في الاتصال حددتها اتفاقية التجمع	لا حدود هيكلية في الاتصال
موزعة جغرافيا	مركزية أو موزعة
تقديم النشاطات بأكثر الطرق ملاءمة (عن طريق الكمبيوتر، وجها لوجه... إلخ) حسب الموقف	تقديم النشاطات من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: (Tamošiūnaitė, 2011, p. 56)

# 3.1. مراحل تكون المنظمة المعاصرة

## ❖ أشكال المنظمات الحديثة

### 3. منظمات المشروع Project Organizations

يعرف كل من Dulaimi, Ling & Bajrachary بأن منظمات المشروع هي: منظمات مشتركة في مشروع أو مشروعات معينة مرتبطة بفترة زمنية محددة. حيث يتعلق نجاحها بوجود علاقات تنسيق جيدة وفعالة بين مختلف الأطراف المندمجة في المشروع (خاصة من ناحية الموارد والمعلومات أو الكفاءات). (Edwards, & Bowen, 2013, p. 67)

حيث تعتبر كشكل معقد من المنظمات كونها تعتمد على العلاقات والتنسيق داخل المنظمات Intraorganizational وبين المنظمات Interorganizational، داخل المنظمات أو التنظيم الداخلي للمشروع عن طريق توزيع المسؤوليات والسلطات والحقوق والواجبات على الأفراد واستخدام أساليب الاتصال والتحفيز والقيادة. بين المنظمات أو التنظيم الخارجي للمشروع من خلال الاتفاقيات والتعاون المشترك وتحمل مسؤوليات تقدم المشاريع والربح والخسارة. من أمثلتها: الشركات المسؤولة عن بناء ملاعب كأس العالم في قطر.

# 3.1. مراحل تكون المنظمة المعاصرة

## ❖ أشكال المنظمات الحديثة

### 4. المنظمات القائمة على الفريق **Team-based Organizations**

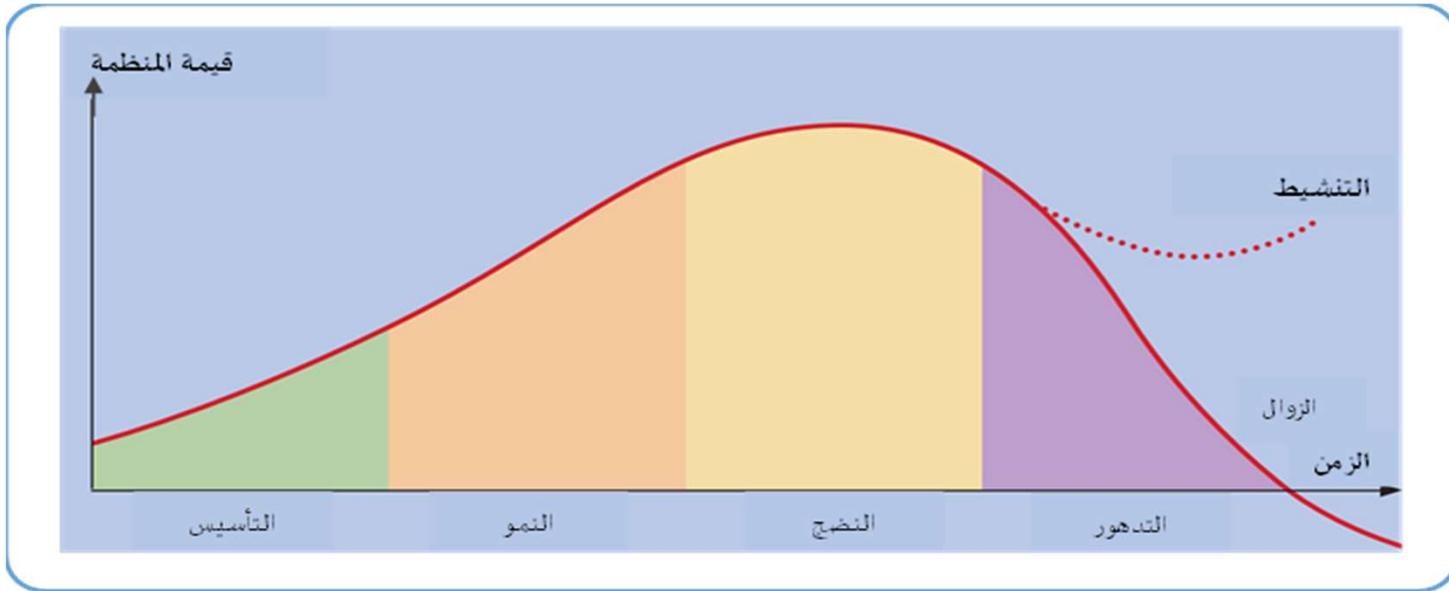
يعرف Gray المنظمات القائمة على الفريق بأنها: « منظمات تعتمد على فرق العمل في توزيع المهام والمسؤوليات، حيث يتكفل كل فريق بمهمة أو مهام محددة وواضحة، وتنسق الفرق فيما بينها وتعمل كوحدة مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة ». راجع: (Havar-Simonovich & Simonovich, 2016, p. 64))

