



# مقرر نظرية التنظيم وتصميم المنظمات

دكتور

محمد أمين

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
جامعة الدمام  
التعليم عن بعد المستوى السابع

٢٠١٥م

تلخيص وتنسيق ميمو العسل / عيون سحاب & mryooooom

## الفصل الأول نظرة عامة عن التنظيم

### مفهوم النظرية

عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتعريفات والافتراضات التي تعطي نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديد العلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بتلك الظاهرة، بهدف تفسير تلك الظاهرة والتنبؤ بها مستقبلاً.

### الفرق بين النظرية والقانون

**القانون:** يعني أن هناك تفسيراً كاملاً جامعاً مانعاً لحدوث ظاهرة معينة، وإمكانية تكرارها، والآلية الممكنة اتباعها للتحكم بحدوثها..... فالوصول لمرتبة القانون معناه أن هناك إمكانية كبيرة للوصول لنفس النتائج حول ظاهرة ما من خلال إتباع المنهجية العلمية من مختلف الباحثين لنفس النتائج في أي زمان ومكان. فقانون الجاذبية يسمى قانوناً لأنه يمكن التثبت منه في كل زمان ومكان.

**النظريات:** فمن الممكن أن تتغير يوماً ما بفضل مزيد من البحوث والدراسات، وهي صحيحة حتى يثبت عكسها، وفي مجال الإدارة فمن الصعب الوصول بالنظريات الإدارية إلى مرتبة القانون لان الظواهر الإدارية ظواهر إنسانية لا يمكن الإحاطة بكل جوانبها إحاطة كاملة.

### ماهية التنظيم

هو كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

### ويتميز التنظيم بـ:

- كيان اجتماعي.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء التنظيم
- وجود رابطة الاستمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم.
- وجود أهداف يسعى التنظيم لتحقيقها.

### نظرية التنظيم

تهتم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يناسب المنظمات المختلفة، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية.

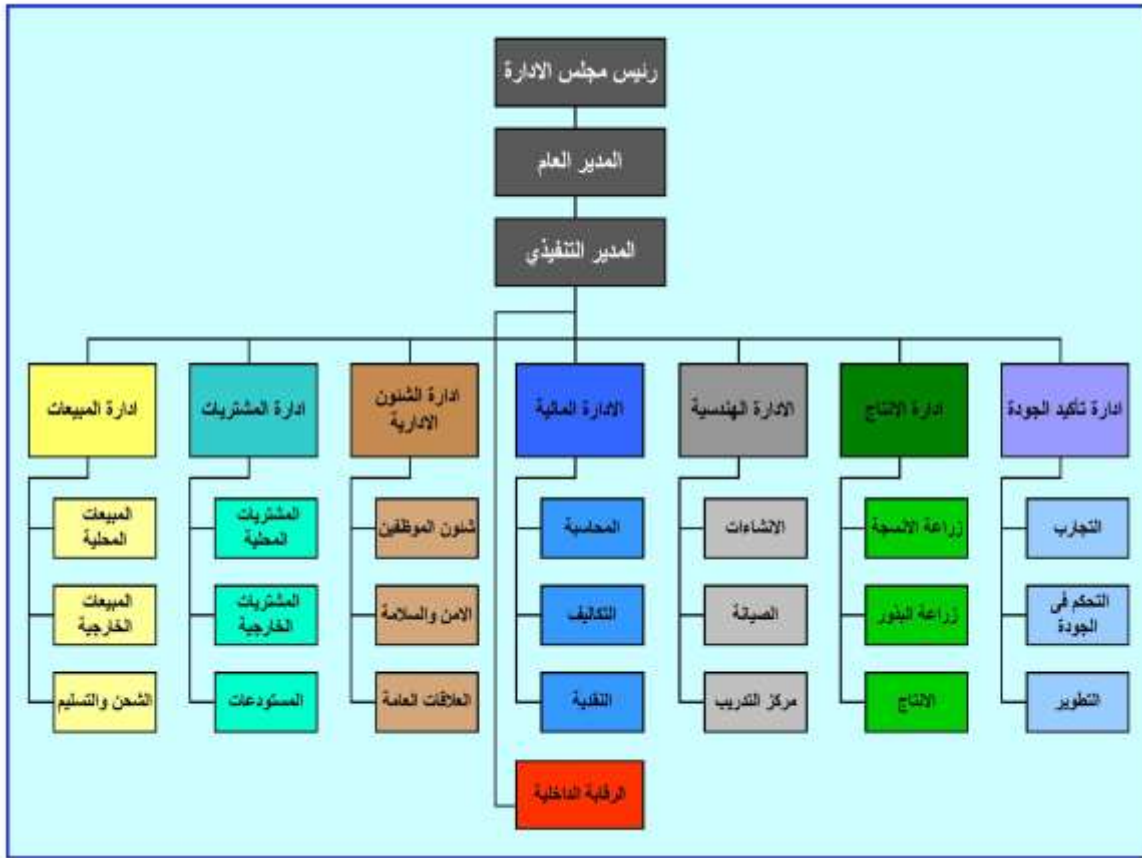
مثل:

- كيفية بناء الهيكل التنظيمي.
- كيفية إدارة الصراعات داخل المنظمة.
- نوع الهيكل التنظيم الملائم.
- كيفية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- نطاق الإشراف المناسب.
- كيفية تغيير الثقافة التنظيمية.

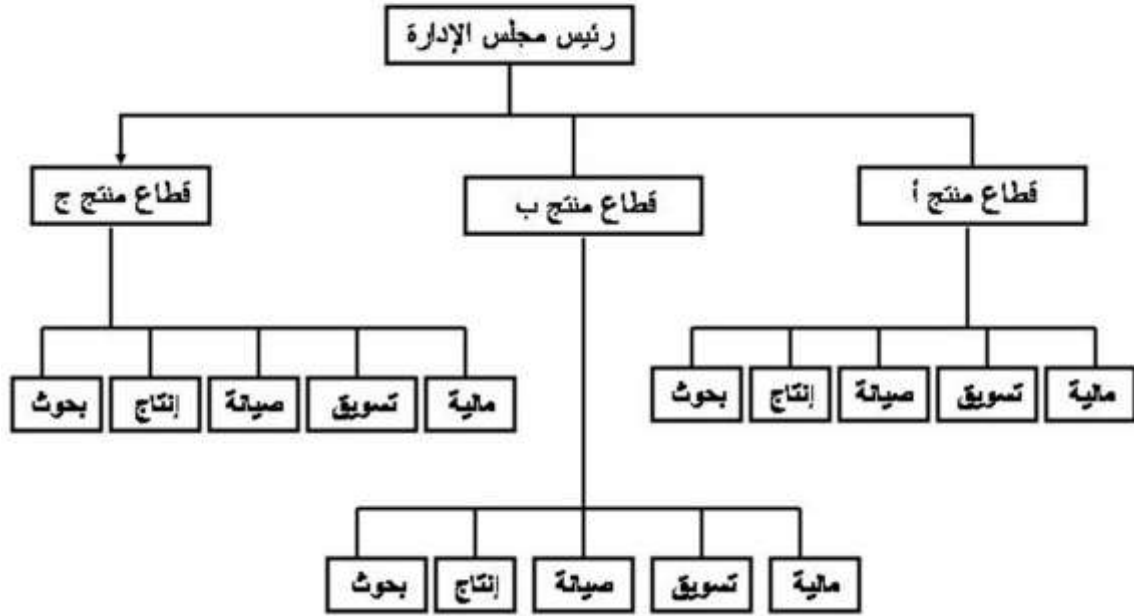
## الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: الطريقة التي يتم من خلالها:

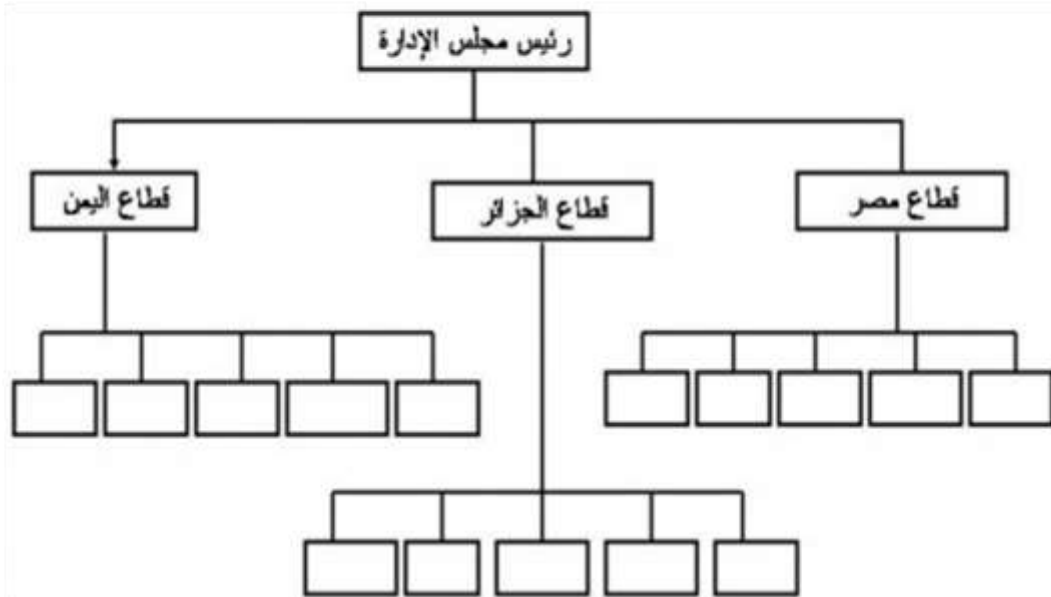
- تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين.
- نطاق الإشراف.
- بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق.
- أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.



## مثال: هيكل تنظيمي حسب المنتج



## مثال: هيكل تنظيمي حسب الموقع



## مكونات الهيكل التنظيمي

- **التعقيد:** يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً والمرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة، ويمكن أن يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً أو موزعاً جغرافياً.
- **التطور:** وذلك من خلال التغيرات والتطورات التي تتم على الهيكل التنظيم نتيجة التفاعل مع المتغيرات البيئية، كإضافة بعض الوحدات الإدارية الجديدة، أو إلغاء وحدات إدارية موجودة.
- **الرسمية:** فالتنظيم يستلزم التميظ والتوحيد فكلما كان التنظيم منظماً كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة.
- **التسلسل الإداري:** من خلال ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية.

## التصميم التنظيمي

وضع خارطة تنظيمية تحدد مختلف الوحدات التنظيمية وخطوط الاتصال والسلطة ونطاق الإشراف ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة.

## نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي

يظهر الاختلاف بينهما في مستوى التحليل الذي يتناوله كل منهما:

- **وحدة التحليل لنظرية التنظيم:** هي التنظيم الإداري من منظور شمولي، حيث تركز على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث:
  - الحجم ونوعية المهمة.
  - نوع التكنولوجيا المستخدمة.
  - البيئة التي يعمل فيها التنظيم.

## نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي

- **وحدة التحليل للسلوك التنظيمي:** يتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات **مثل:**
  - الدوافع.
  - القيم.
  - الإدراك والتعلم.
  - نمط القيادة.
  - نمط الشخصية.
  - الإنتاجية الفردية.
  - مظاهر التغيب عن العمل.
  - الدوران الوظيفي.
  - تأثير الصراع في العمل.

## نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي

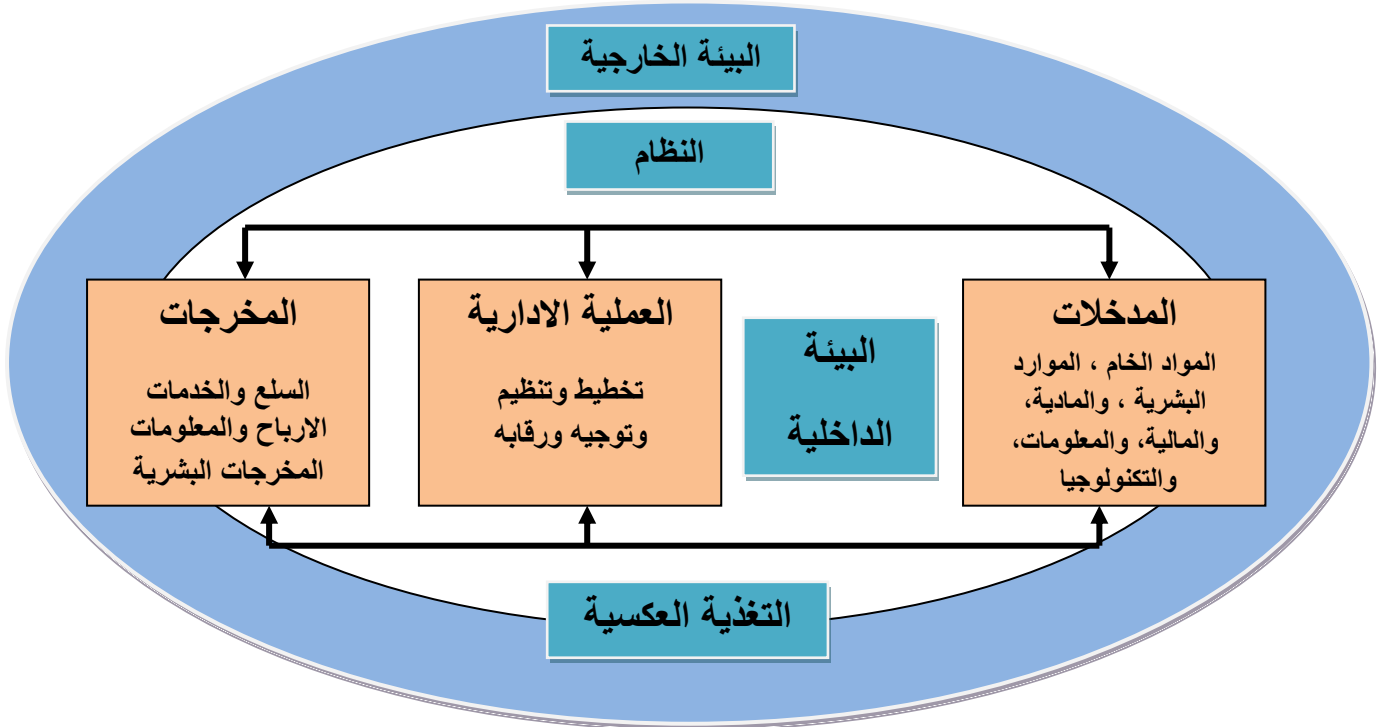
- **السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم يكملان بعضهما البعض:** ويحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما ولكن من زاوية مختلفة فعلى سبيل المثال، يتم دراسة موضوع الصراع التنظيمي من **زاوية السلوك التنظيمي** باعتباره صراعاً بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والجماعات من جهة أخرى، وتعزى أسبابه لأمر تتصل بنمط الاتصالات وأنماط الشخصيات المختلفة ومستويات الإدراك، أما **من زاوية نظرية التنظيم** فيتم دراسة الصراعات الإدارية باعتبارها مظهراً من مظاهر تنظيمية مثل ضعف قنوات واليات التنسيق وعيوب يجب تداركها في التصميم التنظيمي.

