

# ملزمه الاختبار النهائي: نظريه التنظيم وتصميم المنظمات

للدكتور: محمد أمين

الايميل: [moaaahmed@ud.edu.sa](mailto:moaaahmed@ud.edu.sa)

جامعه الامام عبد الرحمن الفيصل | فريق العمل : [soonah](#) & [بننت أبوووها](#)  
[سوميا](#) & [لوشي](#)

## نظرة عامة عن التنظيم..



نظريه التنظيم

### المستوى السابع

للدكتور: محمد أمين

الفصل الأول:  
نظرة عامة عن  
التنظيم

### مفهوم النظرية

مجموعة من المفاهيم والافتراضات التي تفسر حدوث ظاهرة معينة عن طريق دراسة العلاقة بين المتغيرات المؤثرة في هذه الظاهرة.

### الفرق بين النظرية والقانون

**القانون:** يعني أن هناك تفسيراً ثابتاً لحدوث ظاهرة معينة.

**النظرية:** من الممكن أن تتغير بتغير الزمان والمكان بفضل مزيد من البحوث والدراسات، وهي صحيحة حتى يثبت عكسها.

في مجال الإدارة من الصعب الوصول بالنظريات الإدارية إلى مرتبة القانون لأن الظواهر الإدارية ظواهر إنسانية لا يمكن الإحاطة بكل جوانبها إحاطة كاملة.

### مفهوم التنظيم

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

**ويتميز بـ:**

▪ كيان اجتماعي.

- وجود إطار يحدد هوية أعضاء التنظيم
- نية الاستمرارية لدى الأعضاء.
- وجود أهداف يسعى التنظيم لتحقيقها.

### مفهوم نظرية التنظيم

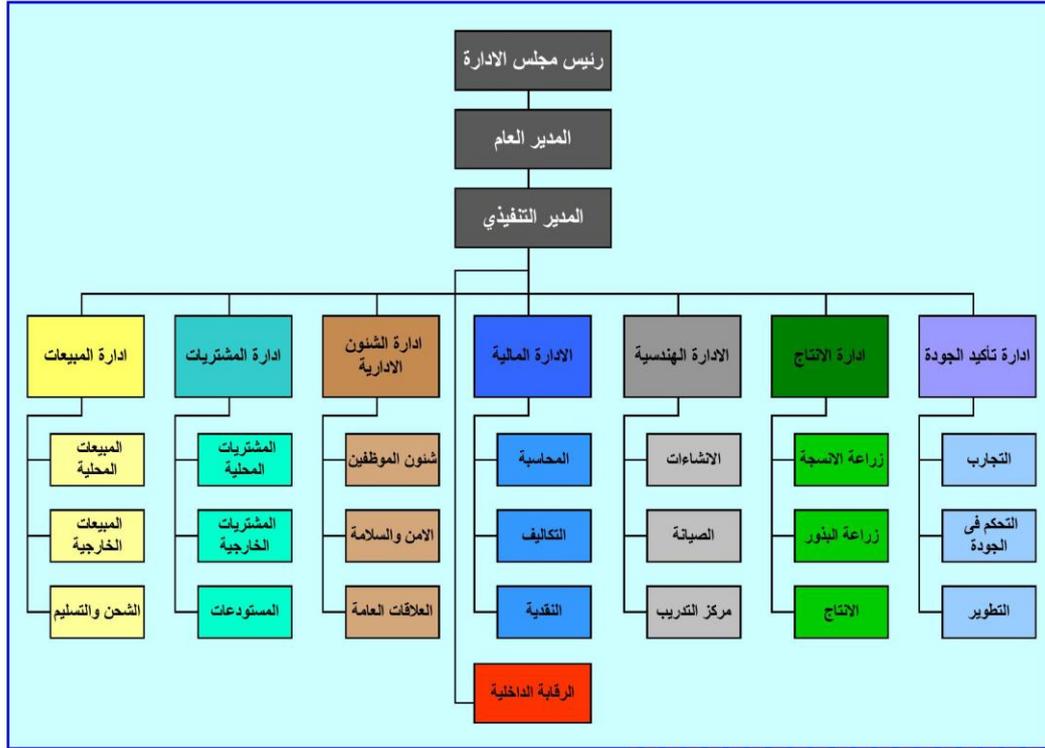
هي النظرية التي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيم وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية، **مثل:**

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

### مفهوم الهيكل التنظيمي

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

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



### خصائص الهيكل التنظيمي

التسلسل الإداري (الرئاسي)

الرسمية

التطور والتعقيد

### الفرق بين نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي

**نظرية التنظيم:** تنظر إلى 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.
- **السلوك التنظيمي:** يتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي، حيث يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات مثل، الدوافع، الاتجاهات، القيم، الخ.

### مبررات دراسة التنظيم

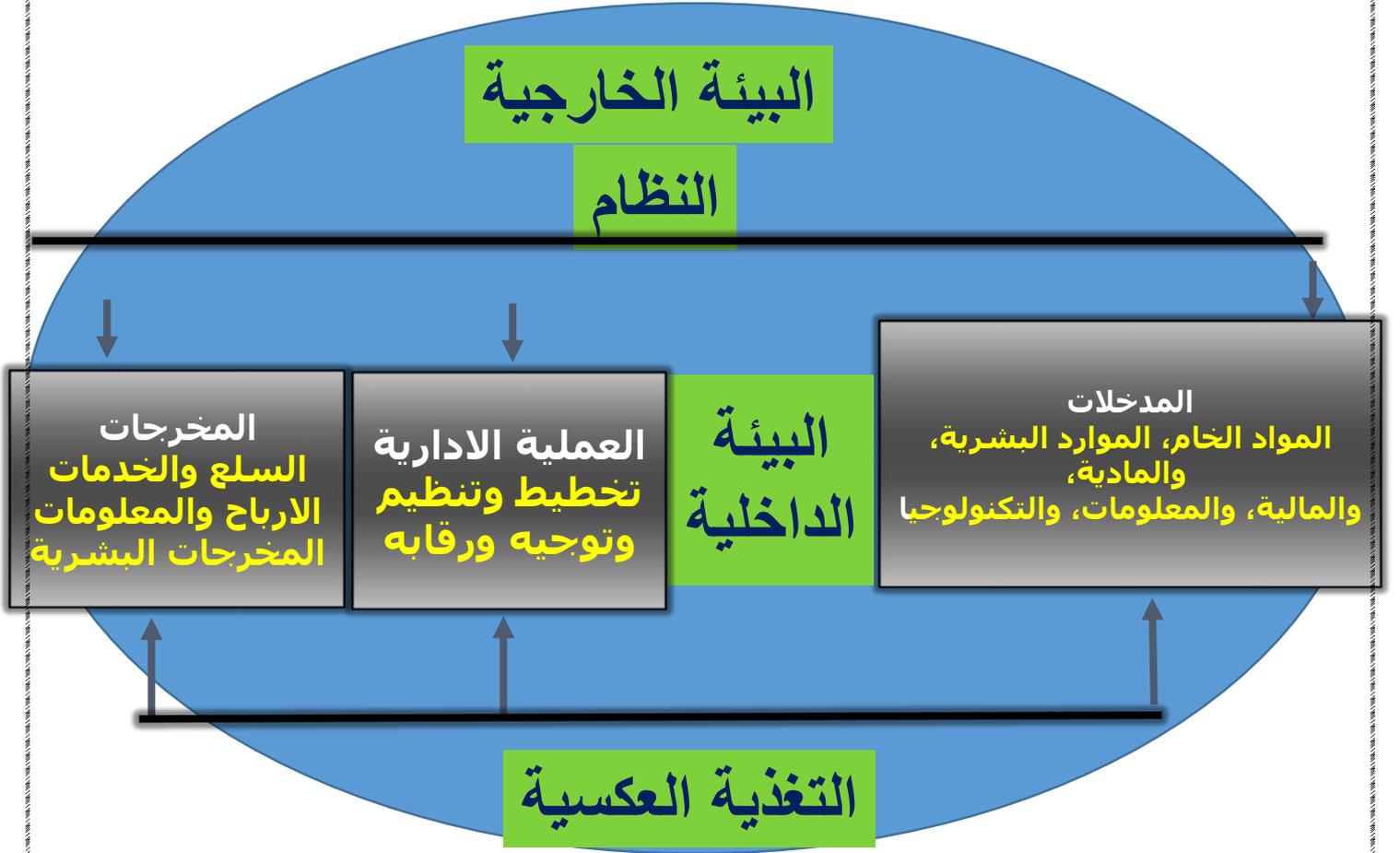
إزالة الحواجز بين الدول (العولمة)

التطورات الصناعية والتكنولوجية

تزايد حجم المنظمات

### التنظيم من منظور عضوي / نظرية النظم

**النظام:** هو مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة بشكل تَوْنٍ معاً كيانات متكاملة.



### خصائص النظام المفتوح

- الدائرية (الاستمرارية)
- القدرة على الإصلاح الذاتي
- القدرة على النمو والانتشار
- القدرة على التكيف
- القدرة على تحقيق الأهداف

### دورة حياة التنظيم

- ١- مرحلة الأبداع
- ٢- مرحلة الجماعية
- ٣- مرحلة الرسمية
- ٤- مرحلة تطور الهيكل التنظيمي (النضوج)
- ٥- مرحلة الانحدار

### تطور نظريات التنظيم

## المنظور الهدي في تطور نظريات التنظيم

يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف ينشأ بوعي لتحقيق اهداف محددة، ويتفرع هذا الرأي لاتجاهين، هما:



### المنظور النظمي المغلق

وهي معزول عن البيئة المحيطة، أي أن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات، وعمليات تشغيل ومخرجات.

### المنظور النظمي المفتوح

التنظيم كيان عضوي يتفاعل مع البيئة المحيطة، ويؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية والقدرة على إقامة علاقات ناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وعلى القدرة على التعلم من التغذية العكسية

## تطور نظريات التنظيم

الفترة الزمنية المنظور	المرحلة الاولى ١٩٣٠-١٩٥٠	المرحلة الثانية ١٩٦٠-١٩٣٠	المرحلة الثالثة ١٩٧٥-١٩٦٠	المرحلة الرابعة ١٩٧٥-الآن
منظور الهدف	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	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

### مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي

#### نيقولا ميكافيلي

ركز على القيادة وفرق بين  
مفهوم السلطة والقيادة،  
وأكد على المنظور السياسي  
للتنظيم.

#### آدم سميث

ساهم في تحديد آليات  
زيادة الإنتاج كمأ  
وكيفاً من خلال  
مبادئ اساسية، واكد  
على مفهوم تقسيم  
العمل والتخصص  
كشرطان لزيادة الإنتاج

#### المرحلة الأولى: نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

ظهرت نظريات هذه المدرسة في بدايات القرن العشرين، وهي مدرسة سلطوية بيروقراطية بحثه تنظر  
للإنسان كآلة يمكن استخدامه وتحريكه بالترغيب والترهيب والرقابة الصارمة الدقيقة. وكان ماكس ويبر في  
ألمانيا أحد المحللين لهذه الطرق وقوائمها ومن هذه النظريات:

- نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور.
- المبادئ التنظيمية لهنري فايول.
- النظرية البيروقراطية لماكس ويبر

## أهم المفكرين ونظرياتهم في المدرسة الكلاسيكية:

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

### نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور

- بدأ تيلور حياته العملية في إحدى مصانع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية.
  - تدرج في العمل من عامل الى مساعد مهندس ثم إلى مهندس، حيث حصل على بكالوريوس الهندسة اثناء العمل.
  - أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية.
  - نشر تايلور أفكاره في كتاب « الإدارة العليمة في عام ١٩١١ »
- ونتيجة لخبرته العملية الطويلة لاحظ تدني مستوى الانتاجية في المصنع وعدم ملائمة الادوات المستخدمة في الانتاج وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الانتاج، ولحل هذه المشاكل قام بالعديد من التجارب

### مبادئ نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور

- التوجيه نحو استخدام الأسلوب العلمي في تحديد طرق وأساليب العمل بدلا من استخدام أساليب عشوائية او اجتهادية مبنية على التقدير الشخصي.
- استخدام الأسلوب العلمي في اختيار وتعليم وتدريب وتنمية الأفراد بما يساعد علي وضع كل فرد في العمل المناسب
- ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق اهداف التنظيم.
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الادارة والعاملين بحيث تقوم الادارة بالتخطيط والاشراف، بينما يقوم العاملين بالتنفيذ.
- تصميم نظام حوافز يتناسب مع إنتاجية الموظف.
- التخصص وتقسيم العمل.