يتكون الهيكل التنظيمي القائم على الفريق من فرق من الأفراد التي تسعى لتحقيق التقدم نحو الهدف المشترك (إكمال المهام المطلوبة بأقل تكاليف)، حيث يشير Gray أن المنظمات القائمة على الفريق أقل تسلسلا هرميا، وتعتمد على هياكل أكثر مرونة لتعزيز حل المشكلات ومشاركة الفرق في صنع القرار والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية. ولكي تنجح المنظمات القائمة على الفريق لا بد للفرق والأفراد من فهم عوامل النجاح الحاسمة.

# 3.1. مراحل تكون المنظمة المعاصرة

❖ دورة حياة المنظمات

المراحل الأساسية لدورة حياة المنظمة



المصدر: (Frey, 2009, p. 05)

# 3.1. مراحل تكون المنظمة المعاصرة

## ❖ دورة حياة المنظمات

حدد Richard Daft الخصائص التنظيمية لمراحل دورة حياة المنظمات حسب ما ورد في الجدول الموالي:

أهم الخصائص التنظيمية خلال دورة حياة المنظمة

التدهور	النضج	النمو	التأسيس	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة إلى كبيرة	صغيرة إلى متوسطة	1. الحجم
منظمة بيروقراطية جدا	منظمة بيروقراطية	قليلة	لا توجد	1. البيروقراطية
موجود بشكل وصفي ومكتوب	موجد لكل الأقسام وموضح في خارطة تنظيمية	موجود لبعض الأقسام	موجود لبعض المهام	1. تقسيم العمل
لا مركزية	لا مركزية الأقسام	عالية (الإدارة العليا)	عالية (فرد واحد)	1. المركزية
مختلف الأنشطة تغطى بكتابتها رسميا	سياسات وإجراءات رسمية	قليل من القواعد الرسمية	القواعد غير مكتوبة	1. درجة الرسمية
كادر متنوع ومحترف	زيادة الحاجة إلى المديرين المحترفين	قليل من المحترفين	لا توجد	1. الإدارة المحترفة
تخطيط مالي شامل ونظم أفراد	نظم للسيطرة ونظم لتقويم الأداء	نظم موازنة ونظم معلومات	غير موجودة	1. النظم الداخلية
يستخدم للحد من البيروقراطية	يستخدم أحيانا بسبب ضغط العمل	إدارة عليا فقط	لا يوجد	1. العمل الجماعي والتنسيق

المصدر: (العوامة، الصياح والصريرة، 2009، ص. 220)

## 2.1. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها

### ❖ تلخيص

تطورت أشكال المنظمات عبر المراحل التاريخية، فكانت بداية عبارة عن منظمات صغيرة أو فردية ثم تطورت لتصبح منظمات متوسطة وأصبحت في الثورة الصناعية منظمات كبيرة وبعدها منظمات كبيرة جدا لتظهر مؤخرا أشكالا حديثة للمنظمات أهمها (المنظمة الشبكية، المنظمة الافتراضية، منظمة المشروع، والمنظمة القائمة على الفريق). ومهما كان شكل هذه المنظمات فإنها تمر بدورة حياة ذات أربعة مراحل أساسية: التأسيس، النمو، النضج، التدهور. وقد تتجه نحو التنشيط أو النهضة من خلال استراتيجيات: تطوير منتجات أو خدمات جديدة، دخول أسواق جديدة، تنويع المنتجات أو الخدمات.

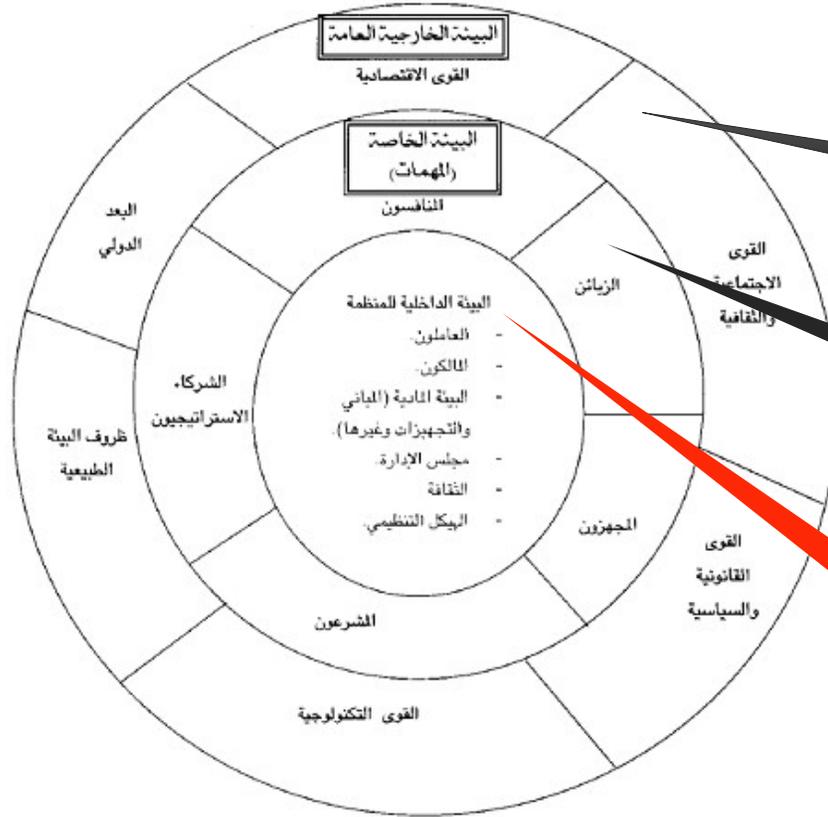


A 3D maze with a red rectangular overlay in the center containing Arabic text. The maze is composed of white walls and is viewed from an elevated perspective. The red overlay is semi-transparent and contains the text in white.

العلاقة التفاعلية بين  
المنظمات والبيئة

# 3. المنظمة والمحيط

البيئة الخارجية العامة، البيئة الخارجية الخاصة، البيئة الداخلية



البيئة  
الخارجية  
العامة

البيئة  
الخارجية  
الخاصة

البيئة  
الداخلية



## 4. دراسة حالة

## 4. دراسة حالة

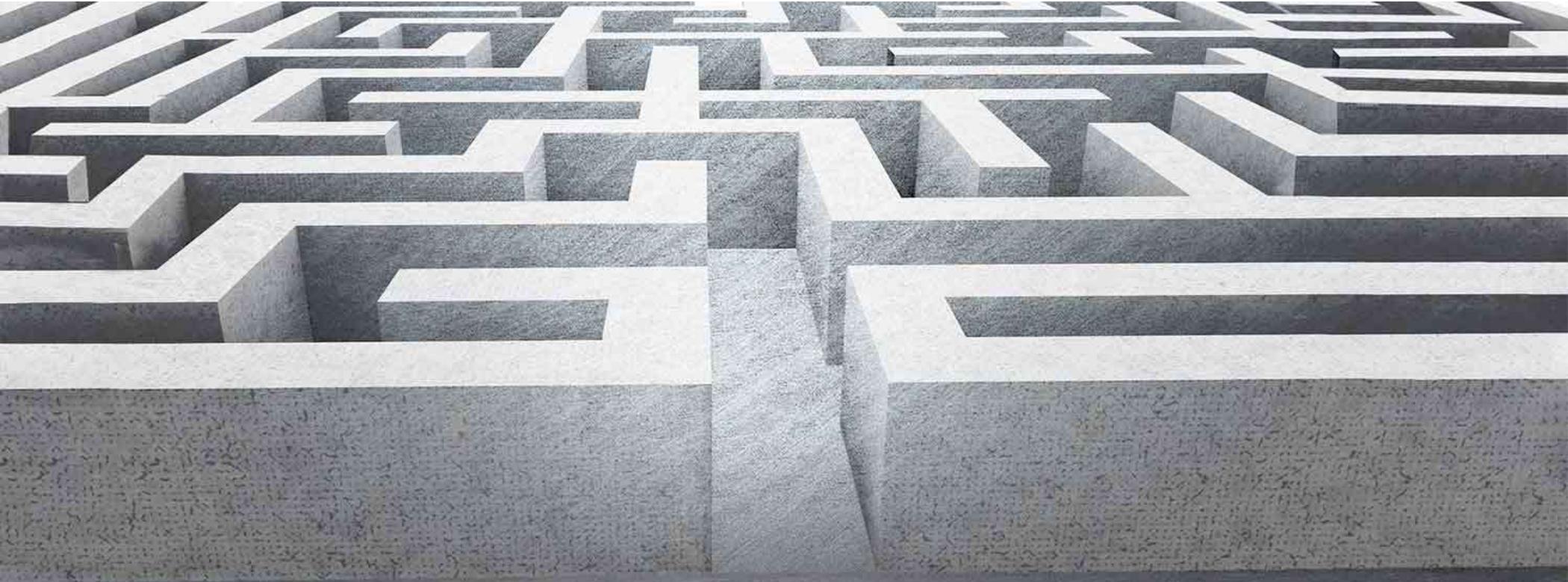
يعمل السيد مختار مديراً لإدارة ضبط الجودة في الهيئة العامة للإسكان التي تتكون من ست إدارات رئيسية، و18 مراقبة و54 قسماً، وعدد كبير من الشعب. وقد بلغ عدد الموظفين في الهيئة حوالي 500 شخصاً. وتعتمد الهيئة أسلوباً في العمل يؤكد على ضرورة إشراف كل مسئول على إدارته بشكل دقيق يضمن تنفيذ اللوائح والتعليمات بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للهيئة. وكذلك تنص التعليمات الداخلية على أنه لا بد من توقيع المدير العام شخصياً على كافة المراسلات مع الجهات الخارجية. ولتسهيل العمل تم تشكيل عدة لجان بالتعاون مع عديد من الوزارات والإدارات الحكومية بهدف التوعية بأهداف الهيئة والتعرف على آراء الموظفين في تلك الجهات بما يخدم ويدعم أهداف الهيئة. وكذلك تنظم الهيئة على المستوى الداخلي لقاءات في مناسبات مختلفة يلتقي فيها الموظفون مما يساعد على تكوين صداقات وعلاقات بينهم تتجاوز العلاقات الوظيفية والإدارات التي يعملون فيها.

المصدر: محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص. 66

الأسئلة:

1. في أي نوع من المنظمات يعمل السيد مختار؟ مبرراً إجابتك؟
2. كيف يمكن وصف الهيئة بناء على مداخل دراسة المنظمات؟
3. ما هي أهم المتغيرات البيئية التي تؤثر على عمل الهيئة؟





**THANK YOU**

المحور الأول: مدخل في نظرية المنظمات