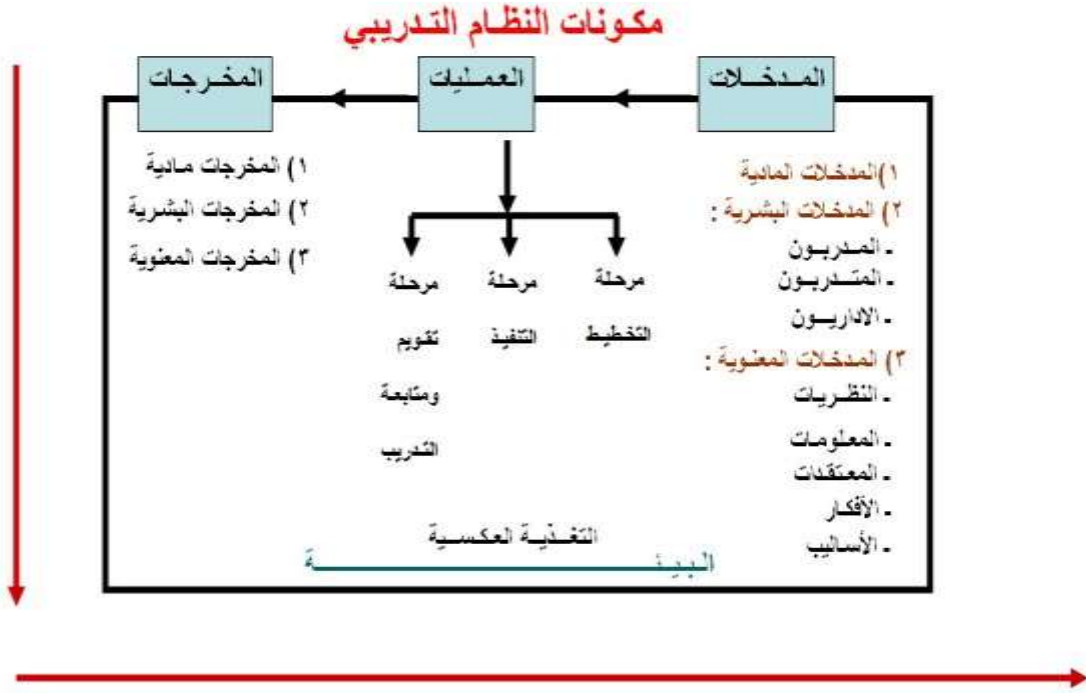
## ■ مبررات دراسة نظرية التنظيم

1. تزايد حجم المنظمات وتأثيرها
2. التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية
3. فتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول
4. الانفتاح السياسي والتحول الديمقراطي

## النظر للتنظيم من منظور عضوي / نظرية النظم

**النظام:** هو مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كياناً متكاملًا.





### النظر للتنظيم من منظور عضوي / نظرية النظم

- التنظيم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة (تفاعل).
- يأخذ التنظيم مدخلاته من البيئة الخارجية.
- عمليات التحويل الداخلية.
- مخرجات النظام للبيئة.

### خصائص النظام المفتوح

#### 1- بيئة النظام:

كل نظام له بيئة خارجية، وبيئة داخلية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً كما أنه لا يمكن فهم النظام أو تحليله إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها وما بين البيئة والنظام توجد حدود وبدون حدود لا يوجد نظام وهذه الحدود هي التي تقرر أن يقف ويبدأ النظام .

#### 2- التغذية العكسية:

هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة المدخلات ومعالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات.

#### 3- استمرار النشاط :

تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها فالمنتجات تطرح للمجتمع فتتحول المدخلات إلى مخرجات.

## دورة حياة التنظيم

- 1. مرحلة الإبداع:** تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم، وهي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان، حيث تتصف بغموض الأهداف والحاجة الماسة للإبداع والابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساس لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونه.
- 2. مرحلة الجماعية:** حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل ولكن أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للارسمية.
- 3. مرحلة الرسمية والرقابة:** يتم في هذه المرحلة وضع القواعد وإجراءات العمل، وتتحد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة.
- 4. مرحلة تطور الهيكل التنظيمي:** يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادراً على الانتشار والتوسع في نشاطاته وما يقدمه من سلع وخدمات، ويزاد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور.
- 5. مرحلة الضعف والانحدار:** تتميز هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة مثل النقد الكبير أو زيادة عدد المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق أو دمج أو إلغاء بعض المؤسسات مما ينعكس سلباً على العاملين ويشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي.

تحياتي للجميع

ميمو العسل

Memo



## الفصل ( ٢ ) تطور نظريات التنظيم

سنتناول ما يلي :

- المنظور الهدي و النظمي في تطوير نظرية في تطوير نظرية التنظيم .
- مراحل تطوير نظريات التنظيم .
- مساهمات ميكافيلي و ادم سميث .
- مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم .
- النظريات الموقفية في التنظيم .
- المدرسة السلوكية و مدرسة النظم في التنظيم .

**مقدمة :** ترجع جذور نظريات التنظيم إلى بدايات الثورة الصناعية و التي أدت إلى ظهور العديد من المشاكل الإدارية في المنظمات و

نتيجة لذلك قام الباحثين و المفكرين بدراسة هذه المشاكل دراسة متأنية للتوصل إلى حلولها بمنهجية عملية من خلال تجريب الوسائل و البدائل الممكنة لحل هذه المشاكل و التوصل إلى نظريات و مبادئ إدارية تكون في متناول المديرين و من خلال ذلك تطورت نظريات التنظيم خلال الفترات الزمنية المختلفة وذلك منذ بدايات الثورة الصناعية و حتى الآن .

\* **المنظور الهدي في تطور نظريات التنظيم :** يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف ينشأ بوعي لتحقيق أهداف محددة و يتفرع هذا لاتجاهين هما :

**الاتجاه الاول :** يرى أن التنظيم يهدف إلى تحقيق أهداف محددة بشكل عقلاني و موضعي و بما يحقق المصلحة التنظيمية .

**الاتجاه الثاني :** يرى أن أهداف التنظيم ليست بالضرورة أن تكون موضوعية بل أهداف شخصية تقرر على ضوء الصراعات و المصالح لذوي النفوذ في التنظيم .

\* **تطور نظريات التنظيم ....**

الفترة الزمنية المنظور	المرحلة الاولى ١٩٣٠-١٩٠٠	المرحلة الثانية ١٩٦٠-١٩٣٠	المرحلة الثالثة ١٩٧٥-١٩٦٠	المرحلة الرابعة ١٩٧٥-الآن
منظور الهدف	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مقترح	التنظيم نظام مفتوح
الافتراضات والقيم الاساسية	اعتبار التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاية	اعتبار التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية	التنظيم يتفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية

\* **المنظور النظمي في تطور نظريات التنظيم :**

**منظور نظامي مغلق :** و هي معزول عن البيئة المحيطة أي أن كفاءة التنظيم تعتمد على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات و عمليات تشغيل و مخرجات .

**منظور نظامي مفتوح :** التنظيم كيان عضوي يتفاعل مع البيئة المحيطة و يؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية و القدرة على إقامة علاقات ناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية و على القدرة على التعلم من التغذية العكسية .

\* **مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي :**

- **نيقولا ميكافيلي :** ركز على القيادة و فرق بين مفهوم السلطة و القيادة و أكد على المنظور السياسي للتنظيم .

**ادم سميث :** ساهم في تحديد آليات زيادة الإنتاج كماً و كيفاً من خلال مبادئ أساسية و أكد على مفهوم تقسيم العمل و التخصص كشرطان لزيادة الإنتاج .

**المرحلة الأولى : نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة :** ظهرت نظريات هذه المدرسة في بدايات القرن العشرين و هي مدرسة سلطوية بيروقراطية بحتة تنظر لإنسان كآلة يمكن استخدامه و تحريكه بالترغيب و الترهيب و الرقابة الصارمة الدقيقة و كان ماكس ويبر في ألمانيا أحد المحللين لهذه الطرق و قوانينها و من هذه النظريات .

- نظرية الإدارة العملية لفريدريك تايلور . - المبادئ التنظيمية لهنري فايول . - النظرية البيروقراطية لماكس و ويبر .

**\* أهم المفكرين و نظرياتهم في المدرسة الكلاسيكية :**

فريدريك تايلور	نظرية الإدارة العلمية
هنري فايول	النظرية العامة للإدارة
ماكس و ويبر	نظرية البيروقراطية

**\* الفكر التقليدي :** كان مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن ١٩ ميلادي و بداية القرن ٢٠ كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين :

- كيفية زيادة الإنتاجية و جعل العمل أكثر سهولة و يسرا في الأداء.

- كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات .

**\* نظرية الإدارة العملية لفريدريك تايلور .**



- بدأ تيلور حياته العملية في إحدى مصانع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية .

- تدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس ثم إلى مهندس حيث حصل على بكالوريوس الهندسة أثناء العمل .

- أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة و البحث بمنهجية علمية تجريبية .

- نشر تيلور أفكاره في كتاب << الإدارة العلمية في عام ١٩١١ .



- و نتيجة لخبرته العملية الطويلة لاحظ تدني مستوى الإنتاجية في المصنع و عدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج و عدم وجود نظام ثابت و معروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج و لحل هذه المشاكل قام بالعديد من التجارب .

### \* مبادئ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور :

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل و القائمة على التخمين بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوة من خطوات العمل .
- ضرورة تحمل الإدارة مسؤولية النظرية اختيار العاملين و تدريبهم.
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة و العاملين بحيث تقوم الإدارة بالتخطيط و الإشراف بينما يقوم العاملين بالتنفيذ .
- اختيار العاملين بأسلوب علمي و تدريبهم على عملهم .
- تصميم نظام حوافز يتناسب مع إنتاجية الموظف.
- مبدأ التخصص و تقسيم العمل .

### \* المبادئ التي توصل إليها فريدريك تايلور :

- كذلك فقد كان تايلور مدافعاً عن تطابق الصفات البدنية لأبعاد المهمة التي يتعين إنجازها فقد رأى تايلور أن كل مهمة من مهام العمل تلائم أحد الأفراد أكثر من الآخرين لذا فقد كانت السمات الجسدية للعامل و المتمثلة في القدرة الإنتاجية و متانة العضلات و مقاومة الإجهاد هي أهم العوامل التي يتم على هذه المعادلة و يتمثل ذلك في تغيير نظام الدفع السائد في هذه الأثناء من نظام الأجر بالساعة إلى نظام الأجر المرتبط بكمية الإنتاج ..

### \* النظرية العامة لإدارة لهنري فايول :



- كان يعمل مديراً لأحد الشركات في بلده فرنسا .
- تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية قابلة للتطبيق في كافة المجالات و على كل المستويات .
- حدد أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج .

### \* هنري فايول و المبادئ التنظيمية :

- ١- ضرورة تقسيم العمل على أساس التخصص .
- ٢- توزيع السلطات و المسؤوليات بشكل متوازن .
- ٣- الانضباط و الالتزام الوظيفي .
- ٤- وحدة الأمر .
- ٥- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
- ٦- وجود نظام أجور و تعويض عادل .
- ٧- وجود درجة مناسبة من المركزية و اللامركزية .
- ٨- التسلسل الرئاسي .
- ٩- التمسك بالنظام كأساس للعمل و العلاقات .
- ١٠- الاستقرار الوظيفي من خلال تخطيط القوى العاملة .
- ١١- تشجيع المبادرة الفردية .
- ١٢- تشجيع روح الفريق .
- ١٣- الاستقرار الوظيفي .
- ١٤- المبادرة .

## \* النظرية البيروقراطية لماكس و بيبير :



- استاذ جامعي في الجامعات الألمانية .

- كان يبحث عن اسباب تخلف المجتمع الالمانى عن المجتمعات الأروبية الأخرى .

و توصل الى نظرية عامة حول تطور المجتمعات .

## \* نظرية تطوير المجتمعات لماكس و بيبير :

- مرحلة السلطة التقليدية :

تتبع شرعية القادة السياسيين الإداريين من اصول تقليدية مثل : الوراثة الجاه و الأداء الإداري بدائي و غير كفاء .

- مرحلة السلطة الكارزمية : تمتع القانمين على السلطة بصفات قيادية خاصة مما يؤدي الى وجود ادارة جيدة نوعاً ما.

- مرحلة السلطة القانونية :

يشغل الوظائف الإدارية أشخاص تتوافر فيهم المؤهلات و الشروط المحددة في القوانين (مرحلة البيروقراطية) .

يري **weber** أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية و هو ما يعرف بالبيروقراطية

## \* من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب **weber** .

- يوظف الفرد على أساس عقد .

- يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة -خبرة-.....) .

- لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد .

- السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها .

- يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم .

- توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل و التعامل مع حالات العمل .

- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية .

## \* خصائص النظرية البيروقراطية لماكس و بيبير :

١- تقسيم العمل و التخصص .

٢- التسلسل الرئاسي .

٣- وضوح خطوط السلطة .

٤- الجدارة في التعيين .

٥- وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل .

٦- التوثيق و تنظيم السجلات .

٧- الرسمية في علاقات العمل .

٨- الاجور و التعويضات العادلة .

## \* عيوب النظرية البيروقراطية لماكس و بيبير :

- الالتزام الحرفي بالأنظمة و القوانين و الجمود في سلوك الأفراد .

- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات و ميول و عواطف و أحاسيس .

- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الاداء .

- وجود أنظمة و إجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
- قد يلجأ إلى تجنب المسؤولية و اتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة و القوانين .

### المرحلة الثانية : نظريات مدرسة العلاقات الانسانية :

يقصد بالعلاقات الانسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد و التعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية

### \* ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية :

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل و دراسة الحركة و الزمن و الانتاج) مما أغفل كثير من النواحي و المواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج . و بعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٤ م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة و أنه ليس أداء من أدوات العمل و أن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حولا إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية .

### \* اسباب دراسة العلاقات الإنسانية :

- ظهور الحركات النقابية .
- زيادة ثقافة العامل .
- تقدم البحوث الإنسانية و التطبيقية .
- كبر حجم المنظمات .
- التخصص و تقسيم العمل .
- زيادة تكلفة العمل و الإنتاج .
- ارتفاع المستوى المعيشي .

### \* أهم علماء نظرية العلاقات الإنسانية :

التون مايو	تجارب الهوثورن
دجلاس ما كجر يجو	X,Y نظرية
وارن بينس	

### \* التون مايو : تجارب الهوثورن :

تمت هذه التجارب في مصنع هوثورن – و سترن الكترينك :

و هي مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية و إنتاجية العمال :

- الإضاءة و تأثيرها على إنتاجية العمل .
- ساعات العمل و طول فترات الراحة و إنتاجية العمل .
- الأجور و أثارها على الإنتاجية .
- الجماعات غير الرسمية في محيط العمل و تأثيرها على الإنتاجية .
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات و مشاعر العاملين .

### \* نتائج تجارب الهوثورن :

- العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت .
- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه .
- علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط و معنوياته مهمة للغاية .
- أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين و أكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

## \* دوجلاس ماكجريجور و نظرية X,Y :

١- نظرية (X) : الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ما كجر يجور وهو ينتمي إلى المدرسة الإنسانية في الإدارة إلا أن هذه النظرية التي صاغها تعد امتداداً فكرياً للمدرسة الكلاسيكية و وضع دوجلاس نظريته الأولى X و هي تنظر سلبياً للعاملين و طالب الإدارة أن تعاملهم على أساس هذه النظرة و تقوم هذه النظرية على الأساس التالية :

- يكره الفرد العمل بطبعة .
- يكره الفرد تحمل المسؤولية بطبعة .
- الفرد لديه طموحات قليلة .
- الفرد حامل بطبعة ليس لديه القدرة على الإبداع في حل المشاكل .

## - كيفية معاملة الأفراد طبقاً للنظرية ؟

يجب أن يجبروا على العمل و يجب أن يراقبوا و يوجهوا و يهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف.

## هل نجحت هذه النظرية ؟

رأى ماكجريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب . لذلك حاول أن يضع نظرية أخرى على عكس الأولى تتضمن نظرية إيجابية عن العاملين و هي نظرية (Y) .

## ٢- نظرية (y) : و تقوم على الأسس التالية :

- يحب الفرد العمل بطبعه .
- يحب الفرد تحمل المسؤولية بطبعه .
- الفرد لديه طموحات عالية .
- الفرد نشط بطبعه ولديه القدرة على الإبداع في حل المشاكل إذا أتيحت له الفرصة .

## \* الفرق بين النظريتين :

- يتبع المديرين الذين يؤمنون بالنظرية (X) المدرسة الكلاسيكية و يعاملون الإنسان كآلة .
- يتبع المديرين الذين يؤمنون بالنظرية (Y) المدرسة السلوكية .

## \* مساهمات وارن بينس :

رأى ضرورة إيجاد تنظيمات أكثر إنسانية و ديمقراطية و لا مركزية تعتمد على و جود جماعات العمل و روح الفريق و اقترح تنظيمات أكثر مرونة و تفاعلاً مع المجتمع سماها التنظيمات الأدهوقراطية .

## \* انتقادات موجهة للمدرسة الإنسانية :

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج .
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية .
- معارضتهم لرجل الأعمال في المجالات التي تتناقض مصالحهم .
- علماء النفس و الاجتماع يرون أن النتائج محدودة و لم تضيف جديداً .
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل .
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير .
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية .

**المرحلة الثالثة : النظريات الموقفية :** تتلخص الفكرة الأساسية في هذه النظريات بأنه ليس تنظيمياً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف فهناك عدة عوامل و ظروف تؤثر على العمل و تقتضي التكيف معه فالتنظيم الإداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة العوامل و المحددات منها طبيعة المهمة و طبيعة و كفاءة العاملين و نمط شخصية المدير و نقاط القوة و الضعف عنده و طبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم و مدى وضوحها .

\* **المدرسة السلوكية** : نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية او الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال .

- تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية و السلبية لكل من سلوك الأفراد و سلوك الإدارة .

١- **يري سيمون** : أن طريقة الأفراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي

٢- **أسهم ليكرت** : في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الأفراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة .

٣- **تري نظرية الإدارة الموقفية** : أن المدير يجب أن تكيف موقفة ليتلاءم مع طبيعة و أبعاد المواقف المختلفة .

\* **خصائص الفرد في المدرسة السلوكية** :

١- ليس سلبيًا بطبيعته و لا يكره العمل .

٢- لديه القدرة على تحمل المسؤولية و يسعى إليها .

٣- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز . ٤- يسعى أن يكون ناضجًا و ناجحًا في عمله .

٥- يرغب في الاستقلالية بالعمل و يكره الرقابة الكثيفة .

٦- يسعى لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافه الشخصية و أهداف المنظمة . ٧- لديه حاجات مادية و غير مادية .

\* **مطالب دعاء النظرية السلوكية نحو العامل** :

- على الإدارة أن تكون إدارة مشتركة و استثمارية .

- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات .

- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد .

- وضع الثقة في الأفراد .

- الاعتقاد بأن رقابة الفرد على نفسه من أفضل أنواع الرقابة . - المرونة في تصميم العمل . - وضع أنظمة لتفويض السلطات .

\* **عيوب النظرية السلوكية** :

- اهتمت بالجوانب السلوكية و أهملت الجوانب الإدارية و التنظيمية :

- عجزت عن إيجاد جوانب محددة او أسلوب معين يمكن اعتماد لحل مشكلة التوفيق بين رغبات و أهداف العاملين و غايات و أهداف الإدارة .

\* **مدرسة النظم** :

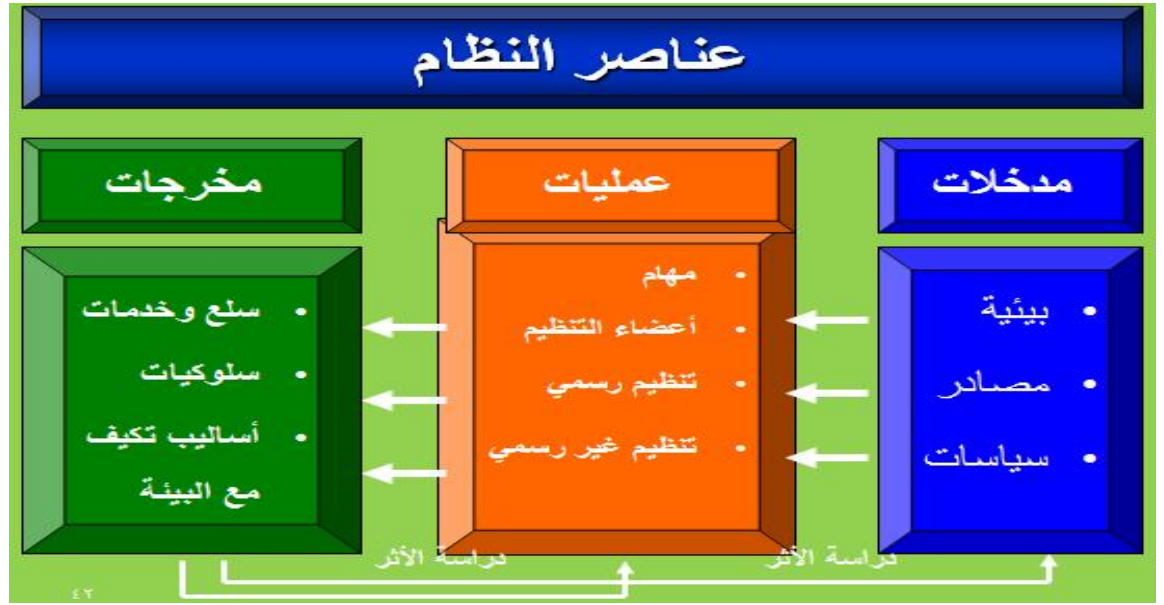
اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها و وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات و أشاروا إلى أنها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها و أنها تشبه الكائن الحي في حاجتها إلى البقاء و الاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية و تدعو هذه المدرسة إلى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة .

- **مدخلات** : و يقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة إلى المنظمة بينها الخارجية مثل (الإمكانيات البشرية المادية المعنوية) .

- **المخرجات** : و يقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت أو خدمات .

- **العمليات** : و تعني كافة الأنشطة و الممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

- **التغذية المرتدة** : و يقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات و البيئة و المدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة أو موجبة .



### نظريات المرحلة الرابعة :

تم التأكيد على ضرورة النظر إلى المنظمات باعتبارها مسرحاً سياسياً تلعب فيه القوى و المصالح دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي حيث يلعب المديرون و أصحاب المصالح المختلفة دوراً كبيراً في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية و في نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية و التي ليست بالضرورة مصالح التنظيم .

كتابة الملخص © Mryooooooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،،



## الفصل ( ٣ ) الفعالية التنظيمية

محتويات الفصل سنتناول ما يلي :

\* مفهوم الفاعلية التنظيمية و الكفاءة التنظيمية .

\* مداخل قياس الفعالية التنظيمية .

- القدرة على تحقيق الأهداف .

- المدخل النظمي .

- مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة في التنظيم .

- مدخل إدارة الجودة الشاملة .

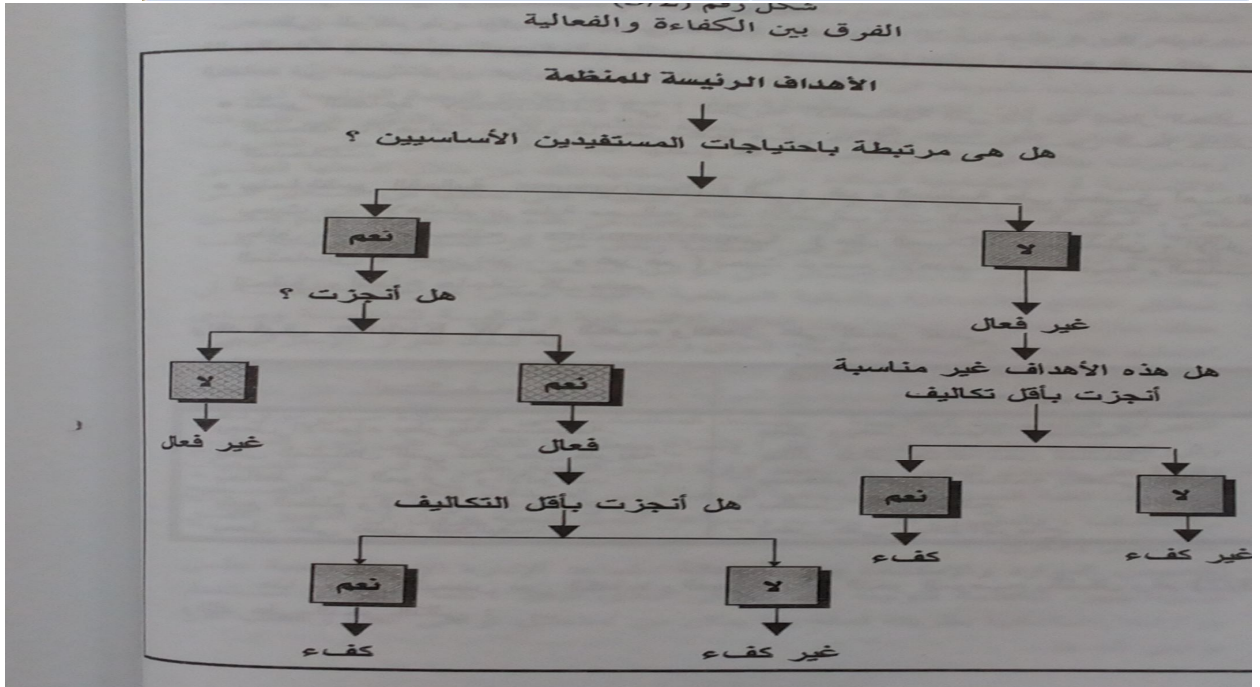
**\* الكفاءة و الفعالية :**

- **الكفاءة :** الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات/ المدخلات.

- **الفاعلية :** قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، مثل (الملاك، العاملين، الإدارة، الموردين، العملاء).

**\* الفرق بين الكفاءة و الإستراتيجية :**

الفعال	الكفاء
١. يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	١. يعمل الاشياء بطريقة صحيحة.
٢. يبتكر بدائل خلاقية لحل المشاكل.	٢. يحل المشاكل التي تعترض طريقه.
٣. يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.	٣. يحافظ على الموارد والأدوات.
٤. يحصل على النتائج.	٤. يبتع النظام والمنهج الموضوع.
٥. يعمل على زيادة الأرباح.	٥. يعمل على تقليل التكاليف.



الفرق بين الكفاءة والفعالية.

ولهذا قد يكون التنظيم :

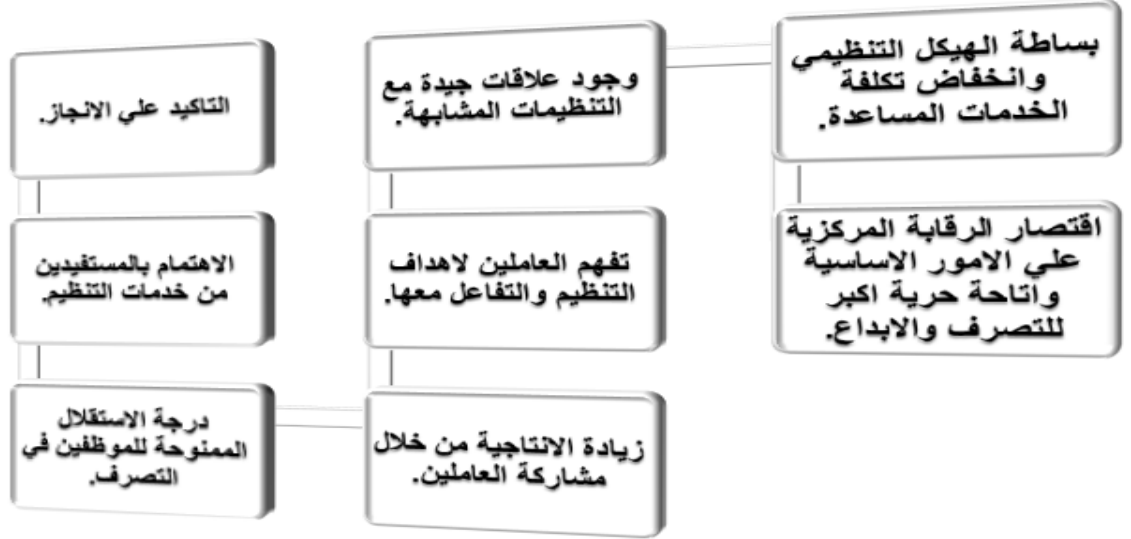
- كفاء وفعال .

- كفاء وغير فعال .

- فعال وغير كفاء .

- فعال وغير كفاء .

\* خصائص المنظمات المبدعة/ الفعالة :



مداخل مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية.

- ١- القدرة على تحقيق الأهداف. ٢- المدخل النظمي. ٣- مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة في التنظيم.
- ٤- مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة. ٥- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أولاً : مدخل القدرة على تحقيق الأهداف :

\* **الفعالية التنظيمية** : وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. وذلك من خلال :

- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- توجيه كافة الموارد المادية و البشرية من أجل تحقيق الأهداف، فكلما زادت قدرتها على تحقيق الهدف زادت فعاليتها.

\* **ومن ضمن الأهداف المألوفة للحكم على فاعلية التنظيم :**

- تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد، وبتكلفة منخفضة.
- التفوق على المنافسين.
- التوسع والانتشار.
- الحصول على حصة معينة من السوق.

\* **عيوب مدخل القدرة على تحقيق الأهداف :**

- التركيز على المخرجات وإهمال المدخلات و العمليات التحويلية .
- صعوبة الاعتماد على الأهداف كمعيار وحيد للفعالية **فالمنظمة نظام اجتماعي مبنى على تفاعلات داخلية وخارجية .**
- تعامل المنظمة مع العديد من الأهداف المتباينة : **مثل هدف إنتاج سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة .**
- **تعامل المنظمة مع بيئة متغيرة :** فالأهداف عرضة للتعديل و التغيير المستمر .
- **وجود عدة مستويات من الأهداف :** إستراتيجية ، متوسطة المدى، قصيرة المدى .
- فأهداف الجامعات، تتمثل في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولكن يوجد العديد من الأهداف الإستراتيجية و الإدارية والتشغيلية، **فمثلاً :**

- هدف استراتيجي ( طويل المدى ) : **قيادة المجتمع .**
- هدف متوسط المدى : **إيجاد بنية تحتية تتمثل بتأهيل الكوادر التدريسية والبحثية والمختبرات اللازمة .**
- هدف قصير المدى : **استخدام البرامج الأكاديمية والتدريبية ومراكز البحث .**

## ثانياً : المدخل التنظيمي :

النظر إلى التنظيم باعتباره كياناً مركباً، يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها.

**\* الفعالية هي :** قدرة المنظمة على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة بالأنظمة المترابطة للمنظمة، سواء مدخلات، عمليات تشغيل، مخرجات . ولتحقيق ذلك يجب التركيز على ضرورة :

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية. - كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية. - وضوح خطوط الاتصالات.

- مستوي مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه. - مستوي مقبول من الرضا الوظيفي.

## \* عيوب المدخل التنظيمي :

- صعوبة قياس المؤشرات البيئية.

- الجدوى من قياس الوسائل أقل أهمية من قياس الأهداف نفسها كمؤشرات على نجاح التنظيم وفعاليتها.

## ثالثاً : القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم :

**\* الفعالية التنظيمية :** القدرة على تلبية مطالب الجهات الإستراتيجية المؤثرة عليه، والتي يعتمد عليها في استمراره وبقائه.

- وتعتبر المنظمات بمثابة منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد.

- إن للأطراف المؤثرة مصالح و أهداف متعارضة مما يجعل تحقيقها دون تعارض أمر في غاية الأهمية . ولذا فإن فعالية التنظيم تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح وأقل الخسائر.

- يجب على المديرين تحديد الأطراف ذات التأثير على المنظمة وعلى استمرارها، وتحديد القوة النسبية لكل طرف، والاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها. ويتضح في الجدول التالي :

المعايير	المؤثرون والاستراتيجيون
عائد الاستثمار، النمو في الأرباح	المالكون
الأجور، المزايا الأخرى، الرضا عن العمل	الموظفون
السعر المناسب، نوعية السلعة أو الخدمة	العملاء
الرضا عن الدفعات، امكانيات البيع المستقبلية	الموردون
القدرة على دفع الديون	الدائنون
أجور ومزايا عمل منافسة، وظروف عمل جيدة، الرغبة بالتفاوض العقلاني	اتحادات العمال
العمل وفق القانون، تجنب المخالفات	الجهات الحكومية
التفاعل والتعاون بشأن الشؤون المحلية، عدم الأضرار بالبيئة	الموظفون المحليون

## رابعاً : مدخل القدرة على التوافق بين القيم :

- يقوم على افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، إذ أن، معيار الفعالية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم .

- يقوم أيضاً على الاهتمام بالوسائل والأهداف في تقييم فعالية التنظيم

- يهتم بتحديد كافة القوي المؤثرة على التنظيم وتقييمها من أجل نجاحه وفعاليتها . لذلك لا بد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لا بد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل .

## \* ينظر إلى التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها:

- **ففي مرحلة التكوين و الإبداع :** تحتاج المنظمة في سعيها للتكوين وسلوكها طريق الإبداع إلى دعم خارجي مما يوجب عليه المرونة في التعامل والمستجدات وهو ما يؤكد عليه منظور نظرية النظام المفتوح .
- **وفي مرحلة الجماعية :** تصبح الموظفون ضمن قائمة الجهات الإستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات الإنسانية ، الذي يعمل على تقوية الشعور بالولاء والانتماء وخلق الشعور بالتماسك .
- **وفي مرحلة الرسمية :** يتركز الاهتمام على مختلف القوى المؤثرة على التنظيم سواء كانوا موظفين، أو حكومة، أو مستفيدين على الإنتاجية والنظام. وهذا هو تركيز نظرية المنهج العقلاني .
- **وفي مرحلة التطوير :** يصبح مجال الاهتمام موجهاً نحو التحكم بالبيئة الخارجية، و إيجاد قدر من المرونة في التنظيم تسمح بتأمين الموارد واستمرار النظام، وهو ما يؤكد عليه منظور النظام المفتوح .
- **وفي مرحلة الضعف :** تحتاج المنظمة والقوى المؤثرة إلى قدرة أكبر على الإبداع وهو ما تحتاجه في المرحلة الأولى للنمو، وهذا ما يؤكد عليه نموذج النظام المفتوح .
- **يعيب عليه مثل الأساليب السابقة مشكلة تحديد الأوزان النسبية للقوى المؤثرة بشكل دقيق .**
- خامساً : مدخل الجودة الشاملة :** يؤكد هذا الأسلوب في قياس الفعالية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل التنظيم، إذ تعتمد الفعالية التنظيمية وفق هذا الأسلوب على الاهتمام بثلاث عناصر أساسية، وهي :
  - التركيز على رضا العميل.
  - الاهتمام بالتحسين المستمر.
  - اعتماد نمط عمل الفريق.
- **التركيز على رضا العميل :** ويعني الاهتمام باحتياجات العملاء الخارجيين (الزبائن) والداخليين (الموظفين) وذلك من خلال إيجاد علاقات قوية معهم للتعرف على رغباتهم وآرائهم.
- **التحسين المستمر :** يعني أن لا يقتصر التحسين على التأكد من مطابقة الخدمة أو السلع للمواصفات بل يتم بذل قصارى الجهود لتحسين الخدمات والسلع والعمليات التي تتم من خلالها.
- **التركيز على فرق العمل :** وتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم، وبين التنفيذيين والاستشاريين وبين الوحدات المختلفة، من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة.
- **كما يجب التأكد أن مسألة الجودة والاهتمام بها ليست قضية فنية متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم، بل جزءاً من كل خطوة في العمل وجزءاً هاماً من الوصف الوظيفي على كل موظف أن يتأكد منها**
- الخلاصة :** يتبين من الطرق السابقة لقياس الفعالية أنها جميعها ذات فائدة، ولكن لكل منها وقت ومرحلة مناسبة للاستخدام . ويمكن توضيح الظروف المناسبة لكل طريقة في الجدول التالي :

الظروف المناسبة	الأسلوب
إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.	مدخل تحقيق الأهداف
عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة .	مدخل النظام
عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها .	مدخل القوى المؤثرة
عندما لا يكون واضحاً للتنظيم أي المجالات يجب أن تحظى بالتركيز ، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.	مدخل إرضاء المصالح وتلبية القيم المختلفة

كتابة الملخص ☺ Mryooooooooom تنسيق وترتيب وتصحيح الأخطاء عيون سحاب ،،

## الفصل ٤ [ الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي ]

### قائمة المحتويات :

- ١- مفهوم الهيكل التنظيمي .
- ٢- أبعاد الهيكل التنظيمي .
- ٣- الوسائل المتبعة في تقنين السلوك .
- ٤- العلاقة بين الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي .
- ٥- الأسئلة والأجوبة .

(١) مفهوم الهيكل التنظيمي : يتكون الهيكل الرسمي من التقسيمات الداخلية، وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، وتظهر أهمية الهيكل التنظيمي في النواحي التالية:

- الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- توضيح خطوط الاتصالات.
- التأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية.
- تحديد دور الأفراد والعلاقات بينهم.

### (٢) أبعاد الهيكل التنظيمي :

- ١- التعقيد والضخامة .
- ٢ - الرسمية والتقنين .
- ٣- درجة المركزية .

**أولاً: التعقيد والضخامة :** التعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقياً، وعمودياً، وجغرافياً .

### أ- التقسيم الأفقي :

- يشير إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة، مثل إدارة الإنتاج ، والتسويق، والأفراد،.... الخ .
- هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف وبين درجة تعقد التنظيم.
- مبدأ التخصص إيجابياً علي كمية وجودة العمل

وتتعدد الأسس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها :

- ١- الوظيفة .
- ٢- الخدمة المقدمة .
- ٣- المراحل التي تمر بها الخدمة .
- ٤- فئة المستفيد .
- ٥- عدد العاملين .
- ٦- المنطقة الجغرافية .

### ب- التنظيم العمودي :

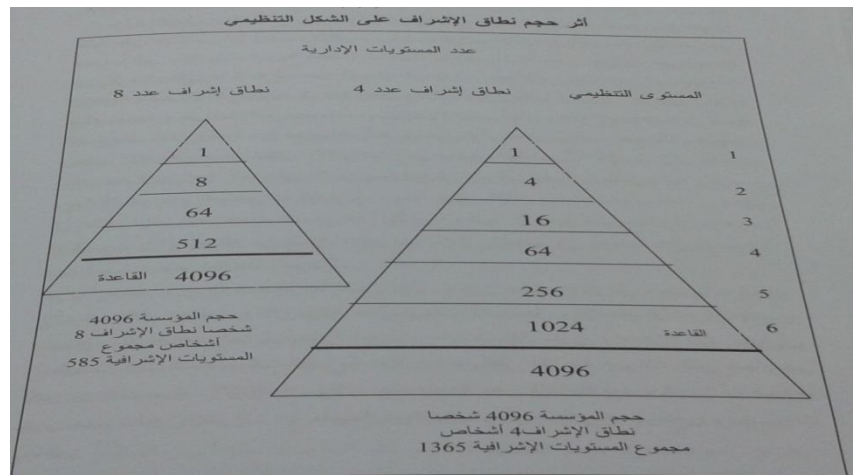
- يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوي إداري علي عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب.

- كلما زاد عدد المستويات يكون هناك صعوبة في الاتصال والتنسيق والإشراف.

- يختلف عدد المستويات الإدارية من مؤسسة لأخرى حتى لو تساوي عدد العاملين فيها، ويعتمد ذلك علي حجم نطاق الإشراف.

- كلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات الإدارية وبدا شكل التنظيم بسيطاً .

### \* اثر حجم نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي :



### ج- البعد الجغرافي :

- يؤثر علي درجة تعقيد التنظيم فيتمثل بعدد الفروع التابعة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة.
- إذ كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التنظيم والهيكل التنظيمية.

### ثانياً : الرسمية :

- تشير الرسمية إلي الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل ، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط.
- كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا.
- وتعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل، هي وصف الوظائف.
- ويشير وصف الوظائف : وهي التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها.
- تختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري .
- من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وفي المستويات الإدارية الدنيا وذلك عكس الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات الإدارية العليا، فهي تتطلب درجات من غير الرسمية .
- لا يشجع التقنين علي المبادرة والإبداع.

### \* يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة إلى :

- القدرة علي التنبؤ بسلوك العاملين لأنهم يؤدون أدوارا محددة بدقة.
  - الثبات والنظام في العمل.
  - ضمان التنسيق والتناغم في العمل.
  - يمكن الإدارة من تعيين عاملين بمؤهلات عادية غير متخصصة.
- ٣) الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:
- ١- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم .
  - ٢- توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي.
  - ٣- العمل علي إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة .
  - ٤- السياسات والتعليمات.
  - ٥- الأتمتة أو الميكنة

### ثالثاً : المركزية :

- اقتصار حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوي إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، فعملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات معينة، والتي تتمثل في ( جمع المعلومات، تحليل المعلومات، تحديد بدائل الحل، اختيار البديل الأفضل، وتنفيذ القرار ومتابعته. ويصعب على المدير القيام بها بالكامل
- وعلى الرغم من وجود سلطة غير رسمية، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- بالإضافة إلى أن وجود بعض التفويض في السلطات، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- يعتمد الحكم علي وجود المركزية او اللامركزية علي أسلوب اتخاذ القرارات.

### - مراحل اتخاذ القرار :

- ١- مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.
- ٢- تحليل هذه المعلومات.
- ٣- تحديد البدائل المختلفة .
- ٤- اختيار البديل الأفضل.
- ٥- عملية التنفيذ والمتابعة

#### ٤) العلاقة بين الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي :

- العلاقة بين المركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة عكسية.

- العلاقة بين المركزية والرسمية.

١- تقوم المنظمات التي يتصف عملها بالروتينية والتي تعتمد على العمالة غير الماهرة بعملية تقنين واسعة للمهام و الأعمال ويساعدها في ذلك اعتماد أسلوب مركزي في الإدارة.

٢- تقوم المنظمات التي تعتمد علي الموظفين المهنيين بدرجة اقل من التقنين والرسمية و أسلوب لا مركزي في الإدارة .

كتابة الملخص ☺ Mryooooooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،،

## الفصل ٥ [ " الإستراتيجية " تطور نظريات التنظيم ]

سنتناول ما يلي:

- ١- أصل كلمة الإستراتيجية .
- ٢- مفهوم الإستراتيجية .
- ٣- الأنواع الرئيسية للإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات .
- ٤- العلاقة بين الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي .

### \* مفهوم الإستراتيجية:

- أصل كلمة الإستراتيجية : ترجع إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.
  - يعرفها قاموس المورد : على أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.
  - وتعرف الإستراتيجية على أنها : عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك ، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومجالات التوسع فيها، ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل: بمدخلات الإنتاج ، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين .
- \* إعداد الإستراتيجية :**

إعداد الإستراتيجية بشكل متدرج	إعداد الإستراتيجية بشكل مسبق
يتطبق هذا المفهوم من أن الإستراتيجية لا يمكن أن يتم إعدادها مسبقاً نتيجة التغيرات البيئية المستمرة، وبالتالي يجب إعدادها تدريجياً.	من اللازم أن تكون الإستراتيجية معدة سلفاً وواضحة المعالم، لتكون الأساس الذي يحكم كافة القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم، وذلك بافتراض إمكانية التنبؤ بدرجة عالية من الثقة بالمستقبل وعلى أساس علمي.

### \* الأنواع الرئيسية للإستراتيجيات المتبعة في المنظمات:

- **إستراتيجية الإبداع :** تركز على التميز والتفرد في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما، مثل ضبط جودة السلعة أو الخدمة كأساس لكسب ثقة العملاء.... مثل الساعات السويسرية والتي رغم المنافسة العالمية الحادة لها إلا انها لا تزال تحظى بالتفوق.

- **إستراتيجية التميز :** تركز على خلق ولاء من قبل العملاء وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم، بحيث تتبلور صورة ذهنية خاصة لديه عن الجهة مقدمة الخدمة من خلال الإعلانات المتقنة، مثل : مكدونالدز ، بيبسي كولا تركز على هذه الإستراتيجية .

- **إستراتيجية التوسع والانتشار :** تعتمد على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء ، ولو أدى ذلك انياً إلى تقليل الربح أو حتى تحمل خسارة في سنوات التأسيس الأولى... مثل البنوك ، أو بعض المؤسسات الحكومية .

- **إستراتيجية ضبط التكلفة :** تركز على ضبط النفقات وتقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة سوقية ، مثل شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذه الإستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية الأخرى.

### \* العلاقة بين الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي :

- هناك علاقة واضحة وخطية بين الإستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية
- هناك علاقة واضحة وخطية بين الإستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية. وذلك بسبب :
- يتطلب تغيير الإستراتيجية تغييراً في نمط الهيكل التنظيمي حتى تتحقق الكفاءة.
- يتطور التنظيم مع مرور الزمن من تنظيمات بسيطة الى تنظيمات أكثر تعقيداً، بسبب التطورات السريعة.



\* قسم (مايلز) و(تشارلز) الاستراتيجيات المتبعة في المنظمات إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

\* استراتيجيات دفاعية:

- تفترض وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث عن مجالات عمل جديدة ولا على تغيير الإستراتيجية المتبعة، أي أنها تسعى إلى الاحتفاظ بما لديها  
تتميز هذه المنظمات ببساطة هيكلها التنظيمي.

من أمثلتها : المنظمات البيروقراطية، مثل الجامعات الحكومية .

\* استراتيجيات مستقبلية :

- نقبض للاستراتيجيات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس للأرباح.  
- تهتم بالأفكار الإبداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات و الأحداث المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها.  
- تستلزم هذه الاستراتيجيات وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية، ودرجة أقل من الرسمية وبساطة أكثر في نمط التنظيم.

مثل الجامعات الخاصة، في سعيها المستمر لتقديم برامج لا تقدمها الجامعات الحكومية .

\* استراتيجيات تحليلية :

- إستراتيجية وسيطة بين الاستراتيجيات الدفاعية والمستقبلية ، فهي أكثر حذراً من الإستراتيجية المستقبلية ولكنها متقدمة عن الإستراتيجية الدفاعية، حيث تعتمد على التوسع ودخول مجالات استثمار جديدة بعد التأكد من النجاح في مثل هذه الاتجاهات.  
- التنظيم الذي يتناسب مع هذه الاستراتيجيات فهو يجمع بين التنظيم الثابت والمرن، إذ يكون هناك هيكلية إدارية تتسم بالثبات والرسمية، إلى جانب وجود أقسام أخرى تتمتع بالحرية والمرونة .

\* استراتيجيات رد الفعل :

- يكون سلوك المنظمات في هذه الحالة متقلباً وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة، وكل ما تقوم به المنظمة هو ردود أفعال جزئية على المتغيرات البيئية .

- التنظيم الذي يتناسب في هذه الحالة، هو التركيز على التخصص وتقسيم العمل والاهتمام بالرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات.

\* العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي :

الخصائص الهيكلية	طبيعة البيئة	الأهداف	الاستراتيجية
رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل، رسمية عالية، مركزية	مستقرة	الاستقرار والكفاية	دفاعية
رقابة محكمة على النشاطات المالية، ورقابة أخف على النشاطات الجديدة	متغيرة	الاستقرار والمرونة	تحليلية
هيكل تنظيمي بسيط، مستوى متدن من تقسيم العمل والرسمية والا مركزية.	متغيرة	المرونة	مستقبلية

## الفصل ٦ [ التكنولوجيا ]

### \* مفهوم التكنولوجيا :

- كلمة التكنولوجيا مشتقة من الكلمة اليونانية (Tekhnologia) ، الشق الأول من الكلمة باللغة الإنجليزية (Techne) يعني الحرفة أما الشق الثاني (Logia) فيعني دراسة شيء .
- المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات .
- مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا.. إذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الإنتاج .

### \* أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي :

#### > دراسات جوان وورد:

- تمت هذه الدراسات اعتماداً على مائة مصنع في بريطانيا تراوحت في الحجم من صغيرة (٢٥٠) عامل إلى مصانع كبيرة (أكثر من ١٠٠٠) عامل... وتم جمع معلومات متمثلة في: عدد المستويات الإدارية ، نطاق الإشراف ، التكاليف الإدارية ، درجة الرسمية، معلومات مالية مثل الربحية. **وتمكنت من تصنيف تلك الصناعات إلى ثلاث فئات : هي :**
- صناعات التكنولوجيا البسيطة.
  - صناعات تكنولوجيا الإنتاج الكبير.
  - الصناعات التي تعتمد أسلوب العمليات الأوتوماتيكية.

#### > توصلت دراسة جوان وورد إلى :

- تتدرج الصناعات في درجة تعقيدها ونطاق الإشراف وفقاً لنوع التكنولوجيا.
- وجود علاقة بين التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وحجم التكاليف الإدارية .
- \* **أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة أساسية ويعتبرها أساس نجاحها :**
- صناعات التكنولوجيا البسيطة: التطوير يعتبر سر النجاح.
- صناعات تكنولوجيا الإنتاج الكبير: تخفيض التكاليف والجودة هي أساس النجاح.
- الصناعات التي تعتمد أسلوب العمليات الأوتوماتيكية : القدرة على التسويق هو أساس النجاح .
- شكلت هذه النتائج بداية تحول من نظريات المبادئ الإدارية إلى النظريات الموقفية.

#### > دراسة تشارلز بيرو:

- تنطلق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الآلة.
- \* **يركز هذا المفهوم على التكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة هما :**
- درجة إتباع إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل.
- عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها.
- \* **صنف بيرو التكنولوجيا وفقاً للأساس المعرفي إلى أربعة أنواع:**
- **تكنولوجيا روتينية :** ليس فيها أعمال استثنائية، بل مهام سهلة الحل، مثل موظف الكاونتر في بنك.
- **تكنولوجيا أو مهام غير روتينية :** تتصف بكثرة وتنوع الأعمال، مثل التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية.

- **تكنولوجيا هندسية** : وجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية.
- **تكنولوجيا حرفية** : تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، وتستلزم خبرة خاصة.
- \* **العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي كما يراه بيرو :**

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الاشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط والاجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير والاجتماعات
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين المتوسط والكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	ما بين المحدود والمتوسط	الاجتماعات ومعايير الجماعة

> **دراسة جيمس ثومبسون:** صنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع :

#### \* **التكنولوجيا المتسلسلة :**

- تتميز بأن عمليات الإنتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يمكن الانتقال إلى مرحلة قبل إتمام المرحلة السابقة لها، مثل العمل في المصانع وعلى خطوط الإنتاج.
- المشكلة الرئيسية التي تعاني منها المؤسسات التي تتبع هذه التكنولوجيا، يقع في جانب المدخلات والمخرجات، حيث لا تضمن المنظمات وصول المدخلات بالكميات و الأوقات المناسبة مما يعيق عملية الإنتاج بالإضافة إلى عدم تصريف المخرجات.
- الإستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، التكامل للأمام أو للخلف أو في الاتجاهين.

#### \* **التكنولوجيا الوسيطة :**

- يتركز دور التكنولوجيا الوسيطة في التوفيق بين جانب المدخلات وجانب المخرجات.
- المشكلة الرئيسية تتمثل في الغموض وعدم التيقن وفي الاعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات والمخرجات. مثل
- التكنولوجيا المستخدمة في البنوك الذي يقوم على الوساطة بين المودعين من جانب(المدخلات)، والمقترضين من جانب آخر(المخرجات) .
- الإستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، هي زيادة عدد العملاء من الجانبين.

#### \* **التكنولوجيا المكثفة :**

- يتركز اهتمام المنظمات التي تستخدم هذه التكنولوجيا على فعالية الأداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين جودتها أكثر من الاهتمام بالربحية وتقليل النفقات.
- تنطبق بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساساً لتحقيق الربح.
- الإستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، إستراتيجية تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف وفي الوقت المناسب تماماً مثل المستشفيات، و الإطفاء ، والقوات المسلحة.

كتابة الملخص ☺ Mryooooooooom **تنسيق وترتيب عيون سحاب** ،،

## الفصل ٧ [ البيئة ]

- المنظمة كنظام مفتوح :

- تمثل المنظمة مجتمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال الأعمال المحددة و التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة.

- من هذا التعريف نستنتج أن :

- ١- المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد .
- ٢- تهدف المنظمات إلي تحقيق أهداف معينة
- ٣- تكون المنظمات نظام متكامل و متناسق .
- ٤- تؤثر المنظمة على البيئة وتتأثر بها.

- مفهوم البيئة :

\* **البيئة الداخلية** : وهي المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها مثل الموارد المادية والبشرية والمعنوية داخل المنظمة.

\* **البيئة الخارجية** : وهي المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها وتنقسم إلى :

\* **البيئة العامة** : المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال :

- العوامل الاقتصادية. - العوامل السياسية. - العوامل الاجتماعية والثقافية.

- العوامل التشريعية والقانونية. - العوامل التكنولوجية.

\* **البيئة الخاصة** : المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات، مثل:

- المنافسون. - الموردون. - الوسطاء. - تكنولوجيا الصناعة. - العملاء.

- أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي :

\* دراسات بيرن وستولكر:

بينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية، تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات المستقرة، حيث تتسم الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية بـ:

- المرونة. - نمط الاتصالات الأفقية.

- تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي.

- ليس هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسئوليات. - تبادل المعلومات أكثر من إصدار الأوامر.

وذلك بعكس الهياكل التنظيمية التي تناسب المنظمات المستقرة، حيث تتسم بـ:

- التعقيد. - الرسمية. - المركزية. - تناسب أكثر المهام ذات الطبيعة الروتينية.

- الهياكل ذات الطبيعة الميكانيكية والطبيعة العضوية وتأثيراتها :

الخصائص	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية
المهمة	دقيق	مرن
الاتصالات	عمودية	أفقية
الرسمية	عالية	متدنية
التأثير	عن طريق السلطة	عن طريق الخبرة
الرقابة	مركزية	متنوعة

\* دراسة إمري وترست :

تم تقسيم البيئات إلى أربع فئات:

- **البيئة الهادئة نوعاً ما** : وهي بيئة قليلة التعقيد، وفي ظل هذه البيئة يمكن العمل بشكل مستقل حيث لا تشكل البيئة تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين.

- **البيئة الهادئة مع بعض التقلبات** : وجود تغيرات متوقعة، وبالتالي استمرار التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطي أهمية كبرى لعملية التخطيط.

- **البيئة المزعجة المتغيرة** : وجود تنافس بين التنظيمات لا بد من أخذها في الحسبان عند عمل التنبؤات، وبالتالي لا بد من تبني التنظيمات لأسلوب المرونة واللامركزية في العمل، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع.

- **البيئة المضطربة المعقدة** : تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيداً وتغييراً بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير، وكل ذلك يستوجب التفكير بسياسات تنويع الخدمات ومجالات العمل.

\* دراسة لورانس ولورش:

- توصل إلى أن التنظيم المرن وغير المعقد يناسب البيئات الأكثر تغييراً بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والرسمي مع البيئات المستقرة.

- يمكن تلخيص ما تم التوصل إليه في الدراسات والأبحاث حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم في ثلاث متغيرات هي :

- القدرة . - درجة الاستقرار. - درجة التعقيد.

كتابة الملخص © Mryooooooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،،

## الفصل ٨ [ الصراع على السلطة والنفوذ ]

### \* المنظور السياسي :

- يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل وأن القرارات الإدارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، ولا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل: الإستراتيجية ، الحجم، التكنولوجيا، والعوامل البيئية، فهو يرى أن الدور الرئيسي والاستراتيجي هو للمديرين ومراكز القوى التي تقوِّب الأمور، حيث يحدد هؤلاء الاستراتيجيات والأهداف وسياسات التوظيف وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم.

- وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب عدة، منها :

١) عدم توافر لمتخذ القرار الوقت أو المعلومات أو المال الكافي اللازم للوصول إلى القرار الرشيد.

**فالعقلانية :** هي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار، والبحث عن مختلف البدائل الممكنة، والموازنة بين مزاياها وعيوبها.

٢) إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم، إلى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات.

٣) وجود مصالح للاندلافات في مواقع السلطة في التنظيم تحاول حمايتها، وكثيراً لا تنسجم هذه المصالح مع مصالح التنظيم.

### \* يختلف مفهوم القوة عن السلطة:

- **السلطة :** الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة.

- **القدرة :** القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعاً وليس خوفاً من إجراءات عقابية

- المركز الوظيفي.

- امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة أو نفوذ.

- وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ.

### تعريف الصراع :-

يمكن تعريف الصراع على أنه تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارض بين مصالح طرفين أو أكثر.

### مراحل تطور المفهوم :-

#### - المرحلة الأولى – مرحلة الفكر التقليدي :

أن مختلف أنواع الصراع ضار بالمنظمة ومخرب لمصالحها و واجب الإدارة هو التخلص منه بالقضاء عليه كلية بشتى الوسائل و التي من بينها استخدام قوة السلطة الرسمية.

#### المرحلة الثانية – المدخل السلوكي:

أن الصراع أمر ضروري في مختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة أن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عملياً في ضوء أهداف المنظمة وظروفها.

#### المرحلة الثالثة – المدخل التفاعلي “ أو الوظيفي ” :

أن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل أن له جوانب إيجابية ذات فائدة ومن ثم فإنه ليس من صالح المنظمة أن تخلو كلية من كل ظواهر الصراع بل أن هناك مستوى مرغوب من الصراع ينبغي أن تحرص الإدارة على وجوده وتتدخل في حالتين :

- الأولى في حالة زيادة مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا بغرض التخفيف حدة الصراع.

- الثانية في حالة انخفاض مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا لتنشيط الصراع.

- وبمقارنة المداخل الثلاثة السابقة يمكن الوصول إلى النتائج الآتية :

(١) أن المدخل **التقليدي** كان ينكر وجود أي صورة من صور الصراع في المنظمة.

(٢) أن المدخل **السلوكي** يفضل أن يكون مستوى الصراع (صفر) ولكن طالما أن الواقع العملي لا يسمح فلا مانع من السماح بوجود مستوى معين من الصراع.

(٣) أن المدخل **الحديث أو الوظيفي** يرى أن وجود مستوى معين من الصراع أمراً مطلوباً

أسباب الصراع داخل المنظمات:-

١- **العلاقة الاعتمادية** : فحيث توجد العلاقة الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع، والمقصود بالعلاقة الاعتمادية هو اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه .

٢- **تعارض الأهداف** : فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل المنظمة وخاصة الوحدات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو آخر من أنواع التعارض بين الأهداف الفرعية.

٣- **التنافس على موارد محدودة** : فمن النادر أن يتوافر لأي منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات.

٤- **صراع الأدوار** : يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقاً لمتطلبات واجباته الوظيفية وهناك بعض الأدوار تترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

\* **صراع الدور الذي يكون مصدره شخص** : واحد فالرئيس في علاقته بمروسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلاً يتوقع من نائبه لشئون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل ٢% وأن يحرص في نفس الوقت على تخفيض تكاليف المصنع بمعدل ١.٥% عن نفس الفترة.

\* **صراع الدور الذي يكون مصدره شخصين أو أكثر** : فالمدير العام للشركة يتوقع من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية مثلاً على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، فيحين أن مدير الأفراد يكون مضطراً تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة فيقع في حيرة وضغوط.

\* **الصراع الناتج من التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية للفرد** : فالمدير يكون مهتماً بالتركيز على تحقيق مستوى عالٍ من الجودة للمنتج ولكن تحت ضغوط جدول العمل قد يضطر إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف

\* **الصراع الناتج عن تعدد أدوار الفرد واختلاف مطلب كل دور** : فمدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالباً بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك يتعارض مع مسؤولي

٥- **تفاوت الصفات الشخصية** : كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن والقيم والمعتقدات و المستوى الثقافي يمكن أن تكون في حد ذاتها مصدراً من مصادر النزاع أو الصراع بين الأفراد أو الجماعات .

\* **وقسم بعض الكتاب أسباب الصراع إلى:**

(١) **أسباب تنظيمية** :

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة.

- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين.

- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.

- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت.

- تعدد المستويات الإدارية.

- محدودية الموارد

## ٢) أسباب شخصية :

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.
- \* الآثار السلبية والإيجابية للصراع:-

### أولاً : الآثار السلبية :

- (١) أن حدة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته.
- (٢) أن طول مدة الصراع يمكن أن يحدث آثار سلبية على كل من الصحة النفسية لبعض الأفراد.
- (٣) أن احتدام الصراع بين الأفراد يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت و المجهود.
- (٤) قد يكون من بين النتائج الهامة لاحتدام الصراع افتقار الثقة بين الإدارة و العمال و لجوء العمال إلى عمليات الانتقام مثل تعطيل الآلات و المعدات .
- (٥) من بين النتائج الأخرى التي تترتب على احتدام الصراع لجوء بعض الأطراف إلى التزوير في البيانات و المعلومات .

### ثانياً : الآثار الإيجابية :

- (١) أن الصراع يشجع على الحلول الابتكارية حيث يحاول كل طرف أن يقدر ذهنه ويستغل كل ما لديه من قدرات.
- (٢) أن الصراع يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد.
- (٣) أن الصراع يقود أحيانا إلى إحداث التغيير.
- (٤) إن الصراع ذاته قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق لعلاج المشكلات.
- (٥) أن الصراع قد يمكن من إزاحة الستار (الكشف) عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في العمل.
- (٦) قد يترتب على معالجة الأسباب الحقيقية للصراع بين وحدتين أو أكثر إلى دعوتهم للتعاون و التلاحم فيما بينهم أكثر ممن ذي قبل .

### \* إدارة الصراع :

- الأولى :** إذا زاد المستوى الفعلي للصراعات عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع.
- الثاني :** إذا قل المستوى الفعلي عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف تنشيط الصراع.

**تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع:** تستطيع الإدارة أن تتدخل للتخفيف من حدة الصراع في المنظمة من خلال المداخل و الطرق الآتية :

- (١) **مدخل الإجبار:** حيث تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف الآخر في الصراع أو إجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين.
- (٢) **مدخل المهادنة (مواجهه الشدة باللين) :** في بعض مواقف الصراع قد يترتب على مواجهة الشدة بمثلها.
- (٣) **مدخل التعاون :** ويفترض هذا المدخل انه ليس من الضروري في موقف الصراع أن يكون هناك مكسب لطرف معين على حساب خسارة الطرف الآخر.



## \* ومن الآليات التنظيمية أيضاً لتخفيض الصراع:

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا.
  - العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينهما نتيجة التداخل بينهما.
  - العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع.
  - التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة.
  - إيجاد آليات كافية لتنظيم الأعمال .
  - زيادة التفاعل بين الموظفين مما يزيد من تفهم الجميع لأعمال بعضهم البعض وبالتالي تقليل التناقض.
  - توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت .
  - دمج الوحدات الإدارية المتصارعة مما يجبر تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.
- \* ومن الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتنشيط الصراعات داخل المنشأة ما يلي:-

- إحداث بعض التغييرات في نظام الاتصالات.
- إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي.
- إحداث بعض التغييرات السلوكية مثل خلق صراع الأدوار. وتنمية التناقض داخل الدور الواحد.
- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة.

تنسيق وترتيب عيون سحاب ،، © Mryooooooooom كتابة الملخص

## الفصل 9

### التنظيمات الأدهوقراطية

#### مقدمة :

تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة (الأدهوقراطية) مع زيادة المطالب على التنظيمات، وتعدد النشاطات، وزيادة الحاجة للإبداع كبداية للتنظيمات البيروقراطية التي سبقت الإشارة إليها، والتي تناسب البيئات المستقرة.

مفهوم التنظيمات الأدهوقراطية مفهوم تجريدي شأن مفهوم البيروقراطية، فكلا المفهومية لا يصفان تنظيمات موجودة فعلاً، وإنما يمثلان أنماطاً نظرية تقترب أو تبتعد منها التنظيمات الإدارية.

#### وفيما يلي بعض الأشكال التنظيمية الأدهوقراطية :

##### 1- نمط المصفوفة

**يشير هذا المفهوم إلى:** تنظيمات إدارية تقوم على الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معاً تحت قيادة رؤساء مجموعات، بحيث يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد، هذا جنباً إلى جنب مع وجود التنظيم الرئيسي. وتتمثل الميزة الأساسية لهذه التنظيمات **بتوفير المرونة** التي يفتقر إليها التنظيم البيروقراطي.

#### يوجد نوعين من التنظيمات التي ينطبق عليها وصف نمط المصفوفة، وهما:

- **تنظيمات مصفوفة مؤقتة:** ويرتبط بوجود مهمة أو مشروع معين الذي تم إنشاء التنظيم المؤقت من أجله.
- **تنظيمات مصفوفة دائمة:** ويستمر لفترة طويلة لا يعرف تاريخ نهائي للانتهاء منها، مثل افتتاح برنامج للدراسات العليا في كلية ما

##### 2- النظريات Z, J, A

#### ➤ **نظرية (A): النظرية الأمريكية في الإدارة: ويتسم بـ**

- رقابة صارمة على العاملين.
- التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران عال.
- تخصص وتقسيم للعمل بشكل دقيق.
- سرعة تنقل الموظفين للعمل في المنظمات المختلفة للوصول الى اعلى رواتب.
- وجود فرص ترقية كثيرة لملا الوظائف الشاغرة.
- الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات.
- الموضوعية في تقييم الأداء لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين وذلك بسبب ضخامة المنظمات.
- فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات قليلة.

### ➤ نظرية (J): النظرية اليابانية في الإدارة: ويتسم بـ:

- تتم الرقابة على العاملين من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين.
- تتم حركية الموظفين بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى داخل التنظيم نفسه.
- يستدعى هذا التنظيم أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى.
- اتخاذ القرارات تتم على أساس التشاور غير الرسمي.
- العمل الجماعي وروح الفريق في العمل.
- تتباعد عمليات التقييم ولا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي.
- استقرار وظيفية للعامل مدى الحياة.
- الترقيات تتم ببطء وبعد مضي سنوات عدة.
- الاهتمام برفاهية الموظف وتعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في الموارد.

### خصائص المنظمات وفقاً لنظرية A ونظرية J

نظرية الإدارة اليابانية	نظرية A الإدارة الأمريكية
توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة قصيرة
مسار وظيفي عام	مسار وظيفي متخصص
اتخاذ القرارات بالإجماع	فردية في اتخاذ القرارات.
المسؤولية جماعية	المسؤولية الفردية
تقييم غير رسمي وغير متكرر	تقييم رسمي متكرر
ترقيات بطيئة	ترقيات سريعة
اهتمام شامل بالعاملين	اهتمام جزئي بالموظفين

### ➤ نظرية (Z): النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية:

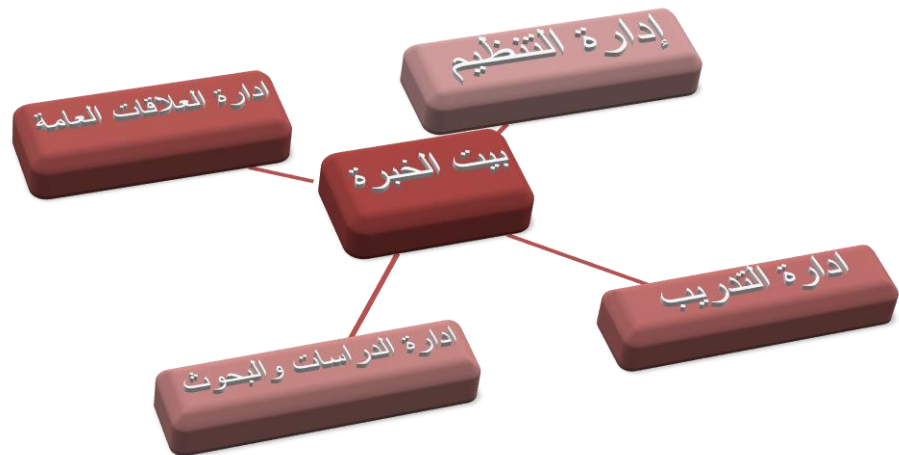
- تطوع للنظرية اليابانية في الإدارة الأمريكية لتلاؤم البيئة الأمريكية.
- توظيف لمدة طويلة.
- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص.
- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع.
- المسؤولية الفردية
- التقييم وفق أسس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضعيفة.
- ترقيات بطيئة
- اهتمام شامل بالعاملين.

### -3- التنظيم التكميلي

يعتبر هذا التنظيم نوعاً من التنظيم البيروقراطي، يتواجد إلى جانبه نمط تنظيمي عضوي وديناميكي، **يتسم بالمرونة** ويتم من خلاله التفاعل بين الخبرات، ومكافأة الانجاز والإبداع، حيث يتواجد إلى جانب التنظيم البيروقراطي جماعات وفرق عمل تتمتع بالاستقلالية، وتوضع تحت تصرفها بعض الموارد لتتمكن من تحفيز العاملين بشكل أفضل

### -4- نمط التنظيم الشبكي

يتكون من وجود تنظيم مركزي نواه يعتمد في عمله على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى العمليات الرئيسية الأخرى وتعمل لحسابها، وعلى أساس التعاقد، مما يعطي التنظيم قدرة على التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة ومع ظروف التنافس الشديد



## □ المزايا:

- يتناسب مع التطورات التكنولوجية السريعة بما تتيحه من قدرة فائقة على الإشراف والاتصال عن بعد، مثل بيت الخبرة والصناعات التي تعتمد على عمالة رخيصة.

## □ العيوب:

- صعوبة الإشراف على النشاطات الخارجية المتعددة.
- صعوبة التنبؤ بإمكانية استمرار التسهيلات.
- يصعب عدم ضمان المحافظة على الإبداعات من سرقة المنافسين لها ممن اطلعوا على نمط هذا العمل.

## 5- نمط اللجان والمجالس

- أسلوب متبع في التنظيمات التي يتطلب إصدار القرارات فيها تعاون عديد من أصحاب الاختصاص.
- قد تكون تنظيمات مؤقتة أو دائمة.
- ينطبق هذا الشكل التنظيمي على النوادي والجمعيات.
- لا يتقاضى العاملون في هذه اللجان غالباً رواتب.
- مهتم العاملون فيها بالمساواة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- نمط تنظيمي يتوافق مع ما هو معمول به أيضاً في الجامعات ومؤسسات البحث، مثل، لجان ترقية الأساتذة.
- لا تعني اللجان الحالية الشائعة في التنظيمات، ولكن التنظيمات التي تكون فيها اللجان بديلة للإدارات

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل

## الفصل 10

### التنظيمات الافتراضية

#### مفهوم التنظيمات الافتراضية

- تحرر المنظمة وموظفيها والمستفيدين من خدماتها من التقيد بعناصر المكان والزمان وتعطيهم فرصة لإنجاز الأعمال في كل مكان وزمان وعدم حصرها في ساعات وأيام محدودة.
- وتشمل على ترتيبات وخيارات عمل متعددة يمكن الاختيار من بينها، حيث يمكن للموظف اختيار العمل وللمنظمة توفيره على أساس التفرغ الكامل أو العمل الجزئي.
- تتشكل من مجموعة من العمليات وفرص العمل وفرق العمل والموظفين غير المتواجدين في نفس المكان.
- تقوم هذه التنظيمات بكافة الأعمال التي تقوم بها المنظمات التقليدية الأخرى، ولكن تختلف عنها في طبيعة إجراءات العمل من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### عناصر التنظيمات الافتراضية

##### ➤ العنصر الأول: المعلومات المتدفقة والمتوفرة لها :

- تعرف بأنها** كل الأفكار والأراء والحقائق والأعمال الإبداعية للعقل والتي يتم تداولها وتسجيلها ونشرها سواء كان ذلك بطريقة رسمية (وثائقية) أو غير رسمية (شفهية) فالمعلومة قد توجد في كتاب أو وثيقة أو دورية أو في أي شكل من الأشكال المصغرة والالكترونية، وان فائدتها تكمن في تداولها واستخدامها فإن لم تتداول أو تستخدم فهي معطلة.
- فالمعلومات** هي البيانات أو المعطيات أو الحقائق التي تمت معالجتها (بالتحليل، والتفسير، والتجميع في شكل ذي معنى) لتحقيق هدف معين.

##### كيفية تدفق المعلومات في المنظمة :

تتدفق المعلومات في المنظمة في **ثلاثة اتجاهات رئيسية:**

- **المعلومات المتدفقة إلى أعلى :** تصف أفعال وتصرفات المنظمة اليومية، فالمعلومات المجمع كجزء من العمليات اليومية توحد وتدمج معاً بوساطة تكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة ثم ترسل إلى أعلى لمتخذي القرارات الذين يراجعونها ويستجيبون لها لحل المشكلات المتضمنة وانتهاز الفرص المطروحة.
- **المعلومات المتدفقة إلى أسفل :** تشتمل على الأهداف والاستراتيجيات والتوجيهات التي تنشأ وتخلق في أحد مستويات الإدارة العليا للمنظمة وتمرمها إلى المستويات الإدارية الأدنى.
- **المعلومات المتدفقة أفقياً :** بين الوحدات الإدارية أو فرق مجموعة العمل التي تعمل في نطاق المنظمة.

## ➤ العنصر الثاني : تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة:

**معالجة المعلومات في المنظمة من خلال الحاسب الآلي :** تطورات أساليب المعالجة الكمبيوترية من خلال الأنماط التالية:

- **المعالجة الكمبيوترية المركزية والمعلومات المتفرقة :** يرتبط هذا النمط بتوفير كمبيوتر رئيس مركزي كبير أو خادم يتداول كل مهام معالجة المعلومات، ويتصل به مجموعة من المستخدمين الذين يمثلون الهياكل الطرفية له للوصول إلى البرمجيات والمعلومات لأداء المهام المختلفة ويوجد لكل تطبيق ملفات معلومات منفصلة ومتفرقة عن بعضها البعض.
- **المعالجة الكمبيوترية اللامركزية والمعلومات المتفرقة:** تكنولوجيا المعالجة هنا لا مركزية لبيئات المعلومات المعينة، وترتبط هذه التكنولوجيا معاً إلا أن كل وحدة تنظيمية أو فريق عمل يحتفظ بمعلوماته بطريقة مستقلة.

## مزايا تطبيق المنظمات الافتراضية في السعودية

### ➤ المزايا السياسية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- القضاء على نسبة البطالة التي تؤدي إلى انحراف العاطلين عن العمل فكرياً وسلوكياً مما يترتب عليه الإضرار بأمن المجتمع.
- تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ فرص العمل بين مواطني المجتمع سواءً من حيث النوع (ذكوراً وإناثاً) أو الفئات العمرية.

### ➤ المزايا البيئية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- انخفاض في مستويات الازدحام المروري وانخفاض تلوث الهواء واستخدام الوقود وبالتالي إمكانية خفض الإنفاق على بناء الطرق.
- خفض معدلات النفايات الورقية.

### ➤ المزايا الاقتصادية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- توفير فرص العمل التي ظهرت كنتيجة طبيعية لتطور وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
- يقدم فرصاً نادرة للدول النامية لتدعيم موقفها التنافسي في الاقتصاد العالمي ففي ظل المنافسة المتزايدة في البيئة الدولية تبحث الشركات عن العمالة الأرخص ذات المهارات العالية تستأجرها على أسس تعاقدية حسب الحاجة إليها.
- المرونة والسرعة في الحصول على الكفاءات البشرية من أي مكان في العالم.
- توفير فرص عمل للمعاقين.
- انخفاض تكاليف المنظمة من عقار، ومكاتب، وأثاث مقارنة بإنتاجية عاملها.
- انخفاض تكاليف وقود التنقل من وإلى مقر العمل.

### ➤ المزايا البيئية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- توفير فرص العمل التي ظهرت كنتيجة طبيعية لتطور وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
- يقدم فرصاً نادرة للدول النامية لتدعيم موقفها التنافسي في الاقتصاد العالمي ففي ظل المنافسة المتزايدة في البيئة الدولية تبحث الشركات عن العمالة الأرخص ذات المهارات العالية تستأجرها على أسس تعاقدية حسب الحاجة إليها.
- المرونة والسرعة في الحصول على الكفاءات البشرية من أي مكان في العالم.
- توفير فرص عمل للمعاقين.
- انخفاض تكاليف المنظمة من عقار، ومكاتب، وأثاث مقارنة بإنتاجية عاملها.
- انخفاض تكاليف وقود التنقل من وإلى مقر العمل.

### ➤ المزايا الاجتماعية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- تحقيق التوازن بين العمل والواجبات الأسرية والمنزلية

### ➤ المزايا الإنتاجية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

تشير التجارب إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية، وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح العلاقة بين العمل

عن بعد:

- حولت شركة نري كوم للحاسبات 120 عاملاً إلى العمل بالمنزل ووجدت أنهم يقضون 25 ساعة أسبوعياً في العمل مع العملاء بدلاً من 12 إلى 15 ساعة من قبل
- وجدت شركة أمريكان اكسبرس أن العاملين عن بعد يعملون بنسبة 43% أكثر من زملائهم الذين يعملون في مكان العمل.
- إحدى الهيئات الإدارية بولاية ميلسوتا الأمريكية قامت بتحليل برنامج للاتصال عن الفترة من 1995 م إلى أكتوبر 1999 م فوجدت أن 97% من العاملين عن بعد يرون أن العمل عن بعد ساهم في جودة العمل.

### العوامل التي تبرر الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية

- انتشار التكنولوجيا
- تخطى المعلومات وبفعل التطور التكنولوجي حواجز المكان والزمان والمستويات الإدارية
- الإمكانية غير المحدودة للأفراد للعلم بكل شيء.
- الإمكانية الهائلة التي أتاحت للإنسان وبفضل التطورات التكنولوجية أن يتواجد وبشكل افتراضي في كل الأماكن ، والاتصال والتعاون مع عدد غير محدود من الجهات.
- زيادة الزكاء الاصطناعي:
- أصبح متاح للمنظمات تجميع وتخزين وتحليل واسترجاع قدرأ هائلاً من المعلومات واستخلاص الدروس والخبرات في مجال عملها.



## نتائج التنظيمات الافتراضية

- تعزيز التواصل بين المواطن والحكومة المعنية بتقديم مختلف الخدمات العامة.
- توفير الشفافية حول سبل عملها وتوضيح ما للمواطن من حقوق وما عليه من واجبات.
- الاتصال بطريقة منظمة ومن خلال المعلومات المتوفرة لديها بكل الأطراف.
- تسهيل حصول المواطنين على مختلف الخدمات العامة.
- تسهيل اتصال المواطن بالحكومة
- تقديم الحكومة كافة المعلومات التي تهم المواطنين في مختلف المجالات.
- تسهيل مشاركة المواطنين عملية رسم السياسات العامة وإبداء آرائهم.
- توفير المعلومات للأحزاب ومنظمات المجتمع المدني حول نتائج مختلف السياسات.
- توفير المنابر التي يمكن من خلالها مناقشة كافة القضايا مع أعضاء البرلمان.
- تسهيل التواصل بين المواطنين أنفسهم

## متطلبات التنظيمات الافتراضية

- توفير البنية التحتية الجيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- اتخاذ سياسات اقتصادية تهدف إلى تحرير سوق تكنولوجيا الاتصالات.
- وضع معايير عالمية لتمديد شبكات الإنترنت واستخداماتها.
- توفير أمن المعلومات دون إساءة.
- استخدام المعلومات والوثائق.
- القيام بحملات توعية لأهمية تكنولوجيا المعلومات وتشجيع استخدامها.
- توفير التدريب المستمر لمقدمي خدمات الاتصالات والمستفيدين منها بشكل مستمر.
- حماية الحريات الشخصية لأفراد المجتمع من تعدى العاملين في حقل المعلومات عليها.
- وضاع ميثاق أخلاقي خاص بثقافة الإنترنت وأصول استخدامها.
- تطوير البحث العلمي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل

## الفصل 11

### إدارة التغيير التنظيمي

#### مفهوم التغيير التنظيمي

أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من أجل :

- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة.

#### دواعي التغيير

##### □ القوى الخارجية المحفزة للتغيير:

- زيادة حدة المنافسة.
- التغيير السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.
- التغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية.
- التغيرات في القيم الاجتماعية السائدة.

##### □ القوى الداخلية المحفزة للتغيير:

- الشكاوي المقدمة من العاملين.
- انخفاض الإنتاجية.
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- التغيير في هيكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل.
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.
- التغيير في علاقات السلطة والمسئولية.
- تدني الأرباح.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي

## العوامل المؤثرة في إحداث التغيير

- **النمط القيادي السائد:** فالقادة هم الذين يصنعون جو العمل وهم القادرون علي التأثير في المرؤوسين اورفض التغيير.
- **تصميم التنظيم الرسمي:** لابد ان يكون هناك تناسق بين التصميم التنظيمي والتغيير المقترح.
- **الخصائص الفردية ( الاتجاهات الشخصية / القدرة علي التعلم ):** فمن الجوانب الهامة لإنجاح التغيير مدي الانسجام بين الخصائص الفردية وبرامج التغيير المقترحة
- **مدي تقبل التغيير:-** علي الرغم من أن التغيير سمة متكررة في حياة المنظمة إلا أن العاملين يتجهون إلي مقاومة هذا التغيير وقد يحدث ذلك في صورة:
  - إضراب عن العمل.
  - خفض معدلات الإنتاجية

## أسباب مقاومة التغيير

- 1) **الأسباب الاقتصادية :** حيث يسيطر علي العامل إحساس بان قرار المنظمة باستخدام الكمبيوتر في احد إدارات ( كمثال للتغيير ) قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدماته او تخفيض ساعات العمل الإضافي وتقليل الدخل الإضافي في المستقبل.
- 2) **الأسباب الفنية:** قد تصاغ للتغيرات الفنية التي تقدم من الاستشاريين التنفيذيين بلغة يصعب فهمها من جانب العاملين ذوي الثقافة والتدريب المختلف تمام الاختلاف مما يجعلهم غير قادرين علي فهم الأوجه الفنية للتغيير او للطريقة التي سوف تؤثر فيهم كأفراد.
- 3) **الخوف من المجهول :** ويرتبط الخوف هنا بخاصية لصيقة لدي الإنسان وهي الرهبة من كل ما هو جديد او غير مألوف بالنسبة له حتي ولو كان هذا الشيء في صالحه ويقابل ذلك الألفة مع ما كل هو كائن في الوقت الحالي.
- 4) **الأسباب الاجتماعية :** التغيير الاجتماعي ذلك التغيير في علاقاتهم الإنسانية الذي يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب علي التغيير القضاء علي العلاقات الاجتماعية المألوفة لدي العاملين .
- 5) **الأسباب النفسية :** الخوف من توافر المهارة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب ولاعتقاد العاملين بان قبول هذا التغيير إنما يعني ضمناً بان السلوك والتصرفات السابقة لهم كانت خاطئة مما يحتم ضرورة تغييرها مستقبلاً ويترتب علي ذلك التغيير نفسياً من جانب العاملين حتي ولو كان في صالحهم في الأجل القصير والطويل.
- 6) **الخوف من زيادة الرقابة :** حيث يسيطر علي العاملين شعور بان إدخال التغيير سيترتب عليه زيادة الأوامر والتعليمات المصدرة لهم . فضلاً عن زيادة الوسائل الرقابية المطبقة من جانبها للتأكد من مدي التزامهم بالأوامر المصاحبة للتغيير.

## الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير

- 1- الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير: تتم عملية الاتصال خلال العملية التمهيدية لإدخال التغيير لتحقيق الأهداف التالية :
  - شرح النظام المقترح للعاملين
  - بيان المبررات الداعية لإدخال التغيير
  - التعرف علي ردود أفعال العاملين حيال هذا التغيير المزمع إدخاله
  - الإجابة علي الاستفسارات العاملين بهذا الخصوص
- 2- إشراك العاملين في وضع خطة التغيير: سيخلق لدي العاملين إحساس بالمسؤولية عن القرار المتخذ مما يدفعهم إلى التحمس لإنجاحه ولا مانع هنا من أن تقرر الإدارة إشراك العاملين في المزايا التي ستترتب علي عملية إحداث التغيير (كزيادة اجر أو زيادة الحافز)
- 3- اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير: فاختيار الوقت المناسب سيساعد العامل علي تقبل هذا التغيير كجزء من نشاط المنظمة
- 4- إجراء اتصالات للتجاوز : يلزم التماور مع الأشخاص الذين يرفضون التغيير لاعتقادهم بان ليس في صالحهم للتعرف علي مبررات الرفض من جانبهم وشرح مبررات التغيير.
- 5- عدم إدخال التغيير او فرضه دفعه واحدة : وإنما يجب تطبيقه بشكل تدريجي لان هذا الأسلوب يسهل عملية استيعاب التغيرات الايجابية والسلبية المصاحبة لهذا الأسلوب التدريجي فضلا عن العامل النفسي في تقبله من جانب العاملين **ومن مبررات استخدام هذا المدخل :**
  - إن التغييرات السريعة قد تخلق نوعا من المقاومة العنيفة والانفعالية
  - استخدام الأسلوب التدريجي أكثر انسجاما مع طبيعة النفس البشرية
  - استخدام أسلوب التغييرات السريعة قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر علي المنظمة بالكامل
- 6- استخدام إستراتيجية إدخال تغييرات متعددة: طالما أن الإدارة ستواجه بمقاومة للتغييرات المقترحة فان المقاومة الإضافية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون اقل قوة مما لو أننا أدخلنا هذه التغييرات بشكل منفصل فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فان المقاومة المبدئي ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد
- 7- إدخال التغييرات التي تتمشي مع الدوافع الطبيعية لدي العاملين : يقاوم العاملين التغييرات التي لا تتوافق مع دوافعهم الطبيعية ، فسوف يقل مقاومتهم كثيرا اذا استغلت هذه التغييرات المخططة العاملين الطبيعية لصالحها بدلا من معاكستها
- 8- قد تلجأ الإدارة – كأسلوب أخير – استعمال التهديد : -الضمني أو الصريح ( بخفض الأجر – فقدان الوظيفة – خفض الحوافز) ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التي تواجه فيها الإدارة رفض شديدة من جانب العاملين لإدخال التغيير.

## شروط التغيير الناجح

- دعم وتأييد الإدارة العليا .
- عدم الرضا عن الوضع الحالي
- توفر المعرفة والمهارات الضرورية لدى الناس
- توافر الأدوات المطلوبة
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين
- توقع المشاركة في التغيير والتشجيع عليها
- دعم الابتكار من قبل الجهات المعنية والممثلين الرئيسيين
- مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية .
- توافر المعلومات .
- التعامل مع مقاومة التغيير

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل



## الفصل 12

### الثقافة التنظيمية

#### مفهوم الثقافة

مجموعة المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والأعراف والتقاليد واللغة وردود الأفعال بالإضافة إلي جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفة عضوا في المجتمع

#### عناصر الثقافة

- 1- **العناصر غير المادية ( المعنوية ):** وتشتمل هذه العناصر علي الأفكار والمعارف والعادات والتقاليد والمعتقدات والسنن وأساليب التنظيم الذي يتعلق بالحفاظ علي العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع
- 2- **العناصر المادية:** وتشتمل هذه العناصر علي كل ما أنتجه أو استخرجه أو استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومسكن وطرق ومواصلات كما تتضمن هذه العناصر أساليب السلوك التي يستغل بواسطتها المجتمع العوامل البيئية

#### خصائص الثقافة

- 1- الثقافة نظام مركب : وتشمل : الجانب المعنوي، والجانب المادي
- 2- الثقافة نظام متصل ومستمر.
- 3- الثقافة نظام متطور
- 4- الثقافة خصائص تكتسب.
- 5- الثقافة عملية تراكمية.
- 6- الثقافة نظام متكامل.
- 7- المرونة.

#### الثقافة التنظيمية

نظام المشاركة في القيم والمعتقدات والاقترحات بين أعضاء المنظمة والتي توضح معني وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينها.

#### خصائص الثقافة التنظيمية

- تنظيمات سلوكية معقدة: حيث تتكون من قيم ومعتقدات واتجاهات ( جانب معنوي ) ( جانب مادي )
- مكتسبة.
- متطورة.
- مرنة.
- متصلة.
- التعبير عن شخصية وهوية المنظمة.

- عدم التأثر بثقافة شخص واحد فقط.
- التأثر بثقافة المديرين
- أقل شمولاً من الثقافة القومية
- القدرة على إدارة الثقافة التنظيمية تفوق القدرة على إدارة الثقافة القومية.

## مستويات الثقافة

من أبرز أنواعها ما يلي:

- **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture)** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية (Innovative Culture)** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة (Suppoative Culture)** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- **ثقافة العمليات (Process Culture)** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- **ثقافة المهمة (Task Culture):** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور (Role Culture):** وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- **تقسيم الثقافة وفقاً لدرجة العمومية:**

### 1- ثقافة المجتمع :

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الي داخل المنظمة

### 2- ثقافة الصناعة (النشاط) :

من الملاحظ وجود تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة مع وجود اختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني ذلك ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة معينة تتشابه مع القيم والمعتقدات التي تعتنقها كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط .



### 3- الثقافة الفرعية :

وهي ثقافات المختلفة في مواقع العمل المختلفة، حيث تتكون هذه الثقافات حول مستويات ادارية وتنظيمية مختلفة او داخل اقسام او قطاعات المنظمة

#### • وفقاً لقوة الثقافة: (قوية، وضعيفة):

1) الثقافة القوية : هي التي يتشكل بها سلوك القادة الأقوياء وهذه الثقافة يحكمها عاملان هما :

#### ▪ درجة التوافق بها: ويعتمد درجة التوافق على الثقافة على عاملين:

- تعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل من خلالها.
- نظم العوائد والمكافآت إذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.
- درجة الالتزام بها : مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة

#### 2) الثقافة الضعيفة :

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أفراد التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع عبر المنظمة وتفتقر إلى التمسك المشترك بالفهم.

### تأثير الثقافة على المنظمة

- دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين.

- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

## تغيير الثقافة التنظيمية

- ويمكن للمنظمة أن تتبع احد أو كلا المدخلين التاليين

### 1- مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة :

حيث تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تغيير الثقافة، **الإأن المشكلة الرئيسية في هذا المدخل** انه قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم مما قد تؤدي إلى معارضة هذا التغيير وقد يؤدي ذلك إلى أن تلك التغيرات قد لا تستمر طويلا.

### 2- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة ( مدخل المشاركة ):

وفقا لهذا المدخل يتم مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير من خلال جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة مع اخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار والتنفيذ

- العيب الأساسي لهذا المدخل: في انه قد يكون بطيئا بالمقارنة بالمدخل السابق

- الميزة الأساسية : تتمثل في انه قد يدوم لفترة أطول نظرا لمشاركة العامل في هذا التغيير فضلا عن تحمسه والتزامه به **ويجب أن نؤكد على:**

★ إمكانية الجمع بين المدخلين.

★ تغيير ثقافة المنظمة ليس هدفا في حد ذاته.

★ يعد التغيير الثقافي المدخل الصحيح للتحويل من اعتناق الفكر التقليدي انطلاقا نحو ثقافات متطورة تتمشي مع الأهداف الطموحة

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل



مقرر نظريه التنظيم وتصميم المنظمات / جامعه الدمام / التعليم عن بعد / مستوى سابع / ترتيب اسئله الاختبار الفصلي حسب المقرر  
(حنان آل حيان) #لا أبيع نسخ او التعديل - أو حذف الحقوق

### الفصل الاول

١- في مرحلة ..... من مراحل التنظيم تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب

للارسمية-

- A. الجماعية.
- B. الرسمية
- C. التطور.
- D. التدهور.

٢- في مرحلة .... من مراحل دورة حياة المنظمات، يصبح مجال الاهتمام موجهاً نحو التحكم بالبيئة

الخارجية

- A. الجماعية.
- B. الرسمية
- C. التطور.
- D. التدهور.

٣- تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها

صواب

## الفصل الثاني

### 1- من الانتقادات الموجهة للمدرسة الإنسانية في التنظيم

- A. عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج
- B. التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية
- C. **أ، ب معاً**
- D. لا شيء مما سبق

### 2- من خصائص الفرد في المدرسة السلوكية

- A. ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل
- B. لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها
- C. لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز
- D. **كل ما سبق**

### 3- من المبادئ التنظيمية لهنري فايول

- A. ضرورة تقسيم العمل على أساس التخصص
- B. توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متوازن
- C. **أ، ب معاً**
- D. لا شيء مما سبق

٤- اتسم التنظيم في مرحلة ..... بأنه نظام مفتوح

- A. الثالثة.
- B. الرابعة.
- C. **أ، ب معاً**
- D. لا شيء مما سبق.

٥ - من نتائج تجارب الهوثورن

- A. العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت
- B. تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.
- C. **أ، ب معاً**
- D. لا شيء مما سبق.

٦- من المبادئ التنظيمية لهنري فايول

- A. تشجيع المبادرة الفردية
- B. تشجيع روح الفريق
- C. **أ، ب معاً**
- D. لا شيء مما سبق.

٧-- ساهم في تحديد آليات زيادة الانتاج كما وكيفاً من خلال مبادئ اساسية، واكد على مفهوم تقسيم العمل والتخصص كشرطان لزيادة الانتاج.

- A. نيقولا ميكافيلي.
- B. فايول
- C. **أدم سميث**.
- D. لا شئ مما سبق.

٨- في المرحلة ..... من مراحل نظريات التنظيم تم التأكيد على ضرورة النظر الى المنظمات باعتباره مسرحاً سياسياً تلعب فيه القوى والمصالح دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي

- A. الأولى
- B. الثانية.
- C. الثالثة.
- D. **الرابعة**

٩: من عيوب النظرية البيروقراطية

- A. الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد
- B. عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وأحاسيس
- C. فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء
- D. كل ما سبق

١٠- اتسم التنظيم في مرحلة ..... بأنه نظام مغلق

- A. الأولى.
- B. الثانية.
- C. أ، ب معاً.
- D. لا شيء مما سبق.

١١- ركز على القيادة وفرق بين مفهوم السلطة والقيادة

A نقولا ميكا فيلي

- B. آدم سميث
- C. التون مايو
- D. هنري فايول

١٢- من نظريات المدرسة الإنسانية في التنظيم

- a. نظرية الإدارة العلمية .
- B. نظرية البيروقراطية .
- C. أ، ب معاً .
- D. لا شيء مما سبق

٦- من نظريات المدرسة الإنسانية في التنظيم

- a. نظرية الإدارة العلمية
- B. نظرية البيروقراطية.



أ، ب معاً C.

د. لا شيء مما سبق.

٧- من الافتراضات التي قامت عليها المرحلة الثالثة من مراحل تطور نظريات التنظيم

أ. تفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي.

ب. التنظيم اله تهتم بتحقيق الكفاية.

ج. التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية.

د. الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية.

٨- وفقاً لنظرية تطور المجتمعات لماكس وبر، فان مرحلة.... تتسم بتمتع القائمين على

قيادة خاصة مما يؤدي الى وجود ادارة جيدة نوعاً ما.

أ. مرحلة السلطة القانونية.

ب. مرحلة السلطة التقليدية.

أ، ب معاً C.

د. لا شيء مما سبق.

٩- من الانتقادات الموجهة للمدرسة الإنسانية في التنظيم

أ. عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج

ب. التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية

أ، ب معاً C.

د. لا شيء مما سبق.

١٠.... وفقاً لنظرية تطور المجتمعات لماكس وبر، تتسم مرحلة

بالأداء الإداري البدائي وغير الكفاء

أ. مرحلة السلطة القانونية.

ب. مرحلة السلطة التقليدية.

ج. مرحلة السلطة الكاريزمية.

د. لا شيء مما سبق.

١١- تتلخص الفكرة الاساسية في نظريات..... بأنه ليس هناك تنظيماً مثالياً

أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف

A. المدرسة الكلاسيكية . B. المدرسة الانسانية. **C. المدرسة الموقفية.** D. لا شئ مما سبق

١٢- أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية .-

**a. تالور.**

b. فايول.

C. ماكس ويبر.

D. ويرن بينس

١٣- من مزايا المدرسة السلوكية أنها أهتمت بالجوانب السلوكية والادارية والتنظيمية

داخل المنظمة.

**خطأ** التصحيح اهتمت بالجوانب السلوكية واهملت الجوانب الادارية والتنظيمية

١٤- ترجع جذور نظريات التنظيم إلى منتصف القرن السادس عشر ميلادياً

**خطأ** التصحيح ترجع جذور النظريات من بدايات الثورة الصناعية

١٥- وفقاً للمنتظر الهدي في نظريات التنظيم، يهدف التنظيم إلى أهداف موضوعية

وعقلانية فقط وذلك بما يحقق المصلحة التنظيمية

**خطأ** التصحيح يهدف إلى تحقيق أهداف محددة بشكل عقلاي و موضعي و بما يحقق

المصلحة التنظيمية

١٦- من عيوب المدرسة السلوكية أنها عجزت عن إيجاد جوانب محددة أو أسلوب معين

يمكن اعتماده لحل مشكلة التوفيق بين رغبات واهداف العاملين وغايات وأهداف

الإدارة.

**صواب**

### ١٧- أي العبارات التالية صحيحة:

الكلاسيكية المدرسة (x) يتبع المديرين الذين يؤمنون بالنظرية

المدرسة السلوكية (y) يتبع المديرين الذين يؤمنون بالنظرية

أ، ب معاً

لا شيء مما سبق

### ١٨- وفقاً لنظرية تطور المجتمعات لماكس وبر، فإن مرحلة البيروقراطية تتمثل في مرحلة السلطة

التقليدية.

خطا التصحيح تتمثل في مرحله السلطه القانونيه

### ١٩- من مساهمات وارن بينس

- A. ضرورة ايجاد تنظيمات أكثر انسانية وديمقراطية.
- B. ضرورة تطبيق المركزية في المنظمات لتحقيق الفعالية.
- C. أ، ب معاً.
- D. لا شيء مما سبق.

### ٢٠- من مطالب دعاة النظرية السلوكية نحو العامل:

أ- على الإدارة أن تكون إدارة مشتركة واستشارية. ب- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.

ج- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد. د- كل ما سبق.

### ٢١- كان ..... م دافع أقوى أ عن تطابق الصفات البدنية لأبعاد المهمة التي يتعين إنجازها:

أ- تايلور. ب- فايول. ج- ماكس وبر. د- ويرن بىنس

## الفصل الثالث

### ١: أي من العناصر التالية لا تعد من خصائص المدير الفعال

- A. يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.

- B. ابتكار بدائل خلاقية لحل المشاكل.
- C. يعمل على زيادة الأرباح.
- D. **اتباع النظام والمنهج الموضوع**.

٢-مخل..... ينظر الي التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها

القدرة على تحقيق الأهداف .

المدخل التنظيمي.

مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة  
في التنظيم.

**مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة**

٣- من المرتكزات الضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية وفقاً للمدخل التنظيمي

- A. المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- B. كفاءة العمليات الانتاجية او التحويلية.
- C. وضوح خطوط الاتصالات.
- D. **كل ما سبق**.

٤- من خصائص المنظمات الفعالة

- A. التأكيد على الإنجاز.  
B. الاهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم.  
C. الاستقلالية الممنوحة للموظفين في التصرف.  
D. كل ما سبق.

٥- تعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لمدخل ..... على أنها قدرة المنظمة

على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة

بالأنظمة المترابطة للمنظمة.

- A. القدرة على تحقيق الأهداف.  
B. المدخل النظامي.  
C. مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.  
D. مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة.

٦- المدير الذي ينجز الأهداف غير المرتبطة بأهداف المستفيدين بخدمات المنظمة بأعلى

تكلفة ممكنة.

- A. مدير فعال .  
B. مدير كفاء  
C. مدير غير كفاء وغير فعال .  
D. مدير كفاء وغير فعال.

٧- عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة، فإن المدخل المناسب لقياس الفعالية

51:التنظيمية هو

- A. مدخل القدرة على تحقيق الأهداف.  
 B. مدخل القوى المؤثرة.  
 C. مدخل ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة

D. لا شيء مما سبق

8- من مرتكزات مدخل إدارة الجودة الشاملة

• التركيز على رضى العميل . • الاهتمام بالتحسين المستمر . • اعتماد نمط عمل الفريق كل ما

سبق .

9- إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، فإن

المدخل المناسب لقياس الفعالية التنظيمية هو:

a.مدخل القدرة على تحقيق الأهداف.

b.مدخل القوى المؤثر.

C.مدخل ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة

#### الفصل الرابع

1- بؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة الي

- A. القدرة علي التنبؤ بسلوك العاملين لانهم يؤدون أدوارا محددة بدقة
- B. الثبات والنظام في العمل.
- C. ضمان التنسيق والتناغم في العمل.
- D. كل ما سبق

2-- تعد مرحلة تحليل المعلومات، المرحلة.....من مراحل اتخاذ القرار

- A. الأولى.
- B. الثانية.
- C. الثالثة.

D. الرابعة.

٣- من الاسبس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها

A. الوظيفة

B. الخدمة المقدمة

C. عدد العاملين

D. **كل ما سبق**

٤: من النواحي التي تظهر فيها أهمية الهيكل التنظيمي

A. الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف.

B. تحديد العلاقات التنظيمية.

C. توضيح خطوط الاتصالات.

D. **كل ما سبق**

٥- من الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:

A. انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم.

B. السياسات والتعليمات.

C. الأتمته أو الميكنة .

**D. كل ما سبق**

٦- من الاسبس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها:

A. الوظيفة

b. الخدمة المقدمة

c. عدد العاملين

**d. كل ما سبق**

٧- من الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:

A. انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم.

B. السياسات والتعليمات.

C. الأتمته أو الميكنة.

**D. كل ما سبق.**

٨- كلما زاد عدد المستويات يكون هناك صعوبة في الاتصال والتنسيق والإشراف

**صواب**

٩- يشير وصف الوظائف على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات

والمسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في

شاغله.

**صواب**

-١٠- اختيار العاملين يعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل

**خطأ** التصحيح تعد الخطوه الاولى لتحقيق الرسميه في العمل هي وصف الوظائف

١١- هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف وبين درجة تعقد التنظيم

**صواب**

١٢- من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وذلك عكس الأعمال

المهنية والاستشارية فهي تتطلب درجات من غير الرسمية.

**صواب**

١٣- كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التنظيم والهياكل التنظيمية

**صواب**

١٤- يختلف عدد المستويات الإدارية من مؤسسة لأخرى حتي لو تساوي عدد العاملين

فيها، ويعتمد ذلك علي حجم نطاق الاشراف

**صواب**



١٥- كلما زاد نطاق الإشراف زاد عدد المستويات الادارية وبدا شكل التنظيم معقداً

خطأ التصحيح كلما زاد نطاق الاشراف قل عدد المستويات الاداريه وبدا شكل التنظيم

بسيط

١٦- كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا

صواب

١٧- من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وذلك عكس الأعمال

.المهنية والاستشارية فهي تتطلب درجات من غير الرسمية

صواب

١٨- تشير الرسمية إلي الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد واجراءات العمل ، بحيث تتم تأدية الأعمال

بشكل محدد ومنمط

صواب

١٩- أي العبارات التالية صحيحة:

A.

.يعتبر الأسلوب المركزي في الإدارة، الأسلوب الأنسب للتنظيمات التي يتصف عملها بالروتينية

B.

.يعتبر الأسلوب اللامركزي في الإدارة، الأسلوب الأنسب للتنظيمات التي تعتمد علي الموظفين المهنيين

C.

.أ، ب معاً

D.

.لا شيء مما سبق

مع تمنياتي للجميع بالتوفيق والنجاح حنان

حل الواجب / حنان آل حيان (دافوره هانم)

السؤال ١

١. يمكن الوصول بالنظرية الادارية لمرتبة القانون شريطة اتباع المنهجية العلمية السليمة. (صواب)

السؤال ٢

١. يستلزم التنظيم، تمييط وتوحيد السياسات والاجراءات. (صواب)

السؤال ٣

١. تعد مرحلة الجماعية، المرحلة.....من مراحل دورة حياة التنظيم.

- A. الأولى
- B. الثانية
- C. الثالثة
- D. الرابعة

السؤال ٤

١. كل ما يلي يعد في نطاق دراسة التنظيم، ما عدا:

- A. نطاق الاشراف
- B. نوع الهيكل التنظيمي
- C. أنماط الشخصية
- D. إدارة الصراعات داخل المنظمة.

السؤال ٥

١. من مبررات دراسة نظرية التنظيم:

- A. تزايد حجم المنظمات وتأثيرها.
- B. التطورات التكنولوجية.
- C. فتح الأسواق العالمية.
- D. كل ما سبق.

حل الواجب / حنان آل حيان (دافوره هانم)

السؤال ١

كلما زاد نطاق الإشراف زاد عدد المستويات الادارية وبدا شكل التنظيم معقداً .

خطأ التصحيح (كلما زاد نطاق الإشراف قل عددالمستويات الادارية وبدا شكل التنظيم بسيطاً. )

السؤال ٢

من الافتراضات التي قامت عليها المرحلة الثالثة من مراحل تطور نظريات التنظيم

A. تفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي

b. التنظيم اله تهتم بتحقيق الكفاية.

c. التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية.

d. الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية.

السؤال ٣

من أسباب دراسة العلاقات الانسانية في العمل

A. ظهور الحركات النقابية.

b. زيادة ثقافة العامل.

c. تقدم البحوث الانسانية والتطبيقية.

d. كل ما سبق.

السؤال ٤

1. من خصائص النظرية البيروقراطية .

**A. التوثيق وتنظيم السجلات.**

b. الاستقرار الوظيفي.

c. تشجيع المبادرة الفردية.

d. كل ما سبق.

**السؤال ٥**

1. وفقاً لمدخل ..... تعرف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة .  
بالأنظمة المترابطة للمنظمة

a. القدرة على تحقيق الأهداف.

**b. المدخل النظمي.**

c. مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.

d.

مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

الواجب الثالث نظرية التنظيم وتصميم المنظمات / المستوى السابع / جامعة الدمام/ حنان آل حيان

**السؤال ١**

يلزم دائماً أن تكون الاستراتيجية معدة سلفاً وواضحة المعالم لتكون الأساس الذي يحكم كافة القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم .

**خطأ** التصحيح ليست دائماً

**السؤال ٢**

استراتيجية.....تركز على خلق ولاء من قبل العملاء وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم،

بحيث تتبلور صورة ذهنية خاصة لديهم عن الجهة مقدمة الخدمة من خلال الاعلانات المتقنة.

**a. التميز**

**b. الابداع**

**c. ضبط التكاليف**

**d. التوسع والانتشار.**

**السؤال ٣**

الاستراتيجيات ..... هي التي تناسب المنظمات البيروقراطية.

**A. التحليلية**

**b. المستقبلية**

**c. رد الفعل**

**d. لا شيء مما سبق**

#### السؤال ٤

التنظيم الذي يناسب استراتيجيات رد الفعل هو التنظيم الذي يتسم بـ

**a.** التركيز على التخصص وتقسيم العمل

**b.** لاهتمام بالرسمية في اتخاذ القرارات.

**c.** المركزية في اتخاذ القرارات.

**d.** كل ما سبق.

#### السؤال ٥

من خصائص الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية:

**a.** التأثير عن طريق السلطة

**b.** الاتصالات الأفقية

**c.** أ، ب معاً.

**d.** لا شئ مما سبق

#### السؤال ٦

تتسم التكنولوجيا الحرفية وفقاً لدراسة بيرو بـ:

**A.** درجة الرسمية عالية.

**B.** نطاق الاشراف كبير.

**C.** أ، ب معاً.

**d.** لا شئ مما سبق.

### السؤال ٧

هناك علاقة غير خطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية.

**خطأ** التصحيح علاقة خطية

### السؤال ٨

يتركز دور التكنولوجيا المتسلسلة في التوفيق بين جانب المدخلات والمخرجات

**خطأ** التصحيح التكنولوجيا الوسيطة

### السؤال ٩

الاستراتيجية المناسبة للتكنولوجيا الوسيطة هي استراتيجية التكامل للأمام أو للخلف أو في الاتجاهين .

**خطأ** التصحيح التكنولوجيا المتسلسلة

### السؤال ١٠

تعد تكنولوجيا الصناعة من متغيرات البيئة الخارجية العامة

**خطأ** التصحيح البيئة الخاصة

## حل الواجب / حنان آل حيان

### السؤال ١

1.

1. يأخذ نمط المصفوفة في التنظيم دائماً شكل التنظيمات المؤقتة .

خطأ تأخذ شكل تنظيمات مؤقتة ودائمه

### السؤال ٢

1. وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب منها:

a. عدم توافر الوقت الكافي لاتخاذ قرار رشيد.

b. الخبرة الضعيفة لمتخذ القرار .

c. أ، ب معاً .

d. لا شئ مما سبق .

### السؤال ٣

1. أي من العناصر التالية لا يعد من مصادر القوة والنفوذ داخل المنظمة .

a. المركز الوظيفي

b. امتلاك موارد نادرة .

c. وجود شبكة علاقات مع ذوي النفوذ .



d. لا شيء مما سبق.

#### السؤال ٤

1. في الإدارة (a) من سمات نظرية

a. المسؤولية الفردية.

b. ترقيات بطيئة.

c. اهتمام شامل بالعاملين

d. لا شيء مما سبق.

#### السؤال ٥

1. تعد المرونة، أحد مزايا

a. المنظمات الافتراضية.

b. المنظمات الأدهوقراطية.

c. أ، ب معاً.

d. لا شيء مما سبق.