

## الفصل ( ١ ) نظرة عامة عن التنظيم

### ❖ مفهوم النظرية :

عبارة عن مجموعة من المفاهيم و التعريفات و الافتراضات التي تعطي نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديد العلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بتلك الظاهرة بهدف تفسير تلك الظاهرة و التنبؤ بها مستقبلاً .

### ❖ الفرق بين النظرية و القانون :

- **القانون** : يعني أن هناك تفسيراً كاملاً جامعاً لحدوث ظاهرة معينة و إمكانية تكرارها و الآلية الممكنة إتباعها للتحكم بحدوثها فالوصول لمرتبة القانون معناه إن هناك إمكانية كبيرة للوصول لنفس النتائج حول ظاهرة ما من خلال إتباع المنهجية العلمية من مختلف الباحثين لنفس النتائج في أي زمان و مكان . فقانون الجاذبية يسمى قانوناً لأنه يمكن التثبيت منه في كل زمان و مكان .

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

### ❖ ماهية التنظيم :

هو كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم ، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف .  
و يتميز التنظيم بـ :

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

### ❖ نظرية التنظيم :

تهتم بدراسة الهيكل التنظيمي و نمط التصميم التنظيمي الذي يناسب المنظمات المختلفة فهي تقدم و صفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية و ذلك بهدف تحسين الأداء و الفعالية مثل :

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

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

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

### ❖ مكونات الهيكل التنظيمي :

**التعقيد** : يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً و المرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة ، و يمكن أن يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً أو موزعاً جغرافياً .

**التطور :** و ذلك من خلال التغييرات و التطورات تتم على الهيكل التنظيم نتيجة التفاعل مع المتغيرات البيئية كإضافة بعض الوحدات الإدارية الجديدة أو إلغاء وحدات إدارية موجودة .  
**الرسمية :** فالتنظيم يستلزم التمييز و التوحيد فكلما كان التنظيم منظماً كان هناك أدلة عمل وإجراءات و سياسات واضحة .  
**التسلسل الإداري :** من خلال ضرورة و جود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية.

❖ **التصميم التنظيمي :** وضع خارطة تنظيمية تحدد مختلف الوحدات التنظيمية و خطوط الاتصال و السلطة و نطاق الإشراف و يعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة .

❖ **نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي :** يظهر الاختلاف بينهما في مستوى التحليل الذي يتناوله كل منهما :  
**(١) وحدة التحليل لنظرية التنظيم :** هي التنظيم الإداري من منظور شمولي حيث تركز على دراسة الهيكل التنظيمي و محدداته المختلفة من حيث :

- الحجم و نوعية المهمة
- نوع التكنولوجيا المستخدمة
- البيئة التي يعمل فيها التنظيم .

**(٢) وحدة التحليل للسلوك التنظيمي :** يتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي يركز على دراسة سلوك الأفراد و الجماعات و على دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد و الجماعات مثل :

- الدوافع .
- نمط القيادة
- الإنتاجية الفردية .
- القيم
- تأثير الصراع في العمل .
- مظاهر التغيب عن العمل .
- الإدراك و التعلم
- نمط الشخصية
- الدوران الوظيفي .

❖ **نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي**

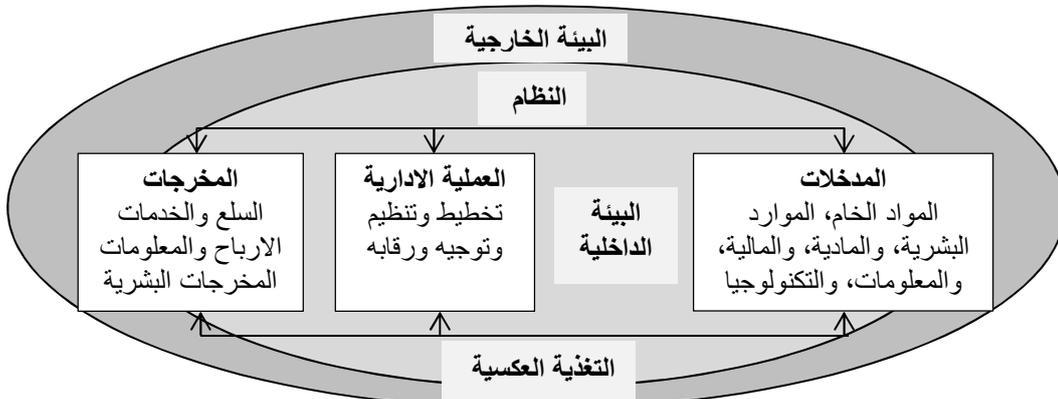
السلوك التنظيمي و نظرية التنظيم يكملان بعضهما البعض و يحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما و لكن من زاوية مختلفة فعلى سبيل المثال، يتم دراسة موضع الصراع التنظيمي من زاوية السلوك التنظيمي باعتباره صراعاً بين الأفراد من جهة و بين الأفراد و الجماعات من جهة أخرى، و تعزى أسبابه لأمر تتصل بنمط الاتصالات و أنماط الشخصيات المختلفة و مستويات الإدراك أما من زاوية نظرية التنظيم فيتم دراسة الصراعات الإدارية باعتبارها مظهراً من مظاهر تنظيمية مثل ضعف قنوات و آليات التنسيق و عيوب يجب تداركها في التصميم التنظيمي .

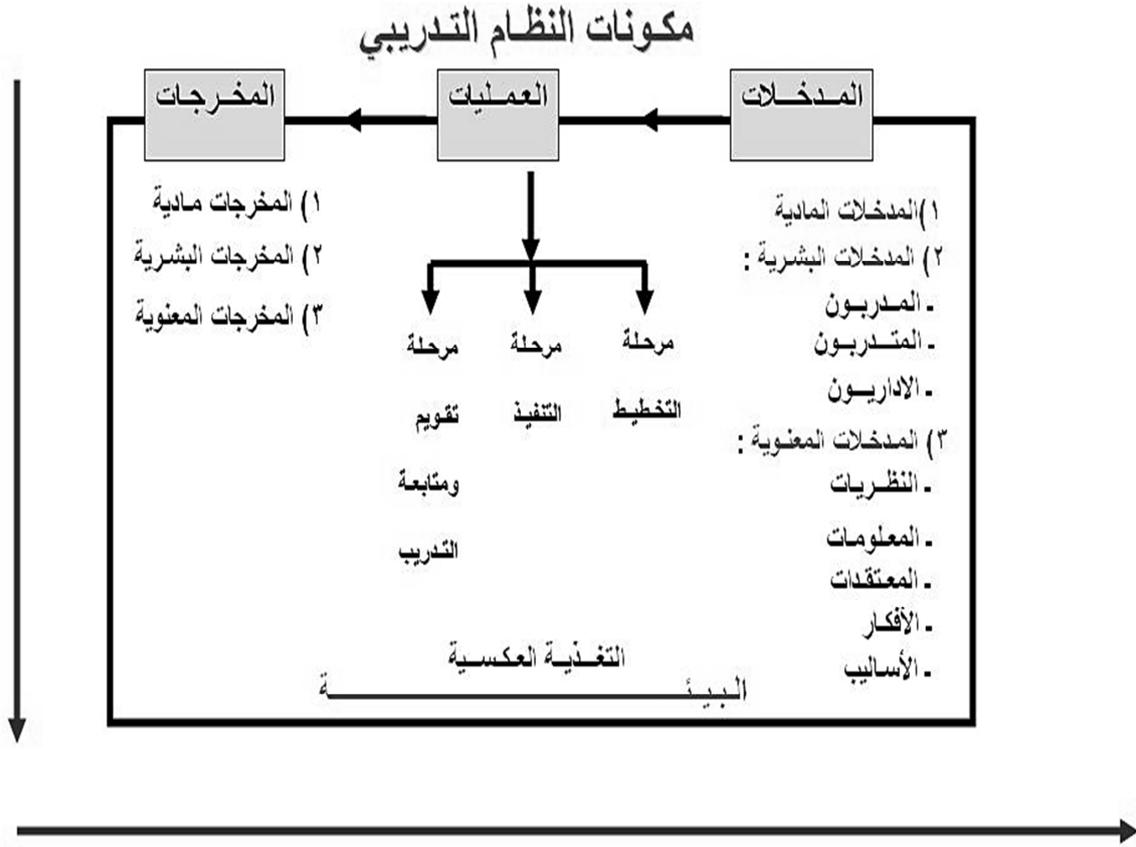
❖ **مبررات دراسة نظرية التنظيم :**

- (١) تزايد حجم المنظمات و تأثيرها .
- (٢) التطورات الصناعية و التكنولوجية و الحضرية .
- (٣) فتح الأسواق العالمية و الحدود بين الدول .
- (٤) الانفتاح السياسي و التحولات الديمقراطية .

❖ **النظر للتنظيم من منظور عضوي / نظرية النظم :**

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





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

#### ❖ خصائص النظام المفتوح :

- (١) **بيئة النظام** : كل نظام له بيئة خارجية ، و بيئة داخلية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً كما أنه لا يمكن فهم النظام أو تحليله إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها و ما بين البيئة و النظام توجد حدود و بدون حدود لا يوجد نظام و هذه الحدود هي التي تقرر أن يقف و يبدأ النظام .
- (٢) **التغذية العكسية** : هي العمليات الخاصة بتوجيه و متابعة المدخلات و معالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات .
- (٣) **استمرار النشاط** : تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها فالمنتجات تطرح للمجتمع فتتحول المدخلات إلى مخرجات.

#### ❖ دورة حياة التنظيم :

- (١) **مرحلة الإبداع** : تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم ، و هي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان ، حيث تتصف بغموض الأهداف و الحاجة الماسة للإبداع و الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساس لبقاء التنظيم و استمراره في غياب توافر موارد ثابتة و مضمونه
- (٢) **مرحلة الجماعة** : حيث تتضح و تتبلور الأهداف بشكل أفضل و لكن الاتصالات و نمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للاسمية
- (٣) **مرحلة الرسمية و الرقابة** : يتم في هذه المرحلة و ضع القواعد و إجراءات العمل و تتحد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة .
- (٤) **مرحلة تطور الهيكل التنظيمي** : يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادراً على الانتشار و التوسع في نشاطاته و ما يقدمه من سلع و خدمات ، و يزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور .
- (٥) **مرحلة الضعف و الانحدار** : تتميز هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة مثل النقد الكبير أو زيادة عدد المنافسين و تقلص حجم الحصة في السوق أو دمج أو إلغاء بعض المؤسسات مما ينعكس سلباً على العاملين و يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي .

## الفصل (٢) تطور نظريه التنظيم

### ❖ مقدمة :

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

### ❖ المنظور الهدي في تطور نظريات التنظيم :

يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف ينشأ بوعي لتحقيق أهداف محددة و يتفرع هذا لاتجاهين هما :  
الاتجاه الاول : يرى أن التنظيم يهدف إلى تحقيق أهداف محددة بشكل عقلاي و موضعي و بما يحقق المصلحة التنظيمية .  
الاتجاه الثاني : يرى أن أهداف التنظيم ليست بالضرورة أن تكون موضوعية بل أهداف شخصية تقرر على ضوء الصراعات و المصالح لذوي النفوذ في التنظيم .

### ❖ المنظور النظمي في تطور نظريات التنظيم :

منظور نظامي مغلق : و هي معزول عن البيئة المحيطة أي أن كفاءة التنظيم تعتمد على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات و عمليات تشغيل و مخرجات .  
منظور نظامي مفتوح : التنظيم كيان عضوي يتفاعل مع البيئة المحيطة و يؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية و القدرة على إقامة علاقات ناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية و على القدرة على التعلم من التغذية العكسية .

### ❖ تطور نظريات التنظيم :

الفترة الزمنية المنظور	المرحلة الاولى ١٩٣٠-١٩٠٠	المرحلة الثانية ١٩٦٠-١٩٣٠	المرحلة الثالثة ١٩٧٥-١٩٦٠	المرحلة الرابعة ١٩٧٥-الآن
منظور الهدف	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
الافتراضات والقيم الأساسية	اعتبار التنظيم آله 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 و فرق بين مفهوم السلطة و القيادة و أكد على المنظور السياسي للتنظيم .  
ادم سميث : ساهم في تحديد آليات زيادة الإنتاج كماً و كيفاً من خلال مبادئ أساسية و أكد على مفهوم تقسيم العمل و التخصص كشرطان لزيادة الإنتاج .

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

ظهرت نظريات هذه المدرسة في بدايات القرن العشرين و هي مدرسة سلطوية بيروقراطية بحثة تنظر لإنسان كآلة يمكن استخدامه و تحريكه بالترغيب و التهيب و الرقابة الصارمة الدقيقة و كان ماكس ويبير في ألمانيا أحد المحللين لهذه الطرق و قوائمها و من هذه النظريات :

- نظرية الإدارة العملية لفرديريك تايلور .
- المبادئ التنظيمية لهنري فايول .
- النظرية البيروقراطية لماكس و ويبير .

### ❖ أهم المفكرين و نظرياتهم في المدرسة الكلاسيكية :

- فرديريك تايلور ← نظرية الإدارة العلمية
- هنري فايول ← النظرية العامة للإدارة
- ماكس ويبير ← نظرية البيروقراطية

## ❖ الفكر التقليدي :

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

- كيفية زيادة الإنتاجية و جعل العمل أكثر سهولة و يسرا في الأداء.
- كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات .

## ❖ نظرية الإدارة العملية لفريدريك تايلور . (١٨٥٦-١٩١٥م)

- بدأ تايلور حياته العملية في إحدى مصانع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية .
- تدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس ثم إلى مهندس حيث حصل على بكالوريوس الهندسة أثناء العمل .
- أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة و البحث بمنهجية علمية تجريبية .
- نشر تايلور أفكاره في كتاب " الإدارة العلمية 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.

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوة من خطوات العمل.
- ضرورة تحمل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم.
- ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق اهداف التنظيم
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الادارة والعاملين بحيث تقوم الادارة بالتخطيط والاشراف، بينما يقوم العاملين بالتنفيذ.
- اختيار العاملين بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم.
- تصميم نظام حوافز يتناسب مع إنتاجية الموظف.
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

## ❖ المبادئ التي توصل إليها فريدريك تايلور :

كذلك فقد كان تايلور مدافعاً قوياً عن تطابق الصفات البدنية لأبعاد المهمة التي يتعين إنجازها، فقد رأى تايلور أن كل مهمة من مهام العمل تلائم أحد الأفراد أكثر من الآخرين، لذا فقد كانت السمات الجسدية للعامل والمتمثلة في القدرة الإنتاجية، ومثانة العضلات، ومقاومة الإجهاد هي أهم العوامل التي يتم على أساسها اختيار العاملين، ورأى تايلور أن هناك عنصراً آخر يجب أن يضاف إلى هذه المعادلة ويتمثل ذلك في تغيير نظام الدفع السائد في هذه الأثناء من نظام الأجر بالساعة إلى نظام الأجر المرتبط بكمية الإنتاج..

## ❖ النظرية العامة لإدارة لهنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥ م) :

- (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.

## ❖ هنري فايول و المبادئ التنظيمية :

- (١) ضرورة تقسيم العمل على اساس التخصص
- (٢) توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متوازن
- (٣) الانضباط والالتزام الوظيفي
- (٤) وحدة الامر.
- (٥) اولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- (٦) وجود نظام اجور وتعويض عادل.
- (٧) وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- (٨) التسلسل الرئاسي.
- (٩) التمسك بالنظام كأساس للعمل والعلاقات.
- (١٠) الاستقرار الوظيفي من خلال تخطيط القوى العاملة
- (١١) تشجيع المبادرة الفردية
- (١٢) تشجيع روح الفريق
- (١٣) الاستقرار الوظيفي
- (١٤) المبادرة.

## ❖ النظرية البيروقراطية لماكس ويبر (١٨٦٤-١٩٢٠ م) :

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

## ❖ نظرية تطوير المجتمعات لماكس ويبر :

**مرحلة السلطة التقليدية :** تنبع شرعية القادة السياسيين الاداريين من اصول تقليدية مثل : الوراثة الجاه و الأداء الاداري بدائي و غير كفاء .

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

**مرحلة السلطة القانونية :** يشغل الوظائف الإدارية أشخاص تتوافر فيهم المؤهلات و الشروط المحددة فى القوانين (مرحلة البيروقراطية) .

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

## ❖ خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

- (١) تقسيم العمل و التخصص
- (٢) التسلسل الرئاسي
- (٣) وضوح خطوط السلطة .
- (٤) الجدارة فى التعيين
- (٥) وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل
- (٦) التوثيق و تنظيم السجلات .
- (٧) الرسمية فى علاقات العمل
- (٨) الاجور و التعويضات العادلة .
- (٩) الرقابة الصارمة

## ❖ عيوب النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

- (١) الالتزام الحرفي بالأنظمة و القوانين و الجمود فى سلوك الأفراد .
- (٢) عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات و ميول و عواطف و أحاسيس .
- (٣) فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الاداء .
- (٤) وجود أنظمة و إجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
- (٥) قد يلجأ إلى تجنب المسؤولية و اتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التى تتناسب مع الأنظمة و القوانين .

## ★ نظريات المرحلة الثانية : مدرسة العلاقات الانسانية :

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

## ❖ ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية :

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

## ❖ اسباب دراسة العلاقات الإنسانية :

- (١) ظهور الحركات النقابية
- (٢) زيادة ثقافة العامل
- (٣) تقدم البحوث الإنسانية و التطبيقية
- (٤) كبر حجم المنظمات .
- (٥) التخصص و تقسيم العمل
- (٦) زيادة تكلفة العمل و الإنتاج
- (٧) ارتفاع المستوى المعيشي .

❖ أهم علماء نظرية العلاقات الإنسانية :

التون مايو	تجارب الهوثورن
دجلاس ماكجر يجو	نظريه X & Y
وارن بينس	

❖ التون مايو : تجارب الهوثورن :

تمت هذه التجارب في مصنع هوثورن - و سترن الكترينك : و هي مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية و إنتاجية العمال :

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

❖ نتائج تجارب الهوثورن :

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

❖ دوجلاس ماكجرجور و نظرية X,Y :

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

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

**كيفية معاملة الأفراد طبقا للنظرية ؟**

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

**هل نجحت هذه النظرية ؟**

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

٢) **نظرية (y)** : و تقوم على الأسس التالية :

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

❖ الفرق بين النظريتين :

يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (X) المدرسة الكلاسيكية و يعاملون الإنسان كالألة .  
يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (Y) المدرسة السلوكية .

## ❖ مساهمات وارن بينس :

رأى ضرورة إيجاد تنظيمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية تعتمد على وجود جماعات العمل وروح الفريق و اقترح تنظيمات أكثر مرونة و تفاعلاً مع المجتمع سماها التنظيمات الأدهوقراطية .

## ❖ انتقادات موجهة للمدرسة الإنسانية :

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

## ★ المرحلة الثالثة: "النظريات الموقفية"

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

## ❖ المدرسة السلوكية :

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية او الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال . تحاول أن تعطى تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية و السلبية لكل من سلوك الأفراد و سلوك الإدارة .

## ❖ خصائص الفرد في المدرسة السلوكية :

- ١) ليس سلبيا بطبيعته و لا يكره العمل
- ٢) لديه القدرة على تحمل المسؤولية و يسعى إليها .
- ٣) لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز
- ٤) يسعى أن يكون ناضجا و ناجحا في عمله .
- ٥) يرغب في الاستقلالية بالعمل و يكره الرقابة الكثيفة .
- ٦) يسعى لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافه الشخصية و أهداف المنظمة .
- ٧) لديه حاجات مادية و غير مادية .

## ❖ عيوب النظرية السلوكية :

- اهتمت بالجوانب السلوكية و أهملت الجوانب الإدارية و التنظيمية
- عجزت عن إيجاد جوانب محددة او أسلوب معين يمكن اعتماد لحل مشكلة التوفيق بين رغبات و أهداف العاملين و غايات و أهداف الإدارة .

## ❖ مدرسة النظم :

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات و أشاروا إلى أنها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها و أنها تشبه الكائن الحي في حاجتها إلى البقاء و الاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية

تدعو هذه المدرسة إلى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة .

- مدخلات : و يقصد بها جميع الإمكانيات الدخلة إلى المنظمة بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية المادية المعنوية) .
- المخرجات : و يقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت أو خدمات .
- العمليات : و تعني كافة الأنشطة و الممارسات المبدولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
- التغذية المرتدة : و يقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات و البيئة و المدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة أو موجبة .

#### نظريات المرحلة الرابعة :

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

## الفصل ( ٣ ) الفعالية التنظيمية

### ❖ الكفاءة والفعالية:

