

مقرر

# نظرية التنظيم وتصميم المنظمات

ل. د. محمد أمين

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى السابع

اعداد وتجميع الملخص:

**SOONAA**

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الواجبات

### [ الواجب الأول ]

1. يمكن الوصول بالنظرية الادارية لمرتبة القانون شريطة اتباع المنهجية العلمية السليمة.  
خطأ ... التصحيح (لا يمكن)  
لان العلوم الاجتماعية بشكل عام يصعب الوصول الى القانون كالعلوم الطبيعية فالعلوم الطبيعية يمكن الوصول بالنظرية الى مرتبة القانون ولا يمكن ان يحدث ذلك في العلوم الاجتماعية كإدارة الاعمال.
2. يستلزم التنظيم، تنميط وتوحيد السياسات والاجراءات.  
صواب
3. تعد مرحلة الجماعة، المرحلة.....من مراحل دورة حياة التنظيم.  
- الأولى - - الثانية - - الثالثة - - الرابعة
4. كل ما يلي يعد في نطاق دراسة التنظيم، ما عدا:  
- نطاق الاشراف - نوع الهيكل التنظيمي - - أنماط الشخصية - إدارة الصراعات داخل المنظمة.
5. من مبررات دراسة نظرية التنظيم:  
- تزايد حجم المنظمات وتأثيرها. - التطورات التكنولوجية. - فتح الأسواق العالمية. - - كل ما سبق.

### [ الواجب الثاني ]

1. كلما زاد نطاق الإشراف زاد عدد المستويات الادارية وبدا شكل التنظيم معقداً.  
خطأ ... التصحيح (بسيطاً)
2. من أسباب دراسة العلاقات الانسانية في العمل:  
- ظهور الحركات النقابية .  
- تقدم البحوث الانسانية والتطبيقية .  
- زيادة ثقافة العامل .
3. من خصائص النظرية البيروقراطية:  
- التوثيق وتنظيم السجلات .  
- تشجيع المبادرة الفردية .  
- الاستقرار الوظيفي .  
- كل ما سبق .
4. من الافتراضات التي قامت عليها المرحلة الثالثة من مراحل تطور نظريات التنظيم:  
- تفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي  
- التنظيم اله تهتم بتحقيق الكفاية.  
- التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية.  
- الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية.
5. وفقاً لمدخل ..... تعرف الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة بالأنظمة المترابطة للمنظمة.  
- القدرة على تحقيق الأهداف. - مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.  
- المدخل النظمي. - مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

1. يلزم دائماً أن تكون الاستراتيجية معدة سلفاً وواضحة المعالم لتكون الأساس الذي يحكم كافة القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم .  
**خطأ... التصحيح (من اللازم)**
2. هناك علاقة غير خطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية.  
**خطأ... التصحيح (علاقة خطية)**
3. يتركز دور التكنولوجيا المتسلسلة في التوفيق بين جانب المدخلات والمخرجات  
**خطأ... التصحيح (التكنولوجيا الوسيطة)**
4. الاستراتيجية المناسبة للتكنولوجيا الوسيطة هي استراتيجية التكامل للأمام أو للخلف أو في الاتجاهين .  
**خطأ... التصحيح (للتكنولوجيا المتسلسلة)**
5. تعد تكنولوجيا الصناعة من متغيرات البيئة الخارجية العامة  
**خطأ... التصحيح (البيئة الخاصة)**
6. 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.  
**- التميز** - الابداع - ضبط التكاليف - التوسع والانتشار.
7. الاستراتيجيات .....هي التي تناسب المنظمات البيروقراطية.  
- التحليلية - المستقبلية  
**- لا شيء مما سبق (الاستراتيجيات الدفاعية)** - رد الفعل
8. التنظيم الذي يناسب استراتيجيات رد الفعل هو التنظيم الذي يتسم بـ  
- التركيز على التخصص وتقسيم العمل. - المركزية في اتخاذ القرارات.  
- لاهتمام بالرسمية في اتخاذ القرارات.  
**- كل ما سبق.**
9. من خصائص الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية:  
**- التأثير عن طريق السلطة** - الاتصالات الأفقية - أ، ب معاً. - لا شيء مما سبق
10. تتسم التكنولوجيا الحرفية وفقاً لدراسة بيرو بـ:  
- درجة الرسمية عالية. - نطاق الاشراف كبير. - أ، ب معاً. **- لا شيء مما سبق.**
- الجواب (تتسم التكنولوجيا الحرفية بأن درجة الرسمية متوسطة ونطاق الاشراف مابين المتوسط والكبير)

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الواجب الرابع

### [ الواجب الرابع ]

- (1) يأخذ نمط المصفوفة في التنظيم دائماً شكل التنظيمات المؤقتة.  
**خطأ ... التصحيح (التنظيمات الدائمة)**
- (2) وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب منها:  
**عدم توافر الوقت الكافي لاتخاذ قرار رشيد.** . الخبرة الضعيفة لمتخذ القرار.  
. أ، ب معاً. . لا شيء مما سبق.
- (3) أي من العناصر التالية لا يعد من مصادر القوة والنفوذ داخل المنظمة.  
. المركز الوظيفي. . امتلاك موارد نادرة.  
. وجود شبكة علاقات مع ذوي النفوذ. **. لا شيء مما سبق.**
- (4) من سمات نظرية (a) في الإدارة.  
**. المسئولية الفردية.** . ترقيات بطيئة.  
. اهتمام شامل بالعاملين. . لا شيء مما سبق.
- (5) تعد المرونة، أحد مزايا:  
. المنظمات الافتراضية. . المنظمات الأدهوقراطية.  
**. أ، ب معاً.** . لا شيء مما سبق.

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات . الإختبار الفصلي

1. هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف وبين درجة تعقد التنظيم.

صح

2. تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها .

صح

3. اختيار العاملين يعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل.

خطأ ... التصحيح: (وصف الوظائف)

4. يشير وصف الوظائف على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها.

صح

5. تشير الرسمية إلي الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل ، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط.

صح

6. تختلف درجة الرسمية من تنظيم لأخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري

صح

7. يختلف عدد المستويات الإدارية من مؤسسة لأخري حتي لو تساوي عدد العاملين فيها، ويعتمد ذلك علي حجم نطاق الاشراف.

صح

8. ترجع جذور نظريات التنظيم إلى منتصف القرن السادس عشر ميلادياً.

خطأ ... التصحيح (الي بدايات الثورة الصناعية)

9. كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التنظيم والهيكل التنظيمية.

صح

10. كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا.

صح

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

خطأ ... التصحيح (بسيطاً)

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

صح

13. وفقاً للمنظور الهديفي في نظريات التنظيم، يهدف التنظيم إلى أهداف موضوعية وعقلانية فقط وذلك بما يحقق المصلحة التنظيمية.

خطأ... التصحيح (اهداف التنظيم ليست بالضرورة ان تكون موضوعية، بل اهداف شخصية تقرر على ضوء الصراعات والمصالح)

14. وفقاً لنظرية تطور المجتمعات لماكس ويبر، فإن مرحلة البيروقراطية تتمثل في مرحلة السلطة التقليدية.

خطأ... التصحيح (السلطة القانونية)

15. من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وذلك عكس الأعمال المهنية والاستشارية فهي تتطلب درجات من غير الرسمية.

صح

16. من مزايا المدرسة السلوكية أنها أهتمت بالجوانب السلوكية والادارية والتنظيمية داخل المنظمة.

**خطأ ... التصحيح ( من عيوب المدرسة السلوكية انها اهتمت بالجوانب السلوكية واهملت الجوانب الادارية والتنظيمية)**

17. من عيوب المدرسة السلوكية أنها عجزت عن إيجاد جوانب محددة او أسلوب معين يمكن اعتماده لحل مشكلة التوفيق بين رغبات واهداف العاملين وغايات وأهداف الإدارة.

**صح**

18. من النواحي التي تظهر فيها أهمية الهيكل التنظيمي.

- الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف. - تحديد العلاقات التنظيمية.

- توضيح خطوط الاتصالات. **- كل ما سبق**

19. ....ركز على القيادة وفرق بين مفهوم السلطة والقيادة.

**- نيقولا ميكافيلي.** - ألتون مايو - آدم سميث. - لا شئ مما سبق.

20. ....ساهم في تحديد آليات زيادة الانتاج كماً وكيفاً من خلال مبادئ اساسية. واكد على مفهوم تقسيم العمل والتخصص كشرطان لزيادة الانتاج.

- نيقولا ميكافيلي. - فايول **- آدم سميث.** - لا شئ مما سبق.

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

**- تايلور.** - فايول. - ماكس ويبر. - ويرن بينس

22. كان ..... مدافعاً قوياً عن تطابق الصفات البدنية لأبعاد المهمة التي يتعين إنجازها،

**- تايلور.** - فايول. - ماكس ويبر. - ويرن بينس

23. من نتائج تجارب الهوثورن:

- العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت

- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.

**- أ، ب معاً.** - لا شئ مما سبق.

24. من خصائص الفرد في المدرسة السلوكية:

- ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل

- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز. **- كل ما سبق.**

25. اتسم التنظيم في مرحلة ..... بأنه نظام مغلق.

- الأولى. - الثانية. **- أ، ب معاً.** - لا شيء مما سبق.

26. اتسم التنظيم في مرحلة ..... بأنه نظام مفتوح.

- الثالثة. - الرابعة. **- أ، ب معاً.** - لا شيء مما سبق.

27. تعد مرحلة تحليل المعلومات، المرحلة.....من مراحل اتخاذ القرار:

- الأولى. - الثانية. - الثالثة. - الرابعة.

28. من الانتقادات الموجهة للمدرسة الإنسانية في التنظيم:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج  
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية  
أ، ب معاً. - لا شئ مما سبق.

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

- القدرة على تحقيق الأهداف. - المدخل النظمي.

- مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.

- مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

30. مدخل ..... ينظر الي التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها.

- القدرة على تحقيق الأهداف. - المدخل النظمي.

مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

- مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.

31. عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة، فإن المدخل المناسب لقياس الفعالية التنظيمية هو:

- مدخل القدرة على تحقيق الأهداف. - مدخل القوى المؤثرة.

- مدخل ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة - لا شئ مما سبق. الجواب (المدخل النظمي)

32. اذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، فإن المدخل المناسب لقياس الفعالية التنظيمية هو:

- مدخل القدرة على تحقيق الأهداف. - مدخل القوى المؤثرة.

- مدخل ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة. - لا شئ مما سبق.

33. أي العبارات التالية صحيحة:

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

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

أ، ب معاً. - لا شئ مما سبق.

34. أي العبارات التالية صحيحة:

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية.

- تبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.

أ، ب معاً. - لا شئ مما سبق.

35. من المبادئ التنظيمية لهنري فايول:

- ضرورة تقسيم العمل على اساس التخصص
- توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متوازن
- أ، ب معاً.
- لا شئ مما سبق.

36. من المرتكزات الضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية وفقاً للمدخل التنظيمي:

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الانتاجية او التحويلية
- كل ما سبق.
- وضوح خطوط الاتصالات.

37. من مرتكزات مدخل إدارة الجودة الشاملة:

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

38. المدير الذي ينجز الأهداف غير المرتبطة بأهداف المستفيدين بخدمات المنظمة بأعلى تكلفة ممكنة.

- مدير فعال.
- مدير كفاء وغير فعال.
- مدير كفاء وغير فعال.
- مدير كفاء وغير فعال.

39. من الافتراضات التي قامت عليها المرحلة الثالثة من مراحل تطور نظريات التنظيم:

- تفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي.
- التنظيم اله تهتم بتحقيق الكفاية.
- التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية.
- الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية.

40. من خصائص المنظمات الفعالة:

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

41. تعبر التنظيمات الأدهوقراطية عن:

- تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع.
- تنظيمات أقل مرونة وتفاعلاً مع المجتمع.
- تنظيمات تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات.
- لا شئ مما سبق.

42. وفقاً لنظرية تطور المجتمعات لماكس ويبر، تتسم مرحلة ..... بالأداء الاداري البدائي وغير الكفاء.

- مرحلة السلطة القانونية.
- مرحلة السلطة التقليدية.
- مرحلة السلطة الكاريزمية
- لا شئ مما سبق

43. وفقاً ل..... التنظيم الاداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة العوامل والمحددات منها طبيعة المهمة، وطبيعة وكفاءة العاملين،

- ونمط شخصية المدير ونقاط القوة والضعف عنده، وطبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم ومدى وضوحها.
- النظريات الانسانية في التنظيم
- النظريات السلوكية في التنظيم

أ، ب معاً. - لا شئ مما سبق. الجواب (النظريات الموقفية)



44. وفقاً لنظرية تطور المجتمعات لماكس ووبر، فإن مرحلة.....تتسم بتمتع القائمين على السلطة بصفات قيادية خاصة مما يؤدي الى وجود ادارة جيدة نوعاً ما.

- مرحلة السلطة القانونية. - مرحلة السلطة التقليدية. - أ، ب معاً. - لا شيء مما سبق (السلطة الكارزمية)

45. من نظريات المدرسة الإنسانية في التنظيم

- نظرية الإدارة العلمية. - نظرية البيروقراطية. - أ، ب معاً. - لا شيء مما سبق. (نظرية X, y + تجارب الهوثورن).

46. في مرحلة.....من مراحل دورة حياة التنظيم، يتم وضع القواعد وإجراءات العمل، وتتحد أدوار العاملين بشكل دقيق.

- الجماعية - الرسمية - التطور - التدهور

47. في مرحلة ..... من مراحل التنظيم تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للارسمية.

- الجماعية - الرسمية - التطور - التدهور

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

- الجماعية - الرسمية - التطور - التدهور

49. في مرحلة .....من مراحل التنظيم يصبح الموظفون ضمن قائمة الجهات الاستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات

الانسانية، الذي يعمل على تقوية الشعور بالولاء والانتماء وخلق الشعور بالتماسك.

- الجماعية - الرسمية. - التطور. - الابداع.

50. في المرحلة ..... من مراحل نظريات التنظيم تم التأكيد على ضرورة النظر الى المنظمات باعتبارها مسرحاً سياسياً تلعب فيه القوى

والمصالح دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي.

- الأولى - الثانية - الثالثة - الرابعة

51. من الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:

- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم. - السياسات والتعليمات.

- الأتمته أو الميكنة. - كل ما سبق.

52. تتلخص الفكرة الاساسية في نظريات..... بأنه ليس هناك تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف:

- المدرسة الكلاسيكية. - المدرسة الانسانية.

- المدرسة الموقفية. - لا شيء مما سبق.

53. نظرية.....تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة.

- المدرسة الكلاسيكية. - المدرسة الانسانية.

- المدرسة الموقفية. - لا شيء مما سبق. (المدرسة السلوكية)

54. من مطالب دعاة النظرية السلوكية نحو العامل: -

- على الإدارة أن تكون إدارة مشتركة واستشارية.
- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد
- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات

- كل ما سبق.

55. أي من العناصر التالية لا تعد من خصائص المدير الفعال:

- يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.
- يعمل على زيادة الأرباح.
- ابتكار بدائل خلاقة لحل المشاكل

- اتباع النظام والمنهج الموضوع.

56. من مساهمات وارن بينس.

- أ، ب معاً.

- ضرورة ايجاد تنظيمات أكثر انسانية وديمقراطية..

- لا شئ مما سبق.

- ضرورة تطبيق المركزية في المنظمات لتحقيق الفعالية.

57. من الاسس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها:

- كل ما سبق

- الوظيفة - الخدمة المقدمة - عدد العاملين

58. يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة إلي:

- القدرة علي التنبؤ بسلوك العاملين لانهم يؤدون أدوارا محددة بدقة.
- ضمان التنسيق والتناغم في العمل.
- الثبات والنظام في العمل.

- كل ما سبق.

59. من عيوب النظرية البيروقراطية:

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

- كل ما سبق.

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [5] - الاستراتيجية

سنناول ما يلي:

- أصل كلمة الاستراتيجية
- مفهوم الاستراتيجية
- الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات
- العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

### مفهوم الاستراتيجية:

- أصل كلمة الاستراتيجية: 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 الاستراتيجية 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 الاستراتيجية

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

### الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات:

- ◆ **استراتيجية 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.
- ◆ **استراتيجية 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 الاعلانات المتقنة، مثل: ماكدونالدز، بيبسي كولا تركز على هذه الاستراتيجية.
- ◆ **استراتيجية التوسع والانتشار:**  
تعتمد على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء، ولو أدى ذلك انياً الى تقليل الربح أو حتى تحمل خسارة في سنوات التأسيس الأولى... مثل البنوك، أو بعض المؤسسات الحكومية.
- ◆ **استراتيجية ضبط التكلفة:**  
تركز على ضبط النفقات وتقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة سوقية، مثل شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذه الاستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية الأخرى.

## العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي:

هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية. وذلك بسبب:

- يتطلب تغيير الاستراتيجية 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) الاستراتيجية المتبعة في المنظمات الى أربعة أنواع رئيسية هي:

### ❖ استراتيجيات دفاعية:

- تفترض وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث عن مجالات عمل جديدة ولا على تغيير الاستراتيجية المتبعة، اي انها تسعى الى 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 الابداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات والاحداث المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها.
- تستلزم هذه الاستراتيجية وجود هيكل تنظيمي 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:

- استراتيجية وسيطة بين الاستراتيجيات الدفاعية والمستقبلية، فهي أكثر حذراً من الاستراتيجية المستقبلية ولكنها متقدمة عن الاستراتيجية الدفاعية، حيث تعتمد على التوسع ودخول مجالات استثمار جديدة بعد التأكد من النجاح في مثل هذه الاتجاهات.
- التنظيم الذي يتناسب مع هذه الاستراتيجية فهو يجمع بين التنظيم الثابت والمرن، اذ يكون هناك هيكلية ادارية تتسم بالثبات والرسمية، الى 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.

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

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [6] - التكنولوجيا

### قائمة المحتويات:

- مفهوم التكنولوجيا
- الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات
- العلاقة بين الاستراتيجية ونمط الهيكل التنظيمي
- استراتيجيات بورتر
- الاسئلة والأجوبة

### مفهوم التكنولوجيا:

- ❖ كلمة التكنولوجيا مشتقة من الكلمة اليونانية (Tekhnologia)، الشق الأول من الكلمة باللغة الإنجليزية (Techne) يعنى الحرفة أما الشق الثاني (Logia) فيعنى دراسة شيء.
- ❖ المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في اي نظام الى مخرجات.
- ❖ مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات بل يشير ايضا الى المعرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا.. اذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الانتاج.

### أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي:

#### ➤ دراسات جوان وورد:

تمت هذه الدراسات اعتماداً على مائة مصنع في بريطانيا تراوحت في الحجم من صغيرة (250) عامل الى مصانع كبيرة (أكثر من 1000) عامل... وتم جمع معلومات متمثلة في: عدد المستويات الادارية، نطاق الاشراف، التكاليف الادارية، درجة الرسمية، معلومات مالية مثل الربحية. وتمكنت من تصنيف تلك الصناعات الى ثلاث فئات هي:

- صناعات التكنولوجيا البسيطة .
- صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير .
- الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية .

#### توصلت دراسة جوان وورد الى:

- 🟢 تتدرج الصناعات في درجة تعقيدها ونطاق الاشراف وفقاً لنوع التكنولوجيا.
- 🟢 وجود علاقة بين التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- 🟢 وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وحجم التكاليف الادارية.
- 🟢 أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة اساسية ويعتبرها أساس نجاحها:
- صناعات التكنولوجيا البسيطة: التطوير يعتبر سر النجاح.
- صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير: تخفيض التكاليف والجودة هي أساس النجاح.
- الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية: القدرة على التسويق هو اساس النجاح
- شكلت هذه النتائج بداية تحول من نظريات المبادئ الادارية الى 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 اتباع اجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل.
  - عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها.

### □ صنف بيرو التكنولوجيا وفقا للأساس المعرفي الى اربعة 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 الى ثلاثة أنواع:

#### ✚ التكنولوجيا المتسلسلة:

- تتميز بأن عمليات الانتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يمكن الانتقال الى مرحلة قبل اتمام المرحلة السابقة لها، مثل العمل في المصانع وعلى خطوط الانتاج.
- المشكلة الرئيسية التي تعاني منها المؤسسات التي تتبع هذه التكنولوجيا، يقع في جانب المدخلات والمخرجات، حيث لا تضمن المنظمات وصول المدخلات بالكميات والاقوات المناسبة مما يعيق عملية الانتاج بالإضافة الى عدم تصريف المخرجات.
- الاستراتيجية 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).
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، هي زيادة عدد العملاء من الجانبين.

#### ✚ التكنولوجيا المكثفة:

- يتركز اهتمام المنظمات التي تستخدم هذه التكنولوجيا على فعالية الاداء 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.
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، استراتيجية تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف وفي الوقت المناسب تماماً مثل المستشفيات، والاطفاء، والقوات المسلحة.

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [7] - البيئة

### المنظمة كنظام مفتوح:

- تمثل المنظمة مجتمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال الاعمال المحددة و التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة.
- من هذا التعريف نستنتج ان:
  - المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد
  - تهدف المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة
  - تكون المنظمات نظام متكامل و متناسق
  - 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.
- تبادل المعلومات أكثر من إصدار الأوامر.
- تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي.

وذلك بعكس الهياكل التنظيمية التي تناسب التنظيمات 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 الى اربع 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 اهمية كبرى لعملية التخطيط.

**➤ البيئة المزعجة المتغيرة:**

وجود تنافس بين التنظيمات لابد من أخذها في الحسبان عند عمل التنبؤات، وبالتالي لابد 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 تنوع الخدمات ومجالات العمل.

**دراسة لورانس ولورش:**

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

يمكن تلخيص ما تم التوصل اليه في الدراسات والابحاث حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم في ثلاث متغيرات هي:

– القدرة – درجة الاستقرار. – درجة التعقيد.

**SOON A**



## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [8] - الصراع على السلطة والنفوذ

### المنظور السياسي:

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

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

- 1) عدم توافر لمتخذ القرار الوقت أو المعلومات أو المال الكافي اللازم للوصول الى 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.
- 2) إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم، إلى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات.
- 3) وجود مصالح للائتلافات في مواقع السلطة في التنظيم تحاول حمايتها، وكثيراً لا تنسجم هذه المصالح مع مصالح التنظيم.

### مصادر القوة والنفوذ:

يختلف مفهوم القوة عن السلطة:

- **السلطة:** الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للأخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة.
- **القدرة:** القدرة على التأثير في سلوك الاخرين 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 انه تلك الحالة التي يبدو فيها ان هناك تعارض بين مصالح طرفين او اكثر.

### مراحل تطور المفهوم:

✓ **المرحلة الأولى:** مرحلة الفكر التقليدي:

ان مختلف انواع الصراع ضار بالمنظمة ومخرب لمصالحها وواجب الإدارة هو التخلص منه بالقضاء عليه كلية بشتى الوسائل والتي من بينها استخدام قوة السلطة الرسمية.

✓ **المرحلة الثانية:** المدخل السلوكي:

ان الصراع امر ضروري في مختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة ان تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عملياً في ضوء اهداف المنظمة وظروفها.

## ✓ المرحلة الثالثة: المدخل التفاعلي "أو الوظيفي":

أن الصراع ليس حتميا 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 **إنخفاض** مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا لتنشيط الصراع.

**أسباب الصراع داخل المنظمات:-**

- (1) **العلاقة الإعتماضية:** بحيث توجد العلاقة الإعتماضية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع، والمقصود بالعلاقة الإعتماضية هو إعتداد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه.
- (2) **تعارض الأهداف:** فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل أي منظمة 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.
- (3) **التنافس على موارد محدودة:** فمن النادر أن يتوافر لأي منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات.
- (4) **صراع الأدوار:** يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقا 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 بمرؤوسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلا يتوقع من نائبه لشئون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل 2% وأن يحرص في نفس الوقت على تخفيض تكاليف المصنع بمعدل 1.5% 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 مثلا على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، فيحين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة فيقبع في حيرة وضغوط.
- **الصراع الناتج من التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية للفرد:** فالمدير يكون مهتما بالتركيز على تحقيق مستوى عال 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 مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك يتعارض مع مسؤوليته.

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

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

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة.
- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين.
- عدم وجود تقنين واضح للدور والمهام.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- تعدد المستويات الادارية.
- محدودية الموارد.

**أسباب شخصية:**

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.

**الأثار السلبية و الإيجابية للصراع:-****أولاً: الأثار السلبية:-**

- (1) أن حدة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته.
- (2) ان طول مدة الصراع يمكن أن يحدث آثار سيئة على كل من الصحة النفسية لبعض الافراد.
- (3) أن احتدام الصراع بين الأفراد يؤدي إلى اهدار الكثير من الوقت و المجهود.
- (4) 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.
- (5) من بين النتائج الأخرى التي تترتب على احتدام الصراع لجوء بعض الأطراف إلى التزوير في البيانات و المعلومات.

**ثانياً: الأثار الإيجابية:**

- (1) أن الصراع يشجع على الحلول الابتكارية حيث يحاول كل طرف ان يقدر ذهنه ويستغل كل ما لديه من قدرات.
- (2) أن الصراع يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد.
- (3) ان الصراع يقود أحيانا إلى إحداث التغيير.
- (4) إن الصراع ذاته قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق لعلاج المشكلات.
- (5) أن الصراع قد يمكن من إزاحة الستار (الكشف) عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في العمل.
- (6) قد يترتب على معالجة الاسباب الحقيقية للصراع بين وحدتين أو اكثر الى دعوتهم للتعاون و التلاحم فيما بينهم أكثر ممن ذى قبل.

**إدارة الصراع:**

**الأولى:** إذا زاد المستوى الفعلى للصراعات عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع.

**الثانى:** إذا قل المستوى الفعلى عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف تنشيط الصراع.

**تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع:-**

تستطيع الإدارة أن تتدخل للتخفيف من حدة الصراع فى المنظمة من خلال المداخل و الطرق الآتية:-

**(1) مدخل الأجار:**

حيث تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف الآخر فى الصراع او لاجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين.

## (2) مدخل المهادنة (مواجهه الشدة باللين):

فى بعض مواقف الصراع قد يترتب على مواجهة الشدة بمثلها.

## (3) مدخل التعاون:

ويقترض هذا المدخل انه ليس من الضرورى فى موقف الصراع أن يكون هناك مكسب لطرف معين على حساب خسارة الطرف الآخر.

**ومن الاليات 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 امام الجميع.
- التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة.
- ايجاد اليات كافية لتنظيم الاعمال.
- زيادة التفاعل بين الموظفين مما يزيد من تفهم الجميع لاعمال بعضهم البعض وبالتالي تقليل التناقض.
- توحيد معايير التقييم واسس توزيع المكافآت.
- دمج الوحدات الادارية 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 التغيرات فى نظام الاتصالات.
- إحداث بعض التعديلات فى الهيكل التنظيمي.
- إحداث بعض التغييرات السلوكية مثل خلق صراع الأدوار. وتنمية التناقض داخل الدور الواحد.
- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة.

**SOONAA**

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات . 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:

### 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.
- وهناك عدة ظروف يتناسب معها وجود هذا النمط الذي يقوم على ازدواجية في التنظيم، ومنها:
  - ✓ وجود ضغوط بيئية على الخدمات أو الوظائف التي تقدمها المؤسسة.
  - ✓ وجود تداخل في الأعمال بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
  - ✓ إمكانية الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في التنظيم
- 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 لانتهاء منها، مثل افتتاح برنامج للدراسات العليا في كلية ما.

### 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 إلى أعلى رواتب.
  - ✓ وجود فرص ترقية كثيرة لملأ الوظائف الشاغرة.
  - ✓ الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات.
  - ✓ فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات قليلة.
  - ✓ الموضوعية في تقييم الأداء لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين وذلك بسبب ضخامة المنظمات.

• 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 J 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:

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

**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.

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [10] - التنظيمات الافتراضية

### المحتويات:

- مفهوم التنظيمات الافتراضية
- عناصر التنظيمات الافتراضية
- مزايا التنظيمات الافتراضية
- نتائج التنظيمات الافتراضية
- متطلبات 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 محددة.
- 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 الاعمال التي تقوم بها المنظمات التقليدية الأخرى، ولكن تختلف عنها في طبيعة إجراءات العمل من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### مزايا تطبيق المنظمات الافتراضية في السعودية:

- المرونة والسرعة في أداء الأعمال.
  - امكانية الحصول على الكفاءات البشرية من أي مكان في العالم.
  - انخفاض تكاليف المنظمة من عقار، ومكاتب، وأثاث مقارنة بإنتاجية عاملها.
  - توفير المعلومات الكافية للعميل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
  - تشير التجارب إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية،
- وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح العلاقة بين العمل عن بعد:
- حولت شركة ثري 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 أمريكيان اكسبرس أن العاملين عن بعد يعملون بنسبة 43% أكثر من زملائهم الذين يعملون في مكان العمل.

### العوامل التي تبرر الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية:

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

**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.

So0onA



## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - 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.
- التغييرات الاقتصادية والسياسية والقانونية.
- التغيير السريع في اساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.
- التغيرات في القيم الاجتماعية السائدة.

#### □ القوى الداخلية المحفزة للتغيير:

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

### العوامل المؤثرة في إحداث التغيير:

- النمط القيادي السائد: فالقادة هم الذين يصنعون جو العمل وهم القادرون علي التأثير في المرؤوسين او رفض 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 الالفة مع ما كل هو كائن في الوقت الحالي.
- (4) الاسباب 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) **الاسباب النفسية:** الخوف من توافر المهارة اللازمة لا يحدث التغيير المطلوب ولا اعتقاد العاملين بان قبول هذا التغيير انما يعني ضمنا بان السلوك والتصرفات السابقة لهم كانت خاطئة مما يحتم ضرورة تغييرها مستقبلا ويترتب علي ذلك التغيير نفسيا من جانب العاملين حتي ولو كان في صالحهم في الاجل القصير والطويل.

(6) **الخوف من زيادة الرقابة:** حيث يسيطر علي العاملين شعور بان إدخال التغيير سيترتب عليه زيادة الأوامر والتعليمات المصدرة لهم . فضلا 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
- التعرف علي ردود أفعال العاملين حيال هذا التغيير المزمع إدخاله
- بيان المبررات الداعية لإدخال التغيير
- الإجابة علي الاستفسارات العاملين بهذا الخصوص

(2) **إشراك العاملين في وضع خطة التغيير:** سيخلق لدي العاملين إحساس بالمسؤولية عن القرار المتخذ مما يدفعهم الي التحمس لإنجاحه ولا مانع هنا من ان تقرر الإدارة إشراك العاملين في المزايا التي ستترتب علي عملية إحداث التغيير ( كزيادة اجر او 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 التحاور مع الأشخاص الذين يرفضون التغيير لاعتقادهم بان ليس في صالحهم للتعرف علي مبررات الرفض من جانبهم وشرح مبررات التغيير.

(5) **عدم ادخال التغيير او فرضه دفعه واحدة:** وانما يجب تطبيقه بشكل تدريجي لان هذا الاسلوب يسهل عملية استيعاب التغيرات الايجابية والسلبية المصاحبة لهذا الاسلوب التدريجي فضلا عن العامل النفسي في تقبله من جانب العاملين ومن مبررات استخدام هذا المدخل:

- ان التغييرات السريعة قد تخلق نوعا من المقاومة العنيفة والانفعالية
- استخدام الاسلوب التدريجي اكثر انسجاما مع طبيعة النفس البشرية
- استخدام اسلوب التغييرات السريعة قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر علي المنظمة بالكامل

(6) **استخدام استراتيجية ادخال تغييرات متعددة:** طالما ان الادارة ستواجه بمقاومة للتغييرات المقترحة فان المقاومة الاضافية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون اقل قوة مما لو اتنا ادخلنا هذه التغييرات بشكل منفصل فاذا ادخلت عدة تغييرات مرة واحدة فان المقاومة المبدئي ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد

(7) **ادخال 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 تلجا الإدارة - كأسلوب اخير - استعمال التهديد :** -الضمني او الصريح ( بخفض الاجر - فقدان الوظيفة - خفض الحوافز ) ويستخدم هذا الاسلوب في الحالات التي تواجه فيها الادارة 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
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين
- توقع المشاركة في التغيير والتشجيع عليها
- توافر المعلومات.
- التعامل مع مقاومة التغيير .
- مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية.
- دعم الابتكار من قبل الجهات المعنية والممثلين الرئيسيين
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير

## نظرية التنظيم وتصميم المنظمات - الفصل [12] - الثقافة التنظيمية

### مفهوم الثقافة:

مجموعة المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والاعراف والتقاليد واللغة وردود الافعال بالإضافة الي جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الانسان ان يكتسبها بوصفة عضوا في المجتمع.

### عناصر الثقافة:

- 1) العناصر غير المادية ( المعنوية ): وتشتمل هذه العناصر علي الافكار والمعارف والعادات والتقاليد والمعتقدات والسنن وأساليب التنظيم الذي يتعلق بالحفاظ علي العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع.
- 2) العناصر المادية: وتشمل هذه العناصر علي كل ما انتجه او استخرجه او استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومساكن 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 والاقتراحات 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 التأثير بثقافة شخص واحد فقط. - التأثير بثقافة المديرين - اقل شمولاً من الثقافة القومية
- القدرة علي إدارة الثقافة التنظيمية تفوق القدرة علي ادارة 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 والحيطة 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)**: وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

### مستويات الثقافة:

#### **تقسيم الثقافة وفقاً لدرجة العمومية:**

##### 1. ثقافة المجتمع :

تتمثل الثقافة في هذا المستوي ي القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الاعضاء 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 الاقوياء 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 وتفقر إلي التمسك المشترك بالفهم.

**تأثير الثقافة على المنظمة:**

- ❖ دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها 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، 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 كالتقاني 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 جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

**تغيير الثقافة التنظيمية:**

✚ ويمكن للمنظمة ان تتبع احد او كلا المدخلين التاليين

**1- مدخل التغيير من القمة الي القاعدة :**

حيث تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تغيير الثقافة، الا ان المشكلة الرئيسية في هذا المدخل انه قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدي الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم مما قد تؤدي الي معارضة هذا التغيير وقد يؤدي ذلك الي ان تلك التغييرات قد لا تستمر طويلا.

**2- مدخل التغيير من القاعدة إلي 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 بطيئاً بالمقارنة بالمدخل السابق.

✚ الميزة الأساسية: تتمثل في انه قد يدوم لفترة أطول نظراً لمشاركة العامل في هذا التغيير فضلا عن تحمسه والتزامه به ويجب ان نؤكد علي:

✓ إمكانية الجمع بين المدخلين.

✓ تغيير ثقافة المنظمة ليس هدفا في حد ذاته.

✓ يعد التغيير الثقافي المدخل الصحيح للتحويل من اعتناق الفكر التقليدي انطلاقاً نحو ثقافات متطورة تتماشى مع الأهداف الطموحة