### نظرية العملية الإدارية لهنري فايول

١. كان يعمل مديراً لأحد الشركات في بلده فرنسا.
٢. تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات.
٣. حدد أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الانتاج.
٤. له فضل الاسبقية في وضع تصور علمي متكامل لوظائف المدير او ما يطلق عليها اليوم العملية الإدارية.

### هنري فايول والمبادئ التنظيمية

١٨٥٦-١٩١٥



١٨٤١-١٩٢٥



١. تقسيم العمل على اساس التخصص.
٢. توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متوازن.
٣. الانضباط والالتزام الوظيفي (الرسمية)
٤. وحدة إصدار الأوامر
٥. وحدة الاتجاه (يد واحدة وخطة عمل واحدة)
٦. اولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
٧. وجود نظام اجور وتعويض عادل.
٨. وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
٩. التسلسل الرئاسي. (تدرج السلطة)
١٠. الترتيب.
١١. المساواة في المعاملة
١٢. الاستقرار في العمل.
١٣. تشجيع المبادرة الفردية
١٤. تشجيع روح الفريق.

### النظرية البيروقراطية لماكس ويبر

- استاذ جامعي في الجامعات الألمانية.
- كان يبحث عن اسباب تخلف المجتمع الالمني عن المجتمعات الأوربية الأخرى.
- وتوصل الى نظرية عامة حول تطور المجتمعات.

### نظرية تطور المجتمعات لماكس ويبر



١٨٦٤-١٩٢٠

**تنبع شرعية القادة السياسيين الإداريين  
من اصول تقليدية مثل، الوراثة، الجاه  
والأداء الإداري بدائي وغير كفاء.**

مرحلة السلطة التقليدية

**تمتع القائمين على السلطة بصفات  
قيادية  
خاصة مما يؤدي الى وجود ادارة جيدة  
نمعا ما.**

مرحلة السلطة الكارزمية

**يشغل الوظائف الإدارية أشخاص تتوافر فيهم  
المؤهلات والشروط المحددة في القوانين  
(مرحلة البيروقراطية)**

مرحلة السلطة القانونية

\*يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية

\* المعنى الشائع للبيروقراطية هو الإجراءات البطيئة والمعقدة والجهود المكررة وعدم الكفاءة في التنظيم بوجه عام، إلا أن مفهوم البيروقراطية لـ(ماكس فيبر) كان يعني المعنى العكسي تماماً فهو يرتبط في نظريته بمعاني السرعة والكفاءة العالية في الإنجاز.

### مبادئ البيروقراطية لـماكس فيبر

١. **الههرمية:** - تميل نظرية البيروقراطية إلى الأخذ بالأساس الوظيفي في جميع أوجه النشاط باعتباره يساعد على تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل. وتهتم هذه النظرية بضرورة التمسك بمبدأ تدرج السلطة وما يتضمنه ذلك من انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل ويعني في نفس الوقت أن كل رئيس مسئولاً أمام رئيسه الأعلى. مما يجعل الرقابة في التنظيم مركزة في القمة. وهكذا نجد أن الهيكلية والتخصص الدقيق وتركيز الرقابة في القمة من الدعائم الأساسية لنظرية البيروقراطية.
٢. **الكفاءة المهنية:** - أن اختيار الأفراد في المنظمة ينبغي أن يكون على أساس الكفاءة المهنية ويجب التأكد من ذلك باستخدام اختيارات موضوعية وبواسطة متخصصين مزودين بمهارات عالية في هذا المجال.
٣. **الرسمية:** - أي وجود نظام ثابت للقواعد والإجراءات يحكم وينظم العلاقات واتخاذ القرارات في مختلف المواقف ويساعد على التنسيق الرشيد في مختلف الأنشطة.
٤. **كفاءة النظام الرسمي للاتصالات:** - وجود نظام مركزي للتوثيق وضبط المعلومات يمكن أن يعطي صورة واضحة عن مختلف أوجه النشاط بالمنظمة.
٥. **الموضوعية:** - أن تكون العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة على أساس موضوعي وليس على أساس شخصي تحكمها بالدرجة الأولى الإجراءات والقواعد.

### عيوب النظرية البيروقراطية لـماكس فيبر

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد
- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة.
- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

### **\*نظريات المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية**

يقصد بالعلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

### **\* أسباب دراسة العلاقات الإنسانية**

- ◆ ظهور الحركات النقابية
- ◆ زيادة ثقافة العامل
- ◆ تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية

- ◆ كبر حجم المنظمات
- ◆ التخصص وتقسيم العمل
- ◆ زيادة تكلفة العمل والإنتاج
- ◆ ارتفاع المستوى المعيشي

### أهم علماء نظرية العلاقات الإنسانية

التون مايو	تجارب الهوثورن
دوجلاس ما كجر يجو	x, y نظرية
وارن بينس	التنظيمات الأدهو قراطية

### \* التون مايو: تجارب الهوثورن

تمت هذه التجارب في مصنع هوثورن - وسترن الكترينك: وهي مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل
- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
- الأجور وأثارها على الإنتاجية.
- الجماعات غير الرسمية في محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين

### \* نتائج تجارب الهوثورن

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

### \* دوجلاس ماكجريجور ونظرية x, y

#### (١) نظرية (x):

الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ما كجريجور وهو ينتمي الى المدرسة الإنسانية في الإدارة الا ان هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية. وضع دوجلاس نظريته الاولى x وهي تنظر نظره سلبيه للعاملين وطالب الإدارة ان تعاملهم على اساس هذه النظرة. وتقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

- يكره الفرد العمل بطبعه.
- يكره الفرد تحمل المسؤولية بطبعه.
- الفرد لديه طموحات قليلة.
- الفرد خامل بطبعه ليس لديه القدرة على الابداع في حل المشاكل.

### \* دوجلاس ماكجريجور ونظرية x, y

### ■ كيفية معاملة الافراد طبقا للنظرية؟

يجب ان يجبروا على العمل ويجب ان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الاهداف.

### ■ هل نجحت هذه النظرية؟

رأى ماكجريجور فيما بعد ان اساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الافراد لتحقيق الهدف المطلوب. لذلك حاول ان يضع نظرية اخرى على عكس الاولى تتضمن نظرة ايجابية عن العاملين وهي نظرية (y)

### • \* نظرية (y): وتقوم 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 اتاحت له الفرصة

### \* الفرق بين النظريتين:

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كالألة.
- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة الانسانية.

### \* مساهمات وارن بينس

رأى ضرورة إيجاد تنظيمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية تعتمد على وجود جماعات العمل وروح الفريق، واقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع سماها التنظيمات الأدهوقراطية.

### \* انتقادات موجهة للمدرسة الإنسانية

- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- 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 هناك تنظيمًا مثاليًا أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف، فهناك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقتضي التكيف معه، فالتنظيم الإداري 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.

### \* المدرسة السلوكية

- نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو 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 والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة.

### \* خصائص الفرد في المدرسة السلوكية

١. ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل
٢. لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
٣. لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز.
٤. يسعى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله.
٥. يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة
٦. يسعى لتحقيق تقابل وتماتل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة
٧. لديه حاجات مادية وغير مادية.

### \* عيوب النظرية السلوكية

اهتمت بالجوانب السلوكية وأهملت الجوانب الإدارية والتنظيمية.

### \* رابعاً: مدرسة النظم

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات. وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وإنها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.

تدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:

- **المدخلات:** ويقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية- المادية- المعنوية).
- **المخرجات:** ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمات.
- **العمليات:** وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.
- **التغذية المرتدة:** ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة او موجبة.
- **نظريات المرحلة الرابعة**

تم التأكيد على ضرورة النظر الى المنظمات باعتبارها مسرحاً سياسياً تلعب فيه القوى والمصالح دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث يلعب المديرون واصحاب المصالح المختلفة دوراً كبيراً في تحديد ماهية الاهداف التنظيمية وفي نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية والتي ليست بالضرورة مصالح التنظيم.

### (الفعالية التنظيمية)

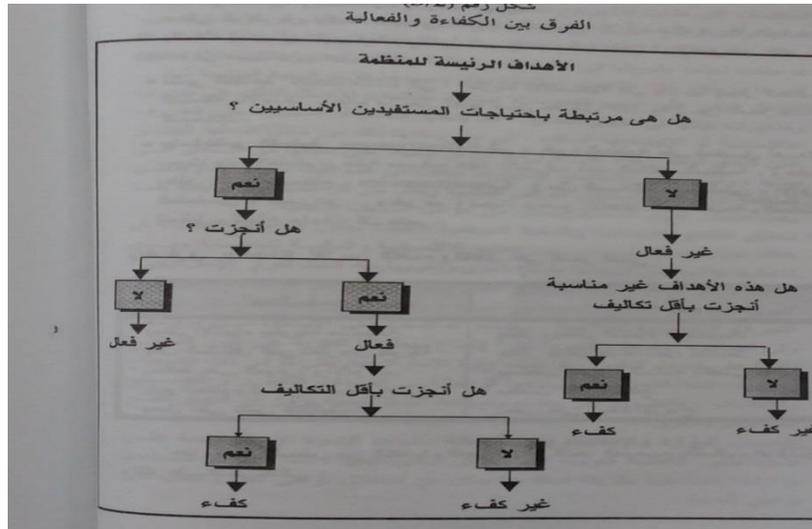
الكفاءة والفعالية

- **الكفاءة:** الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات/ المدخلات.
- **الفعالية:** قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، مثل (الملاك، العاملين، الإدارة، الموردین، العملاء).

## الفرق بين الكفاءة والاستراتيجية

الفعال	الكفاء
١. يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	١. يعمل الأشياء 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



## الفرق بين الكفاءة والفعالية

ولهذا قد يكون التنظيم:

كفاء وفعال.

كفاء وغير فعال.

فعال وغير كفاء.

غير فعال وغير كفاء.

## خصائص المنظمات المبدعة/ الفعالة



### مداخل مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية

١. القدرة على تحقيق الأهداف.
٢. المدخل التنظيمي.
٣. مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية 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 والبشرية 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 والعمليات التحويلية.
- صعوبة الاعتماد على الأهداف كمعيار وحيد للفعالية فالمنظمة نظام اجتماعي مبني على تفاعلات داخلية وخارجية.

- تعامل المنظمة مع العديد من الأهداف المتباينة: مثل هدف انتاج سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة.
- تعامل المنظمة مع بيئة متغيرة: فالأهداف عرضة للتعديل والتغيير المستمر.
- وجود عدة مستويات من الأهداف: استراتيجية، متوسطة المدى، قصيرة المدى.
- فأهداف الجامعات، تتمثل في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولكن يوجد العديد من الأهداف الاستراتيجية والادارية والتشغيلية، فمثلاً:
- هدف استراتيجي (طويل المدى): قيادة المجتمع.
- هدف متوسط المدى: ايجاد بنية تحتية تتمثل بتأهيل الكوادر التدريسية والبحثية والمختبرات اللازمة.
- هدف قصير المدى: استخدام البرامج الأكاديمية والتدريبية ومراكز البحث.

#### \* ثانياً: المدخل النظمي

النظر الى 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:

١. القدرة على اقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
٢. المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
٣. كفاءة العمليات الانتاجية او التحويلية.
٤. وضوح خطوط الاتصالات.
٥. مستوي مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
٦. مستوي مقبول من الرضا الوظيفي.

#### \* ثالثاً: القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم

**الفعالية التنظيمية:** القدرة على تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة عليه، والتي يعتمد عليها في استمراره وبقائه. وتعتبر المنظمات بمثابة منابر سياسية يتنافس عليها اصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد. ان للأطراف المؤثرة مصالح واهداف متعارضة مما يجعل تحقيقها دون تعارض امر في غاية الاهمية. ولذا فان فعالية التنظيم تتمثل في المهارة والقدرة على ادارة التناقضات والخروج بأكبر ربح واقل الخسائر. يجب على المديرين تحديد الاطراف ذات التأثير على المنظمة وعلى استمرارها، وتحديد القوة النسبية لكل طرف، والاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها. ويتضح في الجدول التالي:

#### المؤثرون والاستراتيجيون المعايير

المالكون	عائد الاستثمار، النمو في الارباح
الموظفون	الاجور، المزايا الاخرى، الرضى عن العمل
العملاء	السعر المناسب، نوعية السلعة أو الخدمة
الموردون	الرضى عن الدفعات، امكانيات البيع المستقبلية
الدانونون	القدرة على دفع الديون
اتحادات العمال	اجور ومزايا عمل منافسه، ظروف عمل جيده، الرغبة بالتفاوض العقلاني
الجهات الحكومية	العمل وفق القانون، تجنب المخالفات
الموظفون المحليون	التعاون بشأن الشؤون المحلية، عدم الاضرار بالبيئة

#### \* رابعاً: مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة:

- يقوم على افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، اذ ليس هناك إجماع على الاهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، إذ أن، معيار الفعالية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للفائمين على عملية التقييم.
- يقوم ايضا على الاهتمام بالوسائل والاهداف في تقييم فعالية التنظيم.

