

حالات عملية

حالة

(١)

- بدأت زميلات دراسة بعد تخرجهن من الجامعة بالتفكير جدياً بفتح مشروع بدل انتظار دورهن في التوظيف على قوائم ديوان الخدمة المدنية، وبدأت بالفعل مشروعاً صغيراً لتنظيم سفريات الحج والعمرة، وتقاسمن مسؤوليات العمل بينهن، حيث تولى الأولى مسؤولية التسويق، والثانية مسؤولية تنظيم الرحلات، والثالثة مسؤولية الإدارة المالية، والرابعة مسؤولية اختيار المرافقين للرحلات وتنظيم الاتصال بهم، والخامسة مسؤولية الرقابة العامة والمتابعة، وقد حقق المشروع في السنة الأولى ربحاً مقبولاً رغم وجود بعض التداخل في الصلاحيات، حيث كانت مسؤولية تنظيم الرحلات على سبيل المثال تعطي لبعض الجماعات الراغبة في السفر خصومات غير المتفق عليها مع المسئولة عن الإدارة المالية، وفي السنة الثانية تم تسمية أحدهن لتكون مديراً عاماً للشركة، فاستعانت بأحد أساتذتها السابقين في الجامعة لوضع هيكل تنظيمي مناسب للشركة، بحيث تتخذ اختصاصات الجميع بشكل دقيق بما يمنع التداخل في الاختصاصات ويتخذ العمل طابع المؤسسة، وقد تطلبت هذه الطموحات توسيع التنظيم وزيادة عدد الموظفين، كما تم وضع أنظمة وإجراءات عمل ووصف وظيفي لمختلف الوظائف تجنباً للتداخل في الصلاحيات وفي العام الثالث توسعت الشركة بشكل أكبر حيث تم افتتاح فرعين لها في أكبر محافظتين في البلاد، وشملت الرحلات السفر لقضاء إجازات الصيف بدل الاقتصار فقط على السفر للحج والعمرة.

أسئلة المناقشة

- كيف تصنف التنظيم من ناحية درجة الرسمية، والتعقيد والمرونة في السنة الأولى من بدء العمل في المشروع؟
- ما هي السلبيات التي عانى منها التنظيم في السنة الأولى؟ وما هو سببها في رأيك؟
- كيف تمت معالجة الآثار السلبية للتنظيم في السنة الثانية من عمل المشروع؟ وماذا تتوقع أن يترتب على تلك المعالجة؟
- ما هي المميزات التي لم تكن موجودة في التنظيم الجديد للمشروع وكانت موجودة في التنظيم في سنته الأولى؟

الإجابة

- كيف تصنف التنظيم من ناحية درجة الرسمية والتعقيد والمرونة في السنة الأولى من بدء العمل في المشروع؟
- درجة منخفضة من الرسمية، وتعقيد منخفض، ومرونة مرتفعة.
- ما هي السلبيات التي عانى منها التنظيم في السنة الأولى؟ وما هو سببها في رأيك؟
- تداخل الاختصاصات، وسببها، عدم وجود هيكل تنظيمي
- كيف تمت معالجة الآثار السلبية للتنظيم في السنة الثانية من عمل المشروع؟ وماذا تتوقع أن يترتب على تلك المعالجة؟
- بناء هيكل تنظيمي، وتحديد الاختصاصات بدقة، ويترتب عليه وضوح الأهداف، وتقديم المنظمة وتوسعها في السوق.
- ما هي المميزات التي لم تكن موجودة في التنظيم الجديد للمشروع وكانت موجودة في التنظيم في سنته الأولى؟
- المرونة المرتفعة، والرسمية المنخفضة.

حالة

(٢)

مدير البناء

- تتولى مؤسسة الموائى في دولة (العمار) إدارة ميناء يستقبل ويجهز عدداً كبيراً من البواخر والسفن القادمة والمغادرة. وقد تعاقب على إدارة الميناء خلال العشر سنوات السابقة ثلاث مديرين. تميز الأسلوب الإداري

للمدير الأول والذي يحمل شهادة بكالوريوس في الهندسة الميكانيكية. بالاهتمام الكبير في العمل وعدم التساهل بشأن أيه مخالفة تحصل، مما أدى إلى حركة دوران وظيفي بين الموظفين، أما المدير الثاني والذي كان خريج إدارة أعمال فقد كان مؤمناً بأهمية العامل الإنساني، وانعكس ذلك على أسلوبه في العمل، حيث تميز العمل بمناخ تنظيمي صحي وعلاقات طيبة مع العاملين لدرجة أنهم أصبحوا يعطون على أخطاء بعضهم مما ساهم وللأسف في حصول بعض الأخطاء والإهمال الذي أثر سلباً على حركة الميناء، أما المدير الجديد والمتخصص في الاقتصاد فقد جاء وهو يعرف ما حصل مع سابقه، ولديه خبرة سابقة كمدير تنفيذي في شركة النفط، فبدأ عمله في إدارة الميناء بشكل ساهم في تلاقي الأخطاء السابقة التي حصلت مع ما سبقوه، فلم يكن ميكانيكياً في نظره للعاملين، ولا باحثاً اجتماعياً، بل كان يدرس الأمور بعناية ويتخذ القرارات المناسبة بشأنها على ضوء الموقف. وقد ساعد ذلك في ضبط حركة الميناء بشكل ملحوظ، وانخفضت حركة دوران العمل مما اعطاه فرصة لإعطاء حوافز جيدة للموظفين.

• أسئلة المناقشة

- ما هي ملاحظتك على أسلوب المدير الأول للميناء، وكيف تصنف الفلسفة التي تفسر أسلوبه في الإدارة.
- كيف تصرف المدير الثاني لمؤسسة الموانئ في إدارته، وما هي في رأيك النقاط الإيجابية والسلبية في أسلوبه الإداري.
- ما هي النظرية الإدارية التي طبقها المدير الثالث، وكيف ساهمت في تحسين وضع الإدارة في الميناء.
- ما هي ملاحظتك على أسلوب المدير الأول للميناء، وكيف تصنف الفلسفة التي تفسر أسلوبه في الإدارة.

- اسلوب اتوقراطي يعامل العاملين كالأله.... ويعامل العاملين بفلسفة نظرية (x) في الإدارة.

- كيف تصرف المدير الثاني لمؤسسة الموانئ في إدارته، وما هي في رأيك النقاط الإيجابية والسلبية في أسلوبه الإداري.
 - تصرف المديرين وفقاً لفلسفة المدرسة الإنسانية، والاهتمام باحتياجاتهم ولكن جاء ذلك على حساب الاهتمام بالعمل.
 - ما هي النظرية الإدارية التي طبقها المدير الثالث، وكيف ساهمت في تحسين وضع الإدارة في الميناء.
- النظرية الموقفية في الإدارة، وساهمت في تحقيق درجة عالية من النجاح وانخفاض معدل دوران العمل.

حالة

(٣)

إعادة تنظيم مؤسسة الإسكان

- تم انشاء مؤسسة الإسكان عام ١٩٦٥ لتعمل على انشاء المساكن للموظفين الحكوميين وتوزيعها عليهم ليسدوا أثمانها بأقساط مريحة تناسب دخولهم. وقد بدأ الهيكل التنظيمي للمؤسسة معتمداً الأسلوب المركزي في الإدارة، وكانت المتغيرات البيئية محدودة، حيث أمكن للمؤسسة وضع وتنفيذ خطة خمسية لبناء المساكن بنجاح كبير حتى بداية الثمانيات من القرن الماضي، وفي مطلع التسعينات من القرن الماضي تغير الوضع، فلم تعد المؤسسة قادرة على تنفيذ المشروعات الإسكانية بنجاح كبير، حيث ارتفعت أسعار الأراضي الصالحة للبناء بشكل كبير، كما زادت تكاليف المعيشة، في الوقت الذي لم ترتفع فيه رواتب الموظفين بنسب توازي تلك التغييرات، مما جعلهم غير قادرين على دفع الأقساط التي ستترب على المساكن التي سيشترونها، ولذلك كان ضرورياً على المؤسسة إعادة هيكلة نفسها لتكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل

أسئلة المناقشة

- كيف تبرر اتباع المؤسسة للأسلوب المركزي في الإدارة في الفترة الأولى من انشائها؟
- كيف تصف الظروف التي ميزت عمل المؤسسة في أواخر التسعينات، وما هو الأسلوب التنظيمي المناسب لتلك الظروف؟
- كيف يكون نمط اتخاذ القرارات في كثير من المؤسسات عندما تتعرض لأزمات ومواقف صعبة؟

الإجابة

- كيف تبرر اتباع المؤسسة للأسلوب المركزي في الإدارة في الفترة الأولى من انشائها؟
- بسبب البيئة المستقرة
- كيف تصف الظروف التي ميزت عمل المؤسسة في أواخر التسعينات، وما هو الأسلوب التنظيمي المناسب لتلك الظروف؟
- الظروف: بيئة متغيرة مضطربة
- الأسلوب المناسب: زيادة المرونة في عمل الشركة، ومواجهة الظروف بإبداعية تناسب المتغيرات المحيطة، مثل فتح المجال لغير العاملين بالقطاع الحكومي، والعمل على بناء مساكن تناسب الدخل المنخفض للعاملين.
- كيف يكون نمط اتخاذ القرارات في كثير من المؤسسات عندما تتعرض لأزمات ومواقف صعبة؟
- اسلوب اتخاذ القرارات المبني على المشاركة