

# إدارة المنظمات

## منظور كلي

الأستاذ الدكتور  
حسين حريم



[www.daralhamed.net](http://www.daralhamed.net)

## المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                                           |
|--------|-------------------------------------------------------------------|
|        | <b>الفصل الأول</b>                                                |
| 15     | <b>تطور الفكر التنظيمي</b>                                        |
|        | <b>Evolution of Organizational Thought</b>                        |
| 17     | أطر دراسة المنظمات                                                |
| 19     | مدارس الفكر التنظيمي                                              |
| 20     | - المدرسة الكلاسيكية                                              |
| 25     | - المدرسة السلوكية                                                |
| 29     | - مدرسة النظم                                                     |
| 33     | - المدرسة الشرطية/ الموقفية                                       |
| 35     | لماذا ندرس المنظمات؟                                              |
| 36     | صعوبات/ مقيدات دراسة المنظمات                                     |
| 38     | العلاقة بين نظرية الإدارة، ونظرية المنظمة، ونظرية السلوك التنظيمي |
|        | <b>الفصل الثاني</b>                                               |
| 43     | <b>إدارة البيئة الخارجية للمنظمة</b>                              |
|        | <b>Managing Organizational External Environment</b>               |
| 46     | مفهوم البيئة                                                      |
| 46     | تصنيف البيئة                                                      |
| 48     | - البيئة العامة/ الكلية                                           |
| 48     | - بيئة النشاط/ المهمة                                             |
| 50     | الخصائص العامة للبيئة المعاصرة                                    |
| 52     | حدود المنظمات والروابط بين المنظمة والبيئة                        |
| 54     | تحليل الأبعاد البيئية                                             |

| الصفحة | الموضوع                                                                                                                                   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 62     | إدارة البيئة الخارجية                                                                                                                     |
| 62     | - الاستراتيجيات الداخلية                                                                                                                  |
| 64     | - الاستراتيجيات الخارجية                                                                                                                  |
| 65     | - موازنة الاستراتيجيات مع مصادر عدم التأكد                                                                                                |
|        | <b>الفصل الثالث</b>                                                                                                                       |
| 71     | <b>رسالة المنظمة، أهدافها، استراتيجياتها، وقياس الأداء</b><br><b>Organizational Mission, Goals, Strategies and Performance Evaluation</b> |
| 73     | ما هي رسالة المنظمة                                                                                                                       |
| 74     | أهداف فوائد رسالة المنظمة                                                                                                                 |
| 75     | صياغة رسالة المنظمة                                                                                                                       |
| 76     | أهمية أهداف المنظمة                                                                                                                       |
| 77     | تصنيف أهداف المنظمة                                                                                                                       |
| 81     | التسلسل الهرمي للأهداف                                                                                                                    |
| 82     | مسؤولية وضع الأهداف                                                                                                                       |
| 83     | العوامل المؤثرة في وضع الأهداف                                                                                                            |
| 84     | خصائص الأهداف الجيدة                                                                                                                      |
| 85     | ما هي الاستراتيجية                                                                                                                        |
| 87     | أنواع الاستراتيجيات                                                                                                                       |
| 91     | علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي                                                                                                       |
| 91     | قياس أداء المنظمة                                                                                                                         |
| 92     | - الفعالية                                                                                                                                |
| 95     | - الكفاءة                                                                                                                                 |

## الفصل الرابع

101

## الهيكل التنظيمي

## Organizational Structure

103

تعريف الهيكل التنظيمي

104

أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة

106

الخصائص الرئيسة للهيكل التنظيمي

107

- التعقيد

107

- الرسمية

107

- المركزية

108

جوانب/ مكونات تصميم الهيكل التنظيمي

110

1- تقسيم العمل والتخصص/ تصميم العمل

115

2- تجميع الأعمال/ تكوين الوحدات التنظيمية

119

3- تحديد نطاق الإشراف

120

4- تحديد علاقات السلطات

122

التنسيق بين الوحدات التنظيمية

## الفصل الخامس

127

## نماذج الهيكل التنظيمي

## Models of Organization Design

129

النماذج الخمسة حسب تصنيف الكاتب مينزبرغ

131

1- الهيكل التنظيمي البسيط

131

2- الهيكل البيروقراطي الآلي

132

3- الهيكل البيروقراطي المهني

133

4- الهيكل القطاعي/ متعدد الأقسام

134

5- الهيكل التنظيمي المؤقت

135

النموذج الآلي/ الكلاسيكي/ البيروقراطي

| الصفحة | الموضوع                                  |
|--------|------------------------------------------|
| 136    | - خصائصه، سلبياته وإيجابياته             |
| 137    | - هل التنظيمي الآلي حتمي                 |
| 138    | النموذج العضوي                           |
| 138    | - خصائصه، إيجابياته وسلبياته             |
| 139    | مقارنة بين النموذج الآلي والنموذج العضوي |
| 141    | متى يفضل التنظيم العضوي                  |
| 142    | أنواع أخرى من الهيكل التنظيمي            |
| 142    | 1- تنظيم المصفوفة                        |
| 144    | 2- نموذج Z                               |
| 144    | 3- تنظيم الشبكة                          |
| 145    | تنظيم المنظمات الكونية                   |
| 148    | خصائص التنظيم الفعال                     |

### الفصل السادس

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| 153 | <b>حجم المنظمة، وعمرها، ودورة حياتها</b>           |
|     | <b>Size, Age and Life – Cycle of Organizations</b> |
| 155 | توضيح مفهوم الحجم                                  |
| 157 | لماذا تسعى المنظمات نحو التوسع والنمو              |
| 159 | الظروف المساعدة على النمو والتوسع                  |
| 159 | - الظروف الداخلية                                  |
| 160 | - الظروف الخارجية                                  |
| 160 | علاقة الحجم بالهيكل التنظيمي                       |
| 164 | أيهما أفضل الحجم الكبير أم الصغير؟                 |
| 166 | عمر المنظمة                                        |
| 67  | دورة حياة المنظمة                                  |
| 167 | - مراحل دورة حياة المنظمة                          |

| الموضوع                                       | الصفحة |
|-----------------------------------------------|--------|
| 1- نموذج ميللر وفرايزن                        | 168    |
| 2- نموذج لاري جبرائيل                         | 169    |
| انحدار/ تدهور المنظمات                        | 172    |
| - مسببات الانحدار                             | 173    |
| - نتائج وآثار الانحدار                        | 173    |
| - كيفية إدارة مرحلة الانحدار                  | 174    |
| التغييرات الهيكلية في مراحل دورة حياة المنظمة | 176    |
| <b>الفصل السابع</b>                           |        |
| <b>إدارة التقنية في المنظمات</b>              | 181    |
| <b>Managing Technology of Organizations</b>   |        |
| ما هي التقنية؟                                | 183    |
| التقنية الأساس والتقنية التحتية               | 184    |
| إدارة التقنية                                 | 186    |
| استراتيجية التقنية                            | 187    |
| نقل التقنية وتطبيقها                          | 187    |
| التقنية في المنظمات الصناعية                  | 188    |
| التقنية في المنظمات الخدمية                   | 197    |
| التقنية على مستوى الأقسام/ الوحدات            | 199    |
| علاقة التقنية بالهيكل التنظيمي                | 203    |
| <b>الفصل الثامن</b>                           |        |
| <b>إدارة المعلومات في المنظمات</b>            | 207    |
| <b>Information Management</b>                 |        |
| أهمية المعلومات في المنظمة                    | 209    |
| قيمة المعلومات                                | 211    |

| الصفحة | الموضوع                           |
|--------|-----------------------------------|
| 213    | نظم المعلومات                     |
| 216    | إدارة المعلومات                   |
| 218    | أنواع نظم المعلومات               |
| 221    | إنشاء نظام للمعلومات              |
| 225    | تأثير تقنية المعلومات على المنظمة |

### الفصل التاسع

|     |                                                                                               |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 231 | <b>القوة، السياسة، والصراع التنظيمي</b><br><b>Power, Politics and Organizational Conflict</b> |
| 233 | توضيح مفهوم القوة                                                                             |
| 234 | مصادر القوة                                                                                   |
| 237 | توضيح مفهوم السياسة                                                                           |
| 238 | مسببات السلوك السياسي في المنظمات                                                             |
| 239 | الأساليب والفنون السياسية                                                                     |
| 240 | معالجة السياسة السلبية                                                                        |
| 242 | مصادر وأسباب النزاع التنظيمي                                                                  |
| 244 | مراحل النزاع                                                                                  |
| 245 | آثار ونتائج النزاع                                                                            |
| 247 | إدارة النزاع التنظيمي                                                                         |

### الفصل العاشر

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| 255 | <b>إدارة ثقافة المنظمة</b><br><b>Managing Organizational Culture</b> |
| 257 | ما هي ثقافة المنظمة؟                                                 |
| 259 | خصائص ثقافة المنظمة                                                  |
| 260 | وظيفة ثقافة المنظمة                                                  |
| 261 | عناصر / مظاهر ثقافة المنظمة                                          |

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| 263 | أنواع ثقافة المنظمة             |
| 264 | تكوين ثقافة المنظمة وإدامتها    |
| 266 | تغيير ثقافة المنظمة             |
| 269 | تأثير ثقافة المنظمة على المنظمة |
| 269 | - الثقافة والفعالية             |
| 270 | - الثقافة والهيكل التنظيمي      |
| 271 | - الثقافة والانتماء             |

### الفصل الحادي عشر

275

### التغيير والتطوير التنظيمي

### Organizational Change and Development

|     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| 277 | مفهوم التغيير التنظيمي              |
| 278 | أسباب التغيير التنظيمي              |
| 279 | إدارة عملية التغيير التنظيمي        |
| 280 | 1- نموذج الكاتب كيرت ليوين          |
| 281 | 2- نموذج الكاتب إيفانفسش وزملائه    |
| 284 | 3- نموذج الكاتب كوتر Kotter         |
| 285 | استراتيجيات/ مداخل التغيير التنظيمي |
| 288 | اختيار استراتيجية التغيير           |
| 290 | مقاومة التغيير التنظيمي             |
| 290 | أسباب مقاومة التغيير                |
| 292 | معالجة مقاومة التغيير               |
| 293 | فوائد محتملة لمقاومة التغيير        |

## الفصل الثاني عشر

297

## إدارة الإبداع في المنظمات

## Managing Innovation in Organizations

299

مفهوم الإبداع

300

الحاجة للإبداع

301

أنواع الإبداع

302

عملية الإبداع

304

مستويات الإبداع في المنظمة

304

- الإبداع على مستوى الفرد

305

- الإبداع على مستوى الجماعة

306

- الإبداع على مستوى المنظمة

308

أهمية إدارة وتطوير الإبداع

309

معوقات الإبداع في المنظمات

310

- معوقات فردية

310

- معوقات من قبل المدير

311

- معوقات تنظيمية

312

- معوقات اجتماعية وثقافية واقتصادية

312

تطوير وتنمية الإبداع

## الفصل الثالث عشر

319

## منظمات المستقبل

## Future Organizations

321

قوى التغير المستقبلية

321

- البيئة

323

- التقنيات

324

- القيم والأخلاق الإنسانية

325

الاتجاهات المستقبلية في تصميم المنظمات