□ يهتم بتحديد كافة القوى 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.

\* رابعاً: مدخل القدرة على التوافق بين القيم

□ ينظر الي التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها:

• **وفي مرحلة التكوين والابداع:** تحتاج المنظمة في سعيها للتكوين وسلوكها طريق الابداع إلى دعم خارجي مما يوجب عليه المرونة في التعامل مع المستجدات وهو ما يؤكد عليه منظور نظرية النظام المفتوح.

• **وفي مرحلة الجماعية:** تصبح الموظفون ضمن قائمة الجهات الاستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات الانسانية، 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 الانتاجية والنظام. وهذا هو تركيز نظرية المنهج العقلاني.

• **وفي مرحلة التطوير:** يصبح مجال الاهتمام موجهاً نحو التحكم بالبيئة الخارجية، ويجاد 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 الابداع وهو ما تحتاجه في المرحلة الأولى للنمو، وهذا ما يؤكد نموذج النظام المفتوح

\* خامساً: مدخل الجودة الشاملة

يوكد 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 رضى العميل.

□ الاهتمام بالتحسين المستمر.

□ اعتماد نمط عمل الفريق.

□ **التركيز على رضى العميل:** ويعني الاهتمام باحتياجات العملاء الخارجيين (الزبائن) والداخليين (الموظفين) وذلك من خلال ايجاد علاقات قوية معهم للتعرف على رغباتهم وآرائهم.

□ **التحسين المستمر:** يعني ان 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 هام من الوصف الوظيفي عل 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	الاسلوب
إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحدده وقابله للقياس	مدخل تحقيق الاهداف
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 فتره لأخرى.	مدخل ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة

## الفصل الرابع

### أبعاد الهيكل التنظيمي

#### ١- مفهوم الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل الرسمي من التقسيمات الداخلية، وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما جرى داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها أهمية الهيكل التنظيمي

- الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- توضيح خطوط الاتصالات.
- 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 الادارية أفقياً، وعمودياً، وجغرافياً.

أ- التقسيم الافقي:

➤ يشير إلى انشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة، مثل إدارة الانتاج، والتسويق، والأفراد، الخ

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

➤ يؤثر مبدأ التخصص ايجابياً على كمية وجودة العمل

أولاً: التعقيد والضخامة

وتتعدد الاسس التي يمكن تقسيم الأعمال على أساسها:

- ١- الوظيفة
- ٢- الخدمة المقدمة
- ٣- عدد العاملين
- ٤- المنطقة الجغرافية

أولاً: التعقيد والضخامة

• ب- التنظيم العمودي:

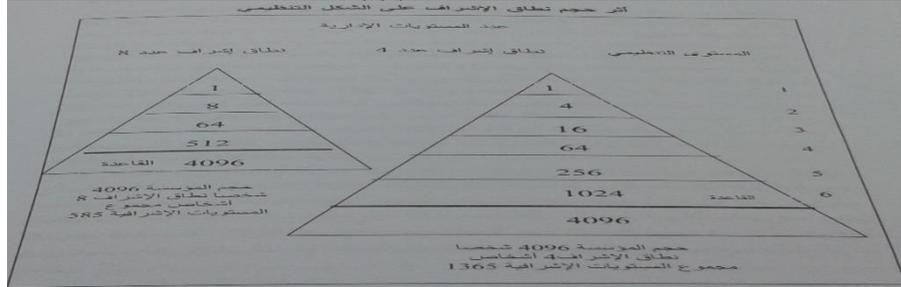
يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الادارات والأقسام، ويستدعى هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوي إداري على عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب..

أولاً: التعقيد والضخامة

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

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

### إثر حجم نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي



### • ج- البعد الجغرافي:

- يؤثر على 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 إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط.
- كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلاً.
- وتعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل، هي وصف الوظائف.
- ويشير وصف الوظائف:

تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها.

### ثانياً: الرسمية

- 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 على المبادرة والإبداع.

### • ثانياً: الرسمية

- يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة إلي:

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

- يمكن الإدارة من تعيين عاملين بمؤهلات عادية غير متخصصة.

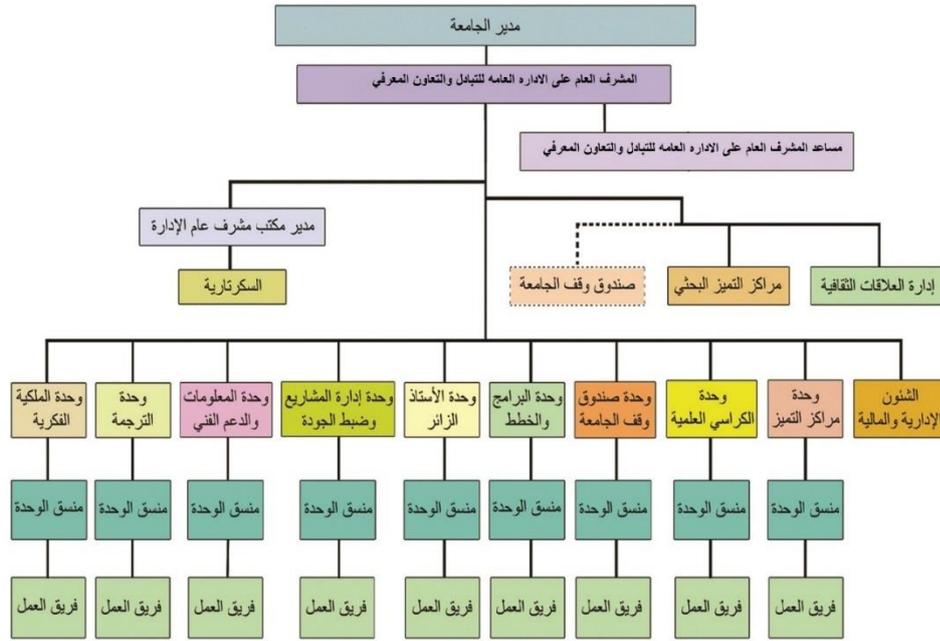
### الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:

- ١- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم
  - ٢- توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي.
  - ٣- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة
  - ٤- السياسات والتعليمات.
  - ٥- الأتمته 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 على أسلوب اتخاذ القرارات.

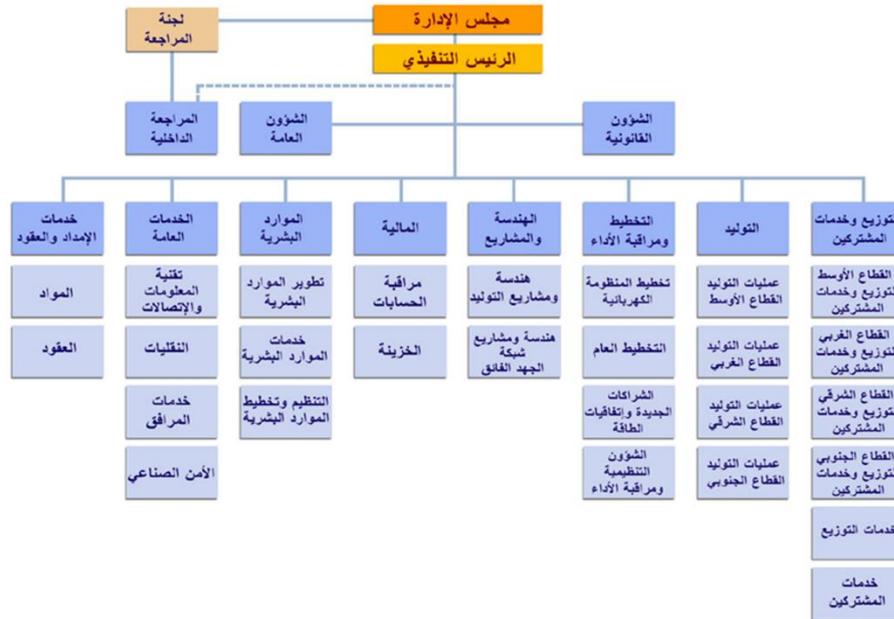
### ➤ **ثالثاً: المركزية**

- 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 الابعاد 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 والاعمال ويساعدها في ذلك اعتماد اسلوب مركزي في الإدارة.
- ٢- تقوم المنظمات التي تعتمد على الموظفين المهنيين بدرجة اقل من التقنين والرسمية واسلوب لا مركزي في الإدارة.

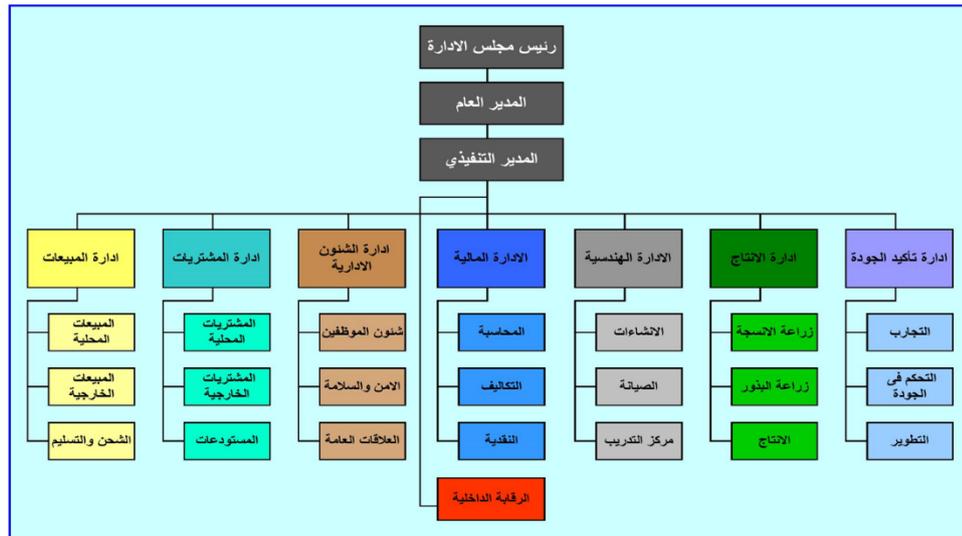
## الهيكل التنظيمي لجامعة



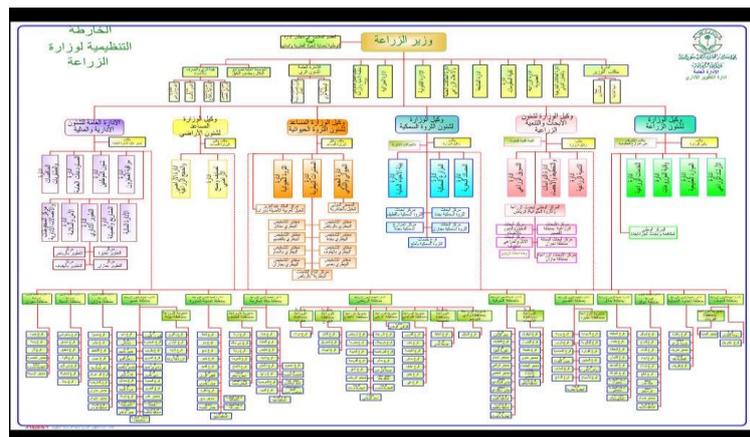
## الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء



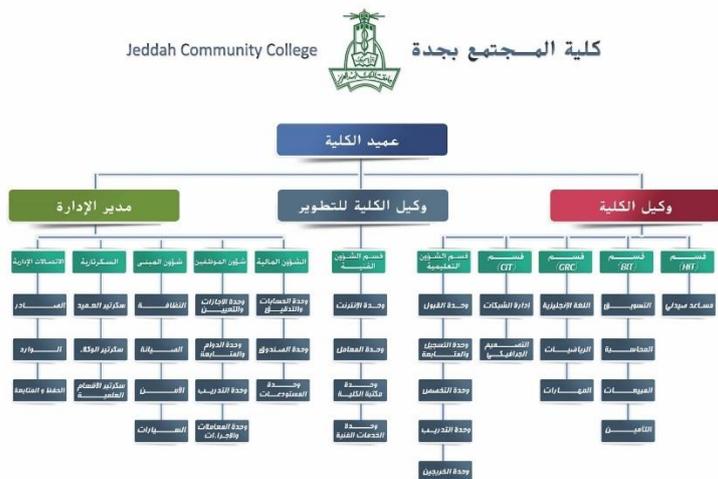
### الهيكل التنظيمي لشركة



### الهيكل التنظيمي لوزارة الزراعة



### الهيكل التنظيمي لكلية



## الاستراتيجية كأحد محددات بناء الهيكل التنظيمي

أولاً: 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 الانتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

## إعداد الاستراتيجية

إعداد الاستراتيجية بشكل مسبق من اللازم أن تكون الاستراتيجية 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

اعداد الاستراتيجية بشكل متدرج

يتطبق هذا المفهوم من أن الاستراتيجية لا يمكن ان يتم اعدادها مسبقاً نتيجة التغيرات البيئية المستمرة، وبالتالي يجب اعدادها تدريجياً

### الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات

- **استراتيجية التميز والابداع:** تركز على التفرد والتميز في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما، مما يخلق ولاء العميل بحيث تتبلور صورة ذهنية ايجابية عن الجهة مقدمة السلعة أو الخدمة، 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.
- **يتسم التنظيم بـ:** البساطة، والرسمية المنخفضة، واللامركزية في اتخاذ القرارات.
- **استراتيجية 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.
- **يتسم التنظيم بـ:** التعقيد، والجمع بين الثبات والمرونة.
- **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.
- **يتسم التنظيم بـ:** المركزية والرسمية، لزيادة الرقابة على النفقات.

### العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

قسم (مايلز) و(تشارلز) الاستراتيجيات المتبعة في التنظيمات 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، أي أنها تسعى إلى الاحتفاظ بما لديها وتتميز التنظيمات التي تتبع هذه الاستراتيجيات:
- ببساطة هيكلها التنظيمي.
- المركزية والرسمية.
- من أمثلتها: المنظمات البيروقراطية الحكومية. (الجامعات الحكومية)
- ❖ **استراتيجيات مستقبلية:**
- نقبض للاستراتيجيات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس للأرباح.
- تهتم بالأفكار الإبداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات والاحداث المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها. وتستلزم هذه الاستراتيجيات وجود: هياكل تنظيمية أقل مركزية، وأقل رسمية، وبساطة أكثر في نمط التنظيم. من الاستراتيجيات الدفاعية.
- 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 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 التنظيمات 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.

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

## البيئة كأحد محددات بناء الهيكل التنظيمي

### المنظمة كنظام مفتوح

- تمثل المنظمة مجتمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال الاعمال المحددة والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة.
- **من هذا التعريف نستنتج ان:**
  ١. المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد
  ٢. تهدف المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة
  ٣. تكون المنظمات نظام متكامل ومتناسق
  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 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 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.

دراسة إمري وترست:

تم تقسيم البيئات الى أربع فئات:

➤ **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 تنويع الخدمات ومجالات العمل.

معايير ارشادية لإدارة البيئة

الحكومة: الاستراتيجيات المناسبة:

- تعيين موظفين سابقين في المؤسسة.

### المنافسون:

- اختيار مجالات عمل يقل فيها عدد المنافسين.
- الاندماج مع المنافسين.
- الاتفاق مع المنافسين على صيغ التعاون.

### الموردون:

- تنويع مصادر التوريد.
- الاحتفاظ بمخزون استراتيجي من مدخلات الانتاج
- توقيع عقود توريد طويلة المدى مع الموردين.

### المؤسسات المالية:

- تعيين مديرين ماليين في عضوية مجلس الادارة
- الاعتماد على عدة مصادر للتمويل
- تعاقد مع مؤسسات مالية لتقديم قروض عند اللزوم

### العملاء:

- الترويج
- اختيار مجالات عمل تقل فيه القوة التفاوضية للعملاء.

### جماعات الضغط:

- تعيين الناقدين للمؤسسة كأعضاء مجلس إدارة. أو موظفين في المؤسسة.
- القيام بنشاطات يقدرها المجتمع لكسب دعمه.
- الاستعانة بالغرف التجارية والصحفيين للرد على الناقدين

### محددات بناء الهيكل التنظيمي (التكنولوجيا)

#### ١- مفهوم التكنولوجيا

كلمة التكنولوجيا مشتقة من الكلمة اليونانية ((Tekhnologia، الشق الأول من الكلمة باللغة الإنجليزية ((Techneيعنى الحرفة أما الشق الثاني ( Logia فيعنى دراسة شيء.

#### تعرف التكنولوجيا على أنها:

- 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.. إذ 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 (٢٥٠) عامل الى مصانع كبيرة (أكثر من ١٠٠٠) 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. (مثل صناعة الأدوات العلمية) .
- صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير (صناعة السيارات)
- الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية. (الصناعات الكيماوية).

#### توصلت دراسة جوان وورد الى:

- وجود علاقة بين التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وحجم التكاليف الادارية.
- يختلف نطاق الاشراف وبساطة الهيكل التنظيمي حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة.

#### توصلت دراسة جوان وورد الى:

- 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.

#### دراسة تشارلز بيرو:

- صنف بيرو التكنولوجيا وفقاً 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

### أثر التكنولوجيا على نوع الاستراتيجية

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 الإنتاج.
- 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، والإطفاء، والقوات المسلحة.

### دراسة جيمس ثومبسون:

- مما سبق يتبين تفاوت مسؤوليات وأدوار المديرين حسب التكنولوجيا المستخدمة،
- التكنولوجيا الوسيطة... يكون الاعتماد على القواعد والإجراءات كآلية تنسيق.
- التكنولوجيا المتسلسلة... يكون الاعتماد على آليات التخطيط والجدولة.
- والتكنولوجيا المكثفة... الاعتماد على آليات التكيف
- كلما تعقدت التكنولوجيا استلزم ذلك تنظيماً موازياً في التعقيد.
- كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيمات أكثر مرونة وأكثر اتجاهها للأسلوب اللامركزي في الإدارة.

### محددات بناء الهيكل التنظيمي ( الصراع على السلطة والنفوذ ) (الصراع على السلطة)

#### المنظور السياسي

- يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل، وأن القرارات الإدارية لا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل: الاستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا، والعوامل البيئية، فهو يرى أن الدور الرئيسي والاستراتيجي هو للمديرين ومراكز القوى، 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.

#### مصادر القوة والنفوذ

- يختلف مفهوم القوة عن السلطة:
  - السلطة:** الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة، ويمكن أن تسمى (بالسلطة الرسمية)
  - القوة:** القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعاً وليس خوفاً من إجراءات عقابية. ويمكن أن تسمى (بالسلطة غير الرسمية)

#### أولاً: قوة المنصب:

- قوة الحافز أو المكافأة.
- قوة الجزاء والعقاب.
- قوة القانون.

#### ثانياً: قوة أو نفوذ مستمد من الشخص ذاته:

- القوة المعتمدة على الخبرة.
- القوة المستمدة من الشخصية.

### ثالثاً: قوة المعرفة والعلاقات مع ذوي النفوذ.

العوامل الموقفية المؤثرة على التنظيم من المنظور السياسي

- ❖ (١) **التكنولوجيا:** يميل أصحاب القوة والنفوذ الي استخدام التكنولوجيا الروتينية التي تضمن لهم عدم ابتزاز العاملين، والسيطرة عليهم، وإمكانية استبداله في أي وقت
- ❖ (٢) **الاستقرار:** لا يفضل أصحاب القوة والنفوذ داخل المؤسسة إحداث تغيرات إلا في الحدود الدنيا، وذلك بشكل يحافظ على الصفة الميكانيكية في التنظيم.
- ❖ (٣) **البيئة:** يميل أصحاب القوة والنفوذ لإقامة علاقات مع العناصر الفاعلة في البيئة ليضمنوا أنها لن تثير لهم أي مشاكل.
- ❖ (٤) **درجة الرسمية:** يميل أصحاب القوة والنفوذ الي درجة عالية من الرسمية بشكل يمكنهم من السيطرة والنفوذ وتجنب المفاجآت في تصرفات العاملين.
- ❖ (٥) **درجة المركزية:** يفضل المدبرون السياسيون اتباع الأسلوب المركزي وذلك لتجنب وقوع المرؤسين في أخطاء جسيمة، بالإضافة الي أن المركزية مظهر من مظاهر النفوذ والقوة.

### الصراع في العمل



الحالة التي يبدو فيها  
تعارض بين مصالح  
طرفين أو أكثر.

### أسباب الصراع في العمل



### (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 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.

### (٣) التنافس على موارد محدودة

فمن النادر أن يتوافر لأي منشأة جميع احتياجاتها من الأموال والموارد والقوى البشرية من مختلف التخصصات

### (٤) صراع الدور:

قيام الفرد بعدة وظائف يؤدي في كل منها دورا مختلفا أو متناقضا مع غيره.

### (٥) تفاوت الصفات الشخصية

كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي يمكن أن تكون في حد ذاتها مصدرا من مصادر النزاع أو الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

### بعض الأدوار التي تؤدي إلى صراع دور

- **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 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 مثلا على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، في حين أن مدير الأفراد يكون مضطرا 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 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.

### أنواع الصراع

مستوى الصراع	نوع الصراع	الخصائص	فعالية الأداء
منخفض أو لا يوجد	ضار	- لا مبالاه - ركود - نقص في الأفكار الجديدة - مقاومة التغيير	منخفض
مثالي	بناء	- النقد الذاتي - ابتكاري - تنافسية بناءه	مرتفع
مرتفع	ضار	- تمزق	منخفض



### الأثار السلبية للصراع



تقليل التعاون بين  
الأفراد

زيادة معدلات الغياب

زيادة معدلات دوران العمل

تبيد الموارد  
والامكانيات

يترتب على هذه الأثار  
تخفيض فعالية المنظمة

انخفاض الانتاجية

### الأثار الايجابية للصراع



### إدارة الصراع

(١) إذا زاد المستوى الفعلي للصراعات عن المستوى المرغوب فيه .

يكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع.

(٢) إذا قل المستوى الفعلي عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف تنشيط الصراع.

### وسائل تنشيط الصراعات

- إحداث بعض التغييرات 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.

### استراتيجيات تخفيف الصراع

- التجنب.
- التسوية.
- الهيمنة.
- التعاون.
- الإيثار.

#### أولاً: التجنب

وهذه الاستراتيجية عادة ما تكون مؤقتة تتضمن الانسحاب من موقف الصراع فأنت تتعمد أن تتجاهل الأمر بدلا من التعامل معه.

- وهي استراتيجية ملائمة جدا عندما يكون الموضوع تافها.
- عندما يكون الضرر الناجم أكبر من المنفعة المتحققة في حالة التوصل الي حل.
- عندما تكون احتمالات تلبية رغباتك ضئيلة.
- عندما يكون اتصالك بالشخص المعني بالأمر غير متاح بالشكل الكافي.
- عندما تكون في حاجة الي وقت من أجل القيام بجمع المعلومات.

#### ثانياً: التسوية

عبارة عن الوصول الي حل وسط عن طريق التفاوض بناء على استعدادك لتقديم بعض التنازلات للطرف الآخر.

- وهذه الاستراتيجية تتضمن إشباعا جزئيا لكلا الطرفين المعنيين بالأمر.
- وهي تكون ملائمة جدا عندما لا تكون هناك حاجة الي حل مثالي.
- عندما يكون الوقت المتاح قصيرا أو عندما يكون الطرفان على نفس الدرجة من القوة او عندما تكون هناك حاجة للتوصل لحل مؤقت لمشكلة معقدة

#### ثالثاً: الهيمنة

- تتضمن حل الصراع عن طريق استخدام نفوذك او سلطتك الرسمية.
- ومن أمثلة ذلك قول الرئيس لمرووسه: " لا بد ان تمتثل لما أمرك به فأنا رئيسك " .
- وهذا الأسلوب يكون ملائما جدا عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ إجراء سريع.

#### رابعاً: التعاون

يتضمن التعاون تحديد الأسباب الكامنة للصراع والبحث عن حلول تحقق منفعة مشتركة. ويكون هذا الأسلوب ملائما جدا عندما تكون هناك حاجة الي اتخاذ قرارات عالية الكفاءة والجودة وعندما تكون الأمور مهمة للدرجة التي لا تسمح بتقديم تنازلات او الأخذ بحل وسط

#### خامساً: الإيثار

- في هذه الاستراتيجية تكون على استعداد للتضحية بأن تقدم اهتمامات الطرف الآخر على اهتمامك ورغباتك الشخصية.

وهذا الأسلوب يكون ملائماً جداً عندما يمثل الأمر أهمية أكبر بالنسبة للطرف الآخر مقارنة بأهميته بالنسبة لك. أو عندما ترغب في تقليل الخسائر لأدنى درجة ممكنة عندما تكون كفة الطرف الآخر راجحة على كفتك أو عندما يكون الانسجام بين الطرفين ذا أهمية خاصة.

### التنظيمات الأدھوقراطية والافتراضية

#### أنواع التنظيمات

- تتمثل الأنواع الرئيسية للمنظمات في:

- التنظيمات البيروقراطية.
- التنظيمات الأدھوقراطية.
- التنظيمات الافتراضية.

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

#### ومن الأشكال التنظيمية الأدھوقراطية:

- التنظيم المصفوفي.
- التنظيم التكميلي
- التنظيم الشبكي
- نمط اللجان والمجالس

#### 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.

وهناك عدة ظروف يتناسب معها وجود هذا النمط الذي يقوم على ازدواجية في الأوامر والتعليمات داخل التنظيم، ومنها:

- وجود ضغوط على الخدمات أو الوظائف التي تقدمها المؤسسة.
- 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 مركز للتدريب في كلية ما.

#### التنظيم التكميلي

وهو تنظيم مكمل للتنظيم البيروقراطي، يتسم بالمرونة ويتم من خلاله التفاعل بين الخبرات، ومكافأة الإنجاز والإبداع، حيث يتواجد إلى جانب التنظيم البيروقراطي جماعات وفرق عمل تتمتع بالاستقلالية، وتوضع تحت تصرفها بعض الموارد لتتمكن من تحفيز العاملين بشكل أفضل، وتختلف عن مفهوم التنظيم المصفوفي في أنه لا يوجد ازدواجية في الأعمال.

## التنظيم الشبكي

وفي هذا النوع من التنظيم تقوم المنشأة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى منشآت أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا للمنشأة مثلاً قد تقرر المنشأة إسناد وحدات التسويق وبحوث التسويق والإعلان والمحاسبة إلى وحدات خارجية تابعة إلى منشآت أخرى مستقلة بموجب عقود واتفاقيات محددة. وتجدر الإشارة أن المنظمات المتعاقد معها هي منظمات متخصصة في أداء هذه الأعمال ووثوق بها..

## نمط اللجان والمجالس

- أسلوب متبع في التنظيمات التي تتطلب إصدار القرارات فيها تعاون عديد من أصحاب الخبرة.
- قد تكون مؤقتة أو دائمة
- يتسم طابع القيادة بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات
- ينطبق هذا المفهوم على النوادي والجمعيات، حيث لا يتقاضى العاملون فيها غالباً رواتب.
- هناك ديمقراطية كاملة ومشاركة جماعية في اتخاذ القرارات.
- تتوافق مع ما هو معمول به في الجامعات ومؤسسات البحث العلمي

## مزايا وعيوب التنظيمات المؤقتة

### **وتتمثل الميزة الأساسية لهذه التنظيمات:**

تقليل بعض أمراض البيروقراطية المعقدة، مثل الرسمية المرتفعة، والمركزية في اتخاذ القرارات، فالتنظيمات المؤقتة تعطي مزيد من الحرية للعاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### **أما العيب الرئيسي:**

- وجود احتمال حدوث فوضى بسبب تعدد الأوامر.
- احتمال حدوث صراع على السلطة بسبب غموض الأدوار، وتعدد مصادر الأوامر

## النظريات A, R, Z

### **➤ 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 لملأ الوظائف الشاغرة.
- الاسلوب الفردي في اتخاذ القرارات.
- الموضوعية في تقييم الأداء لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين وذلك بسبب ضخامة المنظمات.
- فرصة تنمية الالتزام والالتزام للعمل وتكوين صداقات قليلة.

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

- الرقابة الذاتية.
- 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.

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

تطويع للنظرية اليابانية في الإدارة الأمريكية لتلائم 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.

### خصائص المنظمات وفقاً لنظرية A ونظرية J

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

### المنظمات الافتراضية

مفهوم المنظمات الافتراضية

- تحرر المنظمة وموظفيها والمستفيدين من خدماتها من التقيد بعناصر المكان والزمان وتعطيهم فرصة لإجاز الأعمال في كل مكان وزمان وعدم حصرها في ساعات وأيام محدودة.

#### سمات التنظيمات الافتراضية

- لا تحتاج الي مباني وتجهيزات مادية.
- 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.
- لها عنوان ثابت على الإنترنت مرتبط باسم نطاق يحدد نوع النشاط (تجاري، حكومي، تربوي، منظمات...)
- يمكن للموظف اختيار العمل على أساس التفرغ الكامل أو العمل الجزئي.
- تضم أعضاء يعملون في منظمات مختلفة وفي مواقع وأماكن متباعدة وذات ثقافات مختلفة، وبالتالي الاستفادة من الخبرات المتنوعة والفرص المتوافرة في المواقع المختلفة.

#### عوامل وجود المنظمات الافتراضية

- التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
- الزيادة المضطردة في أعداد السكان، في مقابل محدودية السعة الاستيعابية للمؤسسات التقليدية
- الرغبة في تقليل نفقات العمل.
- التوجه نحو العمل التعاوني بين الأفراد القاطنين في أماكن متفرقة.
- ظهور عديد من التشريعات المنظمة للتعامل مع الشبكات مما أعطها صفة بيئة العمل الرسمية.
- اهتمام المنظمات بتقديم (الخدمات/ المعلومات) بعد إن كان منصباً على تقديم المنتجات

#### مزايا تطبيق المنظمات الافتراضية

- أكثر قدرة على النجاح والتميز عن المنظمات التقليدية.
- المرونة والسرعة في أداء الأعمال.
- إمكانية 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..
- إتاحة الفرصة للعملاء بتفسير وتحليل المعلومات وتسجيلها وتوثيقها.

#### متطلبات التنظيمات الافتراضية

- توفير البنية التحتية الجيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- توفير أمن المعلومات دون إساءة.
- القيام بحملات توعية لأهمية تكنولوجيا المعلومات وتشجيع استخدامها.
- توفير التدريب المستمر لمقدمي خدمات الاتصالات والمستفيدين منها بشكل مستمر .
- حماية الحريات الشخصية لأفراد المجتمع من تعدد العاملين في حقل المعلومات عليها.
- تطوير البحث العلمي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## الثقافة التنظيمية

### مفهوم الثقافة

مجموعة المعلومات والمعتقدات والأخلاق والأعراف والتقاليد واللغة بالإضافة الي جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان ان يكتسبها بوصفة عضوا في المجتمع

### عناصر الثقافة

- ١. العناصر غير المادية (المعنوية): وتشتمل هذه العناصر على الافكار والمعارف والعادات والتقاليد والمعتقدات.
- ٢- العناصر المادية: مثل الآلات والمعدات والمسكن والطرق والمواصلات.

### خصائص الثقافة

- ١- الثقافة نظام مركب: وتشمل: الجانب المعنوي، والجانب المادي.
- ٢- الثقافة نظام متصل ومستمر.
- ٣- الثقافة نظام متطور.
- ٤- الثقافة خصائص تكتسب.
- ٦- الثقافة عملية تراكمية.
- ٧- المرونة.

### الثقافة التنظيمية

مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل هوية المنظمة في الاتجاهات والقيم والنمط الإداري وسلوكيات حل المشكلات التي يتبناها أعضاء المنظمة رابط

### أهمية الثقافة التنظيمية

- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تحديد درجة المبادرة الفردية.
- تحديد مدى الرقابة.
- تحديد طبيعة الاتصالات.
- تحديد درجة قبو المخاطر.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار الترقية.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

### خصائص الثقافة التنظيمية

- تنظيمات سلوكية معقدة: حيث تتكون من قيم ومعتقدات واتجاهات (جانب معنوي)، (وجانب مادي)
- مكتسبة.

- متطورة.
- مرنة.
- متصلة.
- التعبير عن شخصية وهوية المنظمة.
- التأثر بثقافة المديرين.
- اقل شمولاً من الثقافة القومية.
- القدرة على إدارة الثقافة التنظيمية تفوق القدرة على إدارة الثقافة القومية.

### أنواع الثقافة التنظيمية

- **الثقافة المساندة (Supportive 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)**: 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:
- ١. **ثقافة المجتمع**: تتمثل الثقافة في هذا المستوي في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الاعضاء من المجتمع الي داخل المنظمة
- ٢. **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.
- ٣. **الثقافة الفرعية**:

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

وفقاً لقوة الثقافة: (قوية، وضعيفة):

- (١) **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

• **٢- الثقافة الضعيفة:**

• تفتقر إلى عدم الاتفاق عليها، أو عدم الالتزام بها.

**تغيير الثقافة التنظيمية**

ويمكن للمنظمة ان تتبع أحد او كلا المدخلين التاليين

• **١- 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.

• **٢- 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 ان نؤكد علي:**

• إمكانية الجمع بين المدخلين.

• تغيير ثقافة المنظمة ليس هدفا في حد ذاته.

### **أسئلة البث المباشر الأول:**

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

**خطأ لا يمكن الوصول**

صح

(٢) من دراسات نظرية التنظيم

قيم العاملين - دوافع العاملين - اتجاهات العاملين - **الهيكل التنظيمي للمنظمة**

(٣) تعرف نظرية التنظيم على أنها النظرية التي تقدم وصفات عامة لتحسين مواصفات التنظيم

**خطأ**

**صح**

(٤) من مواصفات التنظيم الجيد:

وجود أهداف - وجود إطار يحدد هوية الأعضاء - نية الاستمرار - **كل ما سبق**

(٥) من خصائص الهيكل التنظيمي:

التطور والتعقيد - الرسمية - التسلسل الرئاسي - **كل ما سبق**

(٦) تتمثل المرحلة الاولى في دورة حياة التنظيم في:

**الإبداع** - الرسمية - تطور الهيكل التنظيم - الجماعية

(٧) من خصائص الهيكل التنظيمي:

التطور والتعقيد - الرسمية - التسلسل الرئاسي - **كل ما سبق**

٨) ترجع جذور نظرية التنظيم إلى منتصف القرن السادس عشر

**خطأ في بدايه القرن ٢٠** صح

٩) وفقاً لنظرية تطور المجتمعات لماكس ويبر، فإن مرحلة البيروقراطية

تتمثل في مرحلة السلطة التقليدية

**خطأ تتمثل في مرحلة السلطة القانونية** صح

١٠) من مزايا المدرسة السلوكية أنها اهتمت بالجوانب السلوكية والادارية

والتنظيمية داخل المنظمة

**خطأ انها اهتمت بالجوانب السلوكية فقط** صح

١١) يطلق على أي مجموعة من البشر تنظيم، بغض النظر عن وضوح أو عدم

وضوح الأهداف.

**خطأ ليس تنظيم** صح

١٢) من نظريات المدرسة الكلاسيكية

الإدارة العلمية - البيروقراطية - المبادئ التنظيمية - **كل ما سبق**

١٣) أول من أخضع المشكلات الإدارية للبحث والتحليل:

**تايلور** - فايول - آدم سميث - التون مايو

١٤) يعتبر التخصص وتقسيم العمل من المبادئ التي تقوم عليها نظرية:

الإدارة العلمية - البيروقراطية - المبادئ التنظيمية - **كل ما سبق**

١٥) من أسباب دراسة العلاقات الانسانية في العمل:

ظهور الحركات النقابية - زيادة ثقافة العامل - تقدم البحوث الإنسانية - **كل ما سبق**

١٦) من الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (y)

يحب الفرد العمل بطبعه - يحب الفرد تحمل المسؤولية بطبعه - الفرد لديه طموحات عالية - **كل ما سبق**

١٧).....ركز على القيادة و فرق بين مفهوم السلطة والقيادة.

**ميكافيلي** - آدم سميث - التون مايو - هنري فايول

١٨) من نظريات المدرسة الإنسانية في التنظيم

الإدارة العلمية - البيروقراطية - أ، ب معاً - **لا شيء مما سبق** نظريه **x&y** لمكروجور - تجارب الماثورن

**التون مايو**

١٩) يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية

**خطأ** صح

٢٠) يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة الإنسانية

**خطأ** صح

(٢١) تتسم التنظيمات الأدھوقراطية بـ:

**المرونة مرتفعة** - المرونة المنخفضة - بالمركزية في اتخاذ القرارات - لا شيء مما سبق

**أسئلة البث المباشر الثاني:**

مراجعة على:

**الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية.**

**الفصل الرابع: أبعاد الهيكل التنظيم**

**الفصل الخامس: الاستراتيجية.**

(١) أي من العناصر التالية لا تعد من خصائص المدير الفعال

يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة - ابتكار بدائل خلاقة لحل المشاكل - يعمل على زيادة الأرباح - **اتباع المنهج الموضوع**

(٢) المدير الذي ينجز الأهداف غير المرتبطة بأهداف المستفيدين بخدمات

المنظمة بأعلى تكلفة ممكنة.

مدير فعال - مدير كفاء - **مدير غير كفاء وغير فعال** - مدير كفاء وغير فعال

(٣) المدير الذي ينجز الأهداف المرتبطة بأهداف المستفيدين بخدمات

المنظمة بأقل تكلفة ممكنة

مدير فعال - مدير كفاء - **مدير كفاء فعال** - مدير كفاء وغير فعال

(٤) المدير الذي ينجز الأهداف المرتبطة بأهداف المستفيدين بخدمات

المنظمة بأعلى تكلفة ممكنة

مدير فعال - مدير كفاء - **مدير غير كفاء وفعال** - مدير كفاء وغير فعال

(٥) مدخل ..... ينظر الي التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها:

القدرة على تحقيق الأهداف - المدخل النظمي - **مدخل القدرة على التوافق بين القيم المصالح المختلفة** - لا شيء مما سبق

(٦) من مرتكزات مدخل إدارة الجودة الشاملة:

التركيز على رضی العميل - الاهتمام بالتحسين المستمر - اعتماد نمط الفريق - **كل ما سبق**

(٧) إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة

للقياس، فإن المدخل المناسب لقياس الفعالية التنظيمية هو:

**القدرة على تحقيق الأهداف** - المدخل النظمي - مدخل القدرة على التوافق بين المصالح المختلفة - لا شيء مما سبق

(٨) من خصائص المنظمات المبدعة/ الفعالة

**الرسمية المنخفضة** - الرقابة الصارمة على العاملين - اتباع الأسلوب المركزي - نطاق الاشراف الضيق

(٩) المدخل..... يركز على إرضاء كافة الأطراف المؤثرة في التنظيم

القدرة على تحقيق الأهداف - المدخل التنظيمي - مدخل الجودة الشاملة - لا شيء مما سبق (القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم)

١٠) من النواحي التي تظهر فيها أهمية الهيكل التنظيمي:

الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف - تحديد العلاقات التنظيمية - توضيح خطوط السلطة - كل ما سبق

١١) من الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:

السياسات والتعليمات - الأتمته أو الميكنة - انتقاء الموظفين المتوافقين مع قيم المنظمة - كل ما سبق

١٢) يعتبر الأسلوب المركزي في الإدارة، الأسلوب الأنسب للتنظيمات

التي يتصف عملها بالروتينية.

صح خطأ

١٣) كلما زاد درجة الرسمية، كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلاً

صح خطأ

١٤) تعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل، هي وصف الوظائف:

صح خطأ

١٥) من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وذلك عكس

الأعمال المهنية والاستشارية فهي تتطلب درجات من غير الرسمية.

صح خطأ

١٦) يعرف قاموس المورد الاستراتيجية على أنها: وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية

صح خطأ

١٧) يجب إعداد الاستراتيجية بشكل تدريجي دائماً، وذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة.

صح خطأ

١٨) تركز استراتيجية التميز والإبداع على التفرد في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم

شهرة في مجال ما.

صح خطأ

١٩) تركز استراتيجية ضبط التكاليف على خلق ولاء من قبل كافة أنواع العملاء

وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم.

صح خطأ

٢٠) لضمان نجاح استراتيجية التوسع والانتشار، يجب التركيز على تحقيق

الربحية في السنوات الأولى.

صح خطأ

٢١) لضمان نجاح استراتيجية التميز، يجب التركيز على تقليل التكاليف

للحصول على أكبر حصة سوقية.

صح

خطأ

٢٢) من أنواع الاستراتيجيات، وفقاً لتقسيم مايلز وتشارلز

التميز - التوسع والانتشار - ضبط التكاليف - **لا شيء مما سبق** (دفاعية - تحليلية - مستقبلية - رد الفعل)

٢٣) كل ما يلي يعد من أنواع الاستراتيجيات وفقاً لتقسيم مايلز وتشارلز، ما عدا:

دفاعية - تحليلية - **ضبط التكاليف** - رد الفعل

٢٤) تفترض الاستراتيجيات..... وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على البحث عن مجالات جديدة.

ضبط التكاليف - المستقبلية - التحليلية - **الدفاعية**

٢٥) تعتبر الاستراتيجيات..... هي الملائمة للمنظمات البيروقراطية.

رد الفعل - المستقبلية - التحليلية - **الدفاعية**

٢٦) الاستراتيجيات..... هي نقيض الاستراتيجيات الدفاعية، وتعتمد على

استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس للأرباح

رد الفعل - الدفاعية - التحليلية - **المستقبلية**

٢٧) تهتم الاستراتيجيات..... بالأفكار الإبداعية التي تمكنها من استشعار

الأحداث المستقبلية

رد الفعل - الدفاعية - التحليلية - **المستقبلية**

٢٨) من خصائص الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجيات المستقبلية

المركزية المنخفضة - الرسمية المنخفضة - بساطة الهيكل التنظيمي - **كل ما سبق**

٢٩) تعتبر الاستراتيجيات .... هي المناسبة للمنظمات الربحية.

رد الفعل - الدفاعية - التحليلية - **المستقبلية**

٣٠) يتسم الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجيات التحليلية بالجمع بين

الثبات والمرونة

خطأ

صح

٣١) في استراتيجيات رد الفعل يكون سلوك التنظيمات متقلباً وغير مستقر

وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة.

خطأ

صح

٣٢) يتسم التنظيم الذي يناسب استراتيجيات رد الفعل بـ

التركيز على التخصص - الرسمية - المركزية - **كل ما سبق**

**اسئلة البث المباشر الثالث**

١) من مصادر القوة والنفوذ داخل المنظمة

المركز الوظيفي

السمات الشخصية

وجود علاقات قوية مع ذوي النفوذ

**كل ماسبق**

٢) يعرف الصراع على أنه حالة التعارض بين مصالح طرفين أو أكثر

**صح - خطأ**

٣) المنظمة الناجحة هي المنظمة الخالية من الصراع

**صح - خطأ**

٤) من أسباب الصراع

العلاقة الاعتمادية

تعارض الاهداف

التنافس على موارد محدوده

**كل ماسبق**

٥) من الآثار السلبية للصراع

اثار سلبية على الصحة النفسية

افتقار الثقة بين الادارة والعاملين

لجوء بعض الأطراف الى التزوير في البيانات

**كل ماسبق**

٦) من الآثار الايجابية للصراع

تشجيع الابتكار

قد يقود الى احداث التغيير

الكشف عن المشاكل

**كل ماسبق**

٧) يعرف صراع الدور على أنه تناقض بعض المهام المتعلقة بالوظيفة

**صح - خطأ**

٨) من وسائل تنشيط الصراعات داخل المؤسسة

احداث تغييرات في نظام الاتصالات

## خلق صراع الدور

تعيين موظفين بخلفيات مختلفة

**كل ماسبق**

٩) من أشكال التنظيمات الأدهوقراطية

نمط المصفوفة

التنظيم الشبكي

التنظيم التكميلي

**كل ماسبق**

١٠) ....يشير الى وجود تنظيمات تقوم على الاستعانة بمجموعة من الخبراء

من العاملين ليعملوا معا تحت قيادة أخرى، جنباً الى جنب مع التنظيم الرئيسي

**نمط المصفوفة**

التنظيم الشبكي

التنظيم التكميلي

**كل ماسبق**

١١) من الظروف التي تناسب ازدواجية في الاعمال داخل التنظيم (المصفوفة)

وجود ضغوط على الخدمات

الاستفادة المثلى من الموارد

**أ، ب معا**

لا شئ مما سبق

١٢) تتسم التنظيمات التي ينطبق عليها وصف نمط المصفوفة بـ

تنظيمات مؤقتة

تنظيمات دائمة

**مؤقتة أو دائمة**

لا شئ مما سبق

١٣) من النظرية الأمريكية في الادارة

معدل دوران عال للعاملين

تخصص وتقسيم العمل

الرقابة الصارمة

**كل ما سبق**

١٤) من سمات النظرية اليابانية في الادارة

الفردية في اتخاذ القرارات

وجود فرص ترقية كثيرة

ضعف الانتماء والالتزام للمنظمة

**لا شئ مما سبق (من سمات النظرية الامريكه فى الإدارة)**

١٥) من سمات النظرية اليابانية في الادارية  
التشاور في اتخاذ القرارات  
العمل الجماعي وروح الفريق  
استقرار وظيفي مدى الحياه  
**كل ما سبق**

١٦) يعد الاهتمام برفاهية الموظف، أحد خصائص النظرية... في الادارة  
**A**

**J**

**Z**

لا شي مما سبق

١٧) من خصائص النظرية (Z) في الادارة  
توظيف لمدة طويلة  
مسئولية فردية  
اهتمام شامل للعاملين  
**كل ما سبق**

١٨) جماعات وفرق عمل متواجدة بجانب التنظيم البيروقراطي، وتتمتع بالاستقلالية،  
وتوضع تحت تصرفها بعض الموارد لتتمكن من تحفيز العاملين بشكل أفضل.  
تنظيم المصفوفة  
**تنظيم تكميلي**

تنظيم شبكي  
لا ش مما سبق

١٩) الثقافة..... يكون العمل منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم  
على التحكم والالتزام.

- المساندة
- **البيروقراطية**
- الابداعية
- لا شئ مما سبق

٢٠) الثقافة..... تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ  
القرارات ومواجهة التحديات.

- المساندة
- البيروقراطية
- **الابداعية**
- لا شئ مما سبق

٢١) الثقافة..... تتميز بيئة العمل بالصدائة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة

- **المساندة**
- البيروقراطية
- الابداعية
- لا شئ مما سبق

٢٣) من العوامل الحاكمة للثقافة القوية

- درجة التوافق بين العاملين
  - درجة الالتزام بالثقافة
  - كل ما سبق
  - لا شيء مما سبق
- (٢٢) الثقافة ..... تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج

- المهمة
  - البيروقراطية
  - الإبداعية
  - لا شيء مما سبق.
- (٢٤) كل ثقافة متفق عليها تعد ثقافة قوية

- صح
- خطأ لأن ممكن الثقافة الى متفق عليها وبنفس الوقت ما فيش التزام بها

### \*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.

##### □ القوى الداخلية المحفزة للتغيير:

- الشكاوي المقدمة من العاملين.
- انخفاض الانتاجية.
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج.
- التغيير في هياكل 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 أو رفض التغيير.
- تصميم التنظيم : 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:

- (١) 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.
- (٢) الأسباب الفنية :قد تصاعغ 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 مأوف بالنسبة له حتي ولو كان هذا الشيء في صالحه ويقابل ذلك الالفة مع ما كل هو كائن في الوقت الحالي.
- (٤) 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 أحداث التغيير المطلوب ولاعتقاد العاملين بان قبول هذا التغيير انما 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 الاجل القصير والطويل.
- (٦) 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 المزعم إدخاله
  - 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
- ٤) إجراء اتصالات للتجاوز :** يلزم التماور مع الاشخاص 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 التغييرات الايجابية والسلبية المصاحبة لهذا الاسلوب التدريجي فضلا عن العامل النفسي في تقبله من جانب العاملين.
- 6) استخدام استراتيجية ادخال تغييرات متعددة :** طالما ان الادارة ستواجه بمقاومة للتغييرات المقترحة فان المقاومة الاضافية للتغييرات المتعددة ستكون اقل قوة مما لو اننا ادخلنا هذه التغييرات بشكل منفصل فاذا ادخلت عدة تغييرات مرة واحدة فان المقاومة المبدئي ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد
- ٧) 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
- ٨) قد تلجأ الادارة - 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
- 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 .

### • **الواجب الأول:**

- 1- أي من العناصر التالية يتفق مع ما درسته  
يمكن أن تتغير النظرية الادارية بتغير الزمان والمكان  
يمكن أن ترتقي النظرية الى مرتبة القانون بمزيد من الدراسات والبحوث

#### **كل ماسبق**

لاشيء مما سبق

2- من خصائص الهيكل التنظيمي:

التطور والتعقيد

الالتزام بالقواعد والتعليمات والضوابط المنظمة بالعمل

تدرج السلطة

#### **كل ماسبق**

3- يعد التوثيق وتنظيم السجلات أحد خصائص:

نظرية الادارة العلمية

النظرية العامة للادارة

#### **نظرية البيروقراطية**

لاشيء مما سبق

4- أي العبارات التالية صحيحة:

تعد مرحلة التطور هي المرحلة الثالثة من مراحل التنظيم

ترجع جذور نظريات التنظيم الى منتصف القرن السادس عشر

ركز آدم سميث على القيادة وفرق بين مفهوم السلطة والقيادة

#### **لاشيء مما سبق**

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

#### **تايلور**

فايول

ماكس ويبر

ويرن بينس

6- تفهم العوامل الموقفية واعطاء أهمية للتصميم التنظيمي، يعد أحد الافتراضات التي قامت عليها  
المرحلة..... من مراحل نظريات التنظيم .

المرحلة الأولى

المرحلة الثانية

#### **المرحلة الثالثة**

المرحلة الرابعة

### • **الواجب الثاني:**

• السؤال الأول:

من خصائص المدير الكفاء

يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة

ابتكار بدائل خلاقية لحل المشاكل

يعمل على زيادة الأرباح

#### **يعمل على تقليل التكاليف والاحتفاظ بالموارد**

سؤال ٢

من خصائص المنظمات المبدعة/ الفعالة

#### **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات**

اتباع الأسلوب المركزي في الادارة

الرقابة الصارمة على العاملين

### نطاق الإشراف الضيق

سؤال ٣

من أهمية الهيكل التنظيمي :

#### الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف

التكيف مع المتغيرات البيئية  
استخدام الموارد المتاحة بأقصى مثالية  
تحقيق الاقتصادية في التكاليف

سؤال ٤

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

مدخل القدرة على تحقيق الأهداف

#### المدخل النظمي

مدخل إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم  
مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

سؤال ٥

من المرتكزات الأساسية التي قام عليها مدخل إرضاء المصالح الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم التحسين المستمر

#### الاهتمام بالوسائل والأهداف في تقييم فعالية التنظيم

استخدام الأسلوب اللامركزي  
قياس الفعالية التنظيمية وفقاً للمرحلة التي يمر بها التنظيم

سؤال ٦

كلما كان نطاق الإشراف ضيقاً في المنظمة، كلما:

كان هناك بساطة أكثر في الهيكل التنظيمي

#### كان هناك تعقيد أكثر في الهيكل التنظيمي

قلت عدد المستويات الإدارية

زاد عدد العاملين داخل المنظمة

#### • الواجب الثالث:

• السؤال ١: تناسب استراتيجية التكامل للإمام أو الخلف، التكنولوجيا.....

الهندسية

الوسيطية

#### المتسلسلة

المكثفة

السؤال ٢: أي العبارات التالية صحيحة :

المنظمة الفعالة هي المنظمة الخالية تماماً من الصراع

وفقاً للمنظور السياسي فإن الأشكال التنظيمية لا يحكمها إلا المتغيرات الموضوعية، مثل

الاستراتيجية، والتكنولوجيا، والبيئة .

#### يميل أصحاب القوة والنفوذ إلى تطبيق الرسمية المرتفعة

يميل أصحاب القوة والنفوذ إلى تطبيق التكنولوجيا غير الروتينية

السؤال ٣: يتركز دور التكنولوجيا ..... في التوفيق بين جانب المدخلات وجانب المخرجات .

الإنتاج الكبير

الروتينية

#### الوسيطية

الهندسية

السؤال ٤: تتصف التكنولوجيا..... بكثرة وتنوع الأعمال، مثل التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد

البحوث العلمية

الروتينية

#### غير الروتينية

الهندسية

الحرفية

السؤال ٥: يتركز اهتمام المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا ..... على فعالية الاداء من حيث

سرعة تقديم الخدمة وتحسين جودتها أكثر من الاهتمام بالربحية وتقليل النفقات .

**المكثفة**

الوسيطه

البسيطه

الأوتوماتيكية

السؤال ٦: تتميز التكنولوجيا..... بأن عمليات الإنتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يمكن الانتقال الى مرحلة قبل اتمام المرحلة السابقة لها، مثل العمل في المصانع وعلى خطوط الإنتاج .

**المتسلسلة**

الحرفية

الوسيطه

المكثفة

السؤال ٧: من الآثار الايجابية للصراع

تشجيع الحلول الابتكارية

التشجيع على إحداث التغيير

اكتشاف الأخطاء

**كل ما سبق**

السؤال ٨ : تتعامل التكنولوجيا.....مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، وتستلزم خبرة خاصة .

الروتينية

غير الروتينية

**الحرفية**

الهندسية

**أسئلة الاختبار الفصلي:**

السؤال ١: تهدف الاستراتيجيات الدفاعية إلى تحقيق.....

**الاستقرار**

المرونة

الاستقرار والمرونة

ضبط التكاليف

السؤال ٢: تفترض الاستراتيجيات..... وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على البحث عن مجالات أخرى.

ضبط التكلفة

المستقبلية

التحليلية

**الدفاعية**

السؤال ٣: أن ما يميز المرحلة التي نعيشها الآن (١٩٧٥- وحتى الآن) في نظرية التنظيم عن المراحل السابقة:

تفهم التنظيم العوامل الموقفية وإعطاء أولوية للتصميم التنظيمي

التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية

**الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية**

اعتبار الإنسان آله، والاهتمام بالإنتاجية

السؤال ٤: في البيئة..... استمرار التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطي أهمية كبرى لعملية

التخطيط .

الهادئة نوعاً ما

الهادئة مع بعض التقلبات

المزعجة المتغيرة

المضطربة المعقدة

السؤال ٥: يعرف على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسئوليات

المطلوبة في كل وظيفة.

تحليل الوظيفة

وصف الوظيفة

شروط الوظيفة

لا شئ مما سبق

السؤال ٦: من المرتكزات الأساسية التي قام عليها مدخل القدرة على التوافق بين القيم:

الاهتمام بالوسائل والأهداف في تقييم فعالية التنظيم .

الاهتمام بفرق العمل

الاهتمام برضى العملاء والتحسين المستمر

استخدام الأسلوب اللامركزي في العمل

السؤال ٧: من الخصائص الهيكلية للاستراتيجيات.....الرقابة المحكمة، والتقسيم الشامل للعمل،

والرسمية العالية والمركزية .

الدفاعية

التحليلية

المستقبلية

رد الفعل

السؤال ٨: من سمات الهيكل التنظيمي المناسب للبيئة الديناميكية

الاعتماد على إصدار الأوامر أكثر من تبادل المعلومات

ليس هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسئوليات

الاهتمام بالمركز الوظيفي أكثر من الخبرة والمعرفة

نمط الاتصالات الرأسية

السؤال ٩: عند التعامل مع جماعات الضغط على المؤسسة، يفضل ..... كأحد المعايير الايجابية لإدارة البيئة

تعيين الناقدين للمؤسسة كأعضاء مجلس إدارة أو موظفين

اختيار مجالات عمل ذات قوة تفاوضية أقل للعملاء

الاعتماد على عدة مصادر للتمويل

تنويع مصادر التوريد

السؤال ١٠: أي العبارات التالية صحيحة

تعتمد نظرية (x) لميكريجور على افتراضات المدرسة الإنسانية في الإدارة

### تعد نظريات الإدارة العلمية أحد نظريات المدرسة الكلاسيكية في التنظيم

يعد ألتون مايو أول من أهتم بمبدأ التخصص وتقسيم العمل

يعد ميكافيلي أول من وضع تصور لوظائف المدير

السؤال ١١: من مبادئ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

#### التوجه نحو استخدام الأسلوب العلمي

الهرمية في التنظيم

كفاءة النظام الرسمي للاتصالات

وجود نظام مركزي للتوثيق وضبط المعلومات

السؤال ١٢: كل ما يلي يعد من خصائص المدير الفعال، ما عدا:

يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة

ابتكار بدائل خلاقية لحل المشاكل

يعمل على زيادة الأرباح

#### اتباع النظام والمنهج الموضوع في كل الأحوال

السؤال ١٣: من السهل تحقيق الرسمية المرتفعة في:

المستويات الإدارية العليا

#### المستويات الإدارية الدنيا

الأعمال المهنية والاستشارية

الأعمال غير الروتينية

السؤال ١٤: تهدف الاستراتيجيات التحليلية إلى.....

الاستقرار

المرونة

#### الاستقرار والمرونة

التميز والابداع

السؤال ١٥: تعتبر الاستراتيجيات ..... هي المناسبة للمنظمات الربحية

رد الفعل

الدفاعية

التحليلية

#### المستقبلية

السؤال ١٦: من خصائص المنظمات الفعالة

#### المشاركة في اتخاذ القرارات

اتباع الاسلوب المركزي في الإدارة

الرقابة الصارمة على العاملين

نطاق الاشراف الضيق

السؤال ١٧: من أهمية الهيكل التنظيمي

الأداء الرئيسية لتحقيق الأهداف

تحديد العلاقات التنظيمية

تحديد خطوط السلطة\*

**كل ما سبق**

السؤال ١٨: التركيز على التخصص وتقسيم العمل، يعد أحد سمات المنظمات التي تتبع استراتيجية ....

المستقبلية

التحليلية

الدفاعية

**رد الفعل**

السؤال ١٩: في مرحلة..... كأحد مراحل التنظيم، تصبح الموظفون ضمن قائمة الجهات الاستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات الانسانية، الذي يعمل على تقوية الشعور بالولاء والانتماء وخلق

الشعور بالتماسك .

الابداع

**الجماعية**

التطور والنضوج

الهبوط

السؤال ٢٠: من سمات الهيكل التنظيمي المناسب للبيئة الميكانيكية

**الاعتماد على المركز الوظيفي أكثر من الخبرة**

الرسمية المنخفضة

مستوى متدن من المركزية

بساطة في الهيكل التنظيمي

السؤال ٢١: من خصائص التنظيمات الأدهوقراطية :

**المرونة المرتفعة والتفاعل مع البيئة .**

نطاق الإشراف الضيق .

المركزية في اتخاذ القرارات .

الرسمية المرتفعة.

السؤال ٢٢: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم، يعد أحد المبادئ الأساسية التي قامت عليها

المرحلة..... من مراحل نظريات التنظيم .

الأولى

**الثانية**

الثالثة

الرابعة

السؤال ٢٣: المدير الذي ينجز الأهداف غير المرتبطة بأهداف المستفيدين من خدمات المنظمة بأعلى تكلفة

ممكنة .

فعال وكفاء

فعال وغير كفاء

غير فعال وكفاء

**غير فعال وغير كفاء**

السؤال ٢٤: أي من العبارات التالية صحيحة:

هناك علاقة طردية بين تعدد الوظائف ودرجة تعقد التنظيم

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

كلما زاد عدد الفروع للمنظمة زاد تعقد الهيكل التنظيمي

**كل ما سبق صحيح**

السؤال ٢٥: تهتم المنظمات التي تتبع الاستراتيجيات..... بالأفكار الإبداعية، والميل نحو المغامرة في اتخاذ

القرارات

**المستقبلية**

التحليلية

الدفاعية

رد الفعل

السؤال ٢٦: من سمات المنظمات التي تتبع الاستراتيجيات الدفاعية

**المركزية والرسمية**

زيادة الأرباح

المغامرة العالية

الاهتمام بالتوسع والانتشار

السؤال ٢٧: تعد المنظمات البيروقراطية الحكومية، أحد أمثلة المنظمات التي تتبع استراتيجية.....

التوسع والانتشار

المستقبلية

**الدفاعية**

التحليلية

السؤال ٢٨: تتلخص الفكرة الأساسية في النظريات..... بأنه ليس هناك تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية

تتناسب مع جميع الظروف

الكلاسيكية في الإدارة

الإنسانية في الإدارة

السلوكية في الإدارة

**الموقفية**

السؤال ٢٩: استراتيجية..... تركز على التميز والتفرد في مجال العمل، بحيث يكتسب التنظيم شهرة ما في

أحد مجالات العمل.

**التميز والابداع**

ضبط التكاليف  
التوسع والانتشار  
رد الفعل

السؤال ٣٠: البساطة ، والرسمية المنخفضة، تعد أحد خصائص التنظيم الذي يتبع استراتيجية ....

الإبداع والتميز  
التوسع والانتشار  
ضبط التكلفة  
الدفاعية

السؤال ٣١: يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي كأحد مراحل تحقيق الرسمية في العمل، إلى:

القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين  
زيادة إبداعية العاملين  
ضمان فعالية المنظمة  
زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

السؤال ٣٢: من مرتكزات مدخل إدارة الجودة الشاملة :

التركيز على رضى العميل  
التحسين المستمر  
نمط عمل الفريق

كل ما سبق

السؤال ٣٣: وفقاً لمدخل..... كأحد مقاييس الفعالية التنظيمية، يتم التركيز على المخرجات

وإهمال المدخلات والعمليات التحويلية.

القدرة على تحقيق الأهداف  
النظمي  
الجودة الشاملة

إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم

السؤال ٣٤: يرى أصحاب المنظور الهدي في نظرية التنظيم

لا بد أن تصب جميع أهداف التنظيم في صالح ملاك المنظمة

ليس بالضرورة أن تتسم جميع أهداف المنظمة بالموضوعية.

لا بد أن تتسم أهداف التنظيم بالشخصية لزيادة القدرة على التوافق بين الأطراف المتعارضة.

لا شئ مما سبق

السؤال ٣٥: من الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية في التنظيم

إهمال الجوانب الإدارية والتنظيمية  
التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية  
الإلتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين  
كل ما سبق

السؤال ٣٦: تعتمد المنظمات التي تتبع الاستراتيجية ..... على التوسع ودخول مجالات استثمار جديدة بعد التأكد من النجاح.

الدفاعية

التوسع والانتشار

التحليلية

المستقبلية

السؤال ٣٧: يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (Y) المدرسة ..... في التنظيم.

المدرسة الكلاسيكية

الإنسانية

الموقفية

النظم

السؤال ٣٨: تتسم المنظمات التي تتبع استراتيجية ..... بأن كل ما تقوم به المنظمة هو ردود أفعال جزئية

على المتغيرات البيئية

المستقبلية

التحليلية

رد الفعل

ضبط التكلفة

السؤال ٣٩: من الاسس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها:

الوظيفة

الخدمة المقدمة

عدد العاملين

كل ما سبق

السؤال ٤٠: في مرحلة ..... كأحد مرحل التنظيم، يتركز الاهتمام على مختلف القوى المؤثرة على التنظيم سواء كانوا موظفين، أو حكومة، أو مستفيدين على الإنتاجية والنظام .

الإبداع

الجماعية

الرسمية

تطور الهيكل التنظيمي (النضوج)

السؤال ٤١: من نظريات المدرسة الإنسانية في التنظيم

نظرية الإدارة العلمية

نظرية البيروقراطية

نظرية المبادئ العامة لهنري فايول

لا شيء مما سبق

السؤال ٤٢: يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (X) في الإدارة :

### المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

المدرسة الإنسانية في الإدارة

المدرسة الموقفية في الإدارة

المدرسة السلوكية في الإدارة

السؤال ٣ ٤: وفقاً لمدخل ..... وتعتبر المنظمات بمثابة منابر سياسية يتنافس عليها اصحاب المصالح

المختلفة للحصول علي الموارد

القدرة على تحقيق الأهداف

### ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم

الجودة الشاملة

المنظمي

السؤال ٤ ٤: لتحقيق الفعالية وفقاً للمدخل المنظمي، يجب التركيز على:

المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

وضوح خطوط الاتصالات

### كل ما سبق

السؤال ٥ ٤: أي العبارات التالية صحيحة :

يعد آدم سميث أحد البارزين في المدرسة الكلاسيكية في التنظيم .

ركز آدم سميث على القيادة وفرق بين مفهوم القيادة والسلطة .

يعتبر هنري فايول له فضل الأسبقية في وضع مبادئ للتنظيم ووظائف الإدارة.

### كل ما سبق صحيح

السؤال ٦ ٤: وفقاً لمدخل..... كأحد مقاييس الفعالية التنظيمية، يتم قياس الفعالية التنظيمية وفقاً

للمرحلة التي يمر بها التنظيم .

القدرة على تحقيق الأهداف

المنظمي

الجودة الشاملة

### التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

السؤال ٧ ٤: من نتائج تجارب الهوثورن :

العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شاعت.

العامل داخل المنظمة يعمل من أجل النواحي المادية فقط.

أفضل أنواع الاشراف هو الاشراف المبني على الرقابة الصارمة .

الارتكاز فقط على التنظيمات الرسمية في العمل وإهمال التنظيمات غير الرسمية

السؤال ٨ ٤: كلما كان نطاق الاشراف في المنظمة واسعاً، كلما :

زاد عدد المستويات الإدارية

### قلت عدد المستويات الإدارية

زاد عدد العاملين داخل المنظمة

زاد تعقيد الهيكل التنظيمي

السؤال ٤٩ : إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، فإن المدخل

المناسب لقياس الفعالية التنظيمية هو المدخل.....

**القدرة على تحقيق الأهداف**

ارضاء الأطراف الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم

الجودة الشاملة

النظمي

السؤال ٥٠ : يتسم التنظيم الذي يناسب استراتيجيات رد الفعل بـ

**الاهتمام بالرسمية والمركزية في العمل**

اللامركزية في العمل

بساطة الهيكل التنظيمي

نطاق الاشراف الضيق

السؤال ٥١ : المدير الذي ينجز الأهداف المرتبطة باحتياجات المستفيدين بتكلفة مرتفعة، يعد مدير :

كفاء وفعال

كفاء وغير فعال

**غير كفاء وفعال**

غير كفاء وغير فعال

السؤال ٥٢ : وفقاً لمدرسة..... في التنظيم أشار علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية لها وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وانها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.

الكلاسيكية في الإدارة

الإنسانية في الإدارة

السلوكية في الإدارة

**مدرسة النظم**

السؤال ٥٣ : يعد التخصص وتقسيم العمل، أحد المبادئ الرئيسية لنظرية..... في الإدارة :

الإدارة العلمية

النظرية العامة لهنري فايول

البيروقراطية

**كل ما سبق**

السؤال ٥٤ : من أنواع الاستراتيجيات وفقاً لتقييم مايلز وتشارلز :

التميز والإبداع

التوسع والانتشار

ضبط التكلفة

### رد الفعل

السؤال ٥٥: أي العبارات التالية صحيحة :

**يرى ماكس فيبر أن البيروقراطية تعني السرعة والكفاءة العالية في الإنجاز.**

تتمثل مرحلة البيروقراطية في مرحلة السلطة التقليدية وفقاً لنظرية تطور المجتمعات لماكس وبيبر.  
من مزايا النظرية البيروقراطية، فرض نظام على الأفراد يزيد من مستوى مبادرة العاملين.

كل ما سبق صحيح.

السؤال ٥٦: أي العبارات التالية صحيحة:

**يعتمد الحكم على وجود المركزية أو اللامركزية على أسلوب اتخاذ القرارات**

وجود بعض التفويض في السلطات يغير من مستوى المركزية المتبع.

تقوم التنظيمات التي تعتمد على الموظفين المهنيين باتباع الأسلوب المركزي في الإدارة  
كل ما سبق غير صحيح.

السؤال ٥٧: أي من العبارات التالية غير صحيحة :

يصعب وصول النظرية الإدارية لمرتبة القانون.

**اختيار العاملين بعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل .**

تختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري.

يسهل تطبيق الرسمية في الأعمال الروتينية .

السؤال ٥٨: تعقيد الهيكل التنظيمي ، والجمع بين ثبات والمرونة ، يعد أحد خصائص التنظيم الذي يتبع

استراتيجية.

الابداع والتميز

**التوسع والانتشار**

ضبط التكلفة

المستقبلية

السؤال ٥٩: تعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لمدخل ..... 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.

مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

**المدخل النظمي**

السؤال ٦٠: البيئة ..... يكون هناك تداخل في العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع

والمنظمات الاقتصادية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير، مما يستوجب التفكير بسياسات تنويع الخدمات  
ومجالات العمل .

الهادئة نوعاً ما .

الهادئة مع بعض التقلبات.

## المزعجة المتغيرة.

### المضطربة المعقدة.

## 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 المسنولة 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 المؤسسية، 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 وتوسيعها 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 الموانئ 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 نظرتة 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 الادارية 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 الادارية 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 إنشاء مؤسسة الإسكان عام ١٩٦٥ لتعمل على إنشاء المساكن للموظفين الحكوميين وتوزيعها عليهم ليسددوا 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 التغيرات، مما جعلهم غير قادرين على دفع الأقساط التي ستترتب 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 إنشائها؟
- 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 إنشائها؟
- 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؟
- أسلوب اتخاذ القرارات المبني على المشاركة

### بعض ملاحظات الدكتور من المحاضرات المسجلة

#### ملاحظات الدكتور من المحاضرة الثانية :

##### مفهوم التنظيم :

- أول خطوة من خطوات دراسة أي ظاهرة معينة نعرف ماهي المسببات المحتملة في حدوث هذه الظاهرة .
- النظرية يمكن أن تتغير بتغير الزمان والمكان .
- النظرية تفسير مؤقت وليس تفسير دائم .
- الفرق بين النظرية والقانون :**
- القانون ثابت لا يتغير بتغير الزمان والمكان .
- في علم إدارة الأعمال لا يوجد به قانون، يكون موجود القانون بالعلوم الطبيعية كعلوم الأحياء والفيزياء .

-النظرية يمكن أن تصل إلى مرتبة القانون ولكن النظرية في مجال العلوم الطبيعية .  
النظرية الإدارية في مجال العلوم الإدارية أو العلوم الاجتماعية بشكل عام لا يمكن أن تصل إلى مرتبة القانون .

#### -سؤال قد يأتي بالإختبار :

يمكن الوصول بالنظرية الإدارية إلى مرتبة القانون. خطأ  
يمكن الوصول بالنظرية بشكل عام إلى مرتبة القانون. صواب

#### **مفهوم التنظيم :**

-عدم وضوح الأهداف أمام العاملين داخل المؤسسة يؤدي إلى ما يسمى بظاهرة الترهل الإداري .  
-ظاهرة الترهل الإداري معناه عدم وضوح الأهداف أمام العاملين داخل المؤسسة وعدم الإهتمام بالعمل من قبل العاملين داخل المؤسسة نتيجة زيادة عدد العاملين عن العدد المطلوب (التضخم الوظيفي) .

#### **خصائص الهيكل التنظيمي :**

##### **-التطور والتعقيد :**

الهيكل التنظيمي يتغير مع تغير الزمن ويتطور وبالتالي تزايد وتتشابك عدد الإدارات ومن ثم تتعقد .  
**-الرسمية:**

تعني الإلتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة .  
كل فرد داخل المؤسسة يعرف الهدف من وجوده داخل المؤسسة وماهي الأهداف المنوط بها تحقيقها .

##### **-التسلسل الإداري :**

معروف من هم الرؤساء ومن هم المرؤوسين وعدد أشخاص المرؤوسين وكل مرؤوس داخل المؤسسة يعلم من رئيسه.

اعداد : لوشي

#### **ملاحظات الدكتور من المحاضرة الثالثة :**

- علشان يكون النظام ناجح لابد يكون هناك تأثير عكسي وقياس رد فعل البيئة الخارجية لاتجاه ما تم تقديمه من السلع والخدمات
- مرحلة الابداع < المرحلة المتعلقة بفكرة المشروع او فكرة المؤسسة
- مرحلة الجماعية < قائمة على العمل الجماعي والتعاون بين الاعضاء في اتخاذ القرارات
- مرحلة الرسمية < مرحلة الإلتزام بالقوانين والتعليمات واللوائح المتعلقة بالعمل
- مرحلة النضوج < المسؤوليات تزيد وتوصل لمرحلة النجاح

#### **ملاحظات الدكتور من المحاضرة الرابعة :**

- صاحب مقولة الغاية تبرر الوسيلة هو نيقولا لاميكافيلي
- لازم نفرق بين السلطة والقيادة
- يؤكد المنظور السياسي على القدرة العالمية على كافة الاطراف المؤثرة في التنظيم
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل لـ ادم سميث
- كلما زادت خبراتك ومهاراتك يؤدي الى انخفاض في التكاليف في المؤسسة
- المدرسة الكلاسيكية اقدم مدرسة في الادارة < قائمة على مبدأ تعامل الانسان كألة
- اول من وضع المشكلات والعمل الادارة للبحث والتحليل بمنهجية علمية هو فريدريك تايلور
- لابد يكون توازن بين السلطة والمسؤولية

#### **ملاحظات الدكتور من المحاضرة الخامسة:**

- عندما تتحدث عن الادهورقراطية تتحدث عن الإلتزام والتعليمات والقواعد في المؤسسة
- المدرسة السلوكية تحدد سلوكيات الافراد داخل المؤسسة وتتعامل معهم على حسب سلوكياتهم .

اعداد : سومييا

## عبارات تحفيزية: هديه منى لكم

عندما تغير نظرتك للأشياء من حولك  
تجد كل شئ حولك و قد تغير ...



د.وين داير

:: النجاح يساوي الأهداف ::  
و كل ما عداه كماليات

براين تريسي



\*عندما أقوم ببناء فريق فأني أبحث دائما عن أناس يحبون الفوز، وإذا  
لم أعثر على أي منهم فأني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة (روس  
بروت)

\*في كل الأمور يتوقف النجاح على تحضير سابق  
وبدون مثل هذا التحضير لا بد أن يكون هناك فشل  
إن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف  
واضحة لهو أحسن وأفضل نتيجة من قضاء سبع أيام  
بدون توجيه أو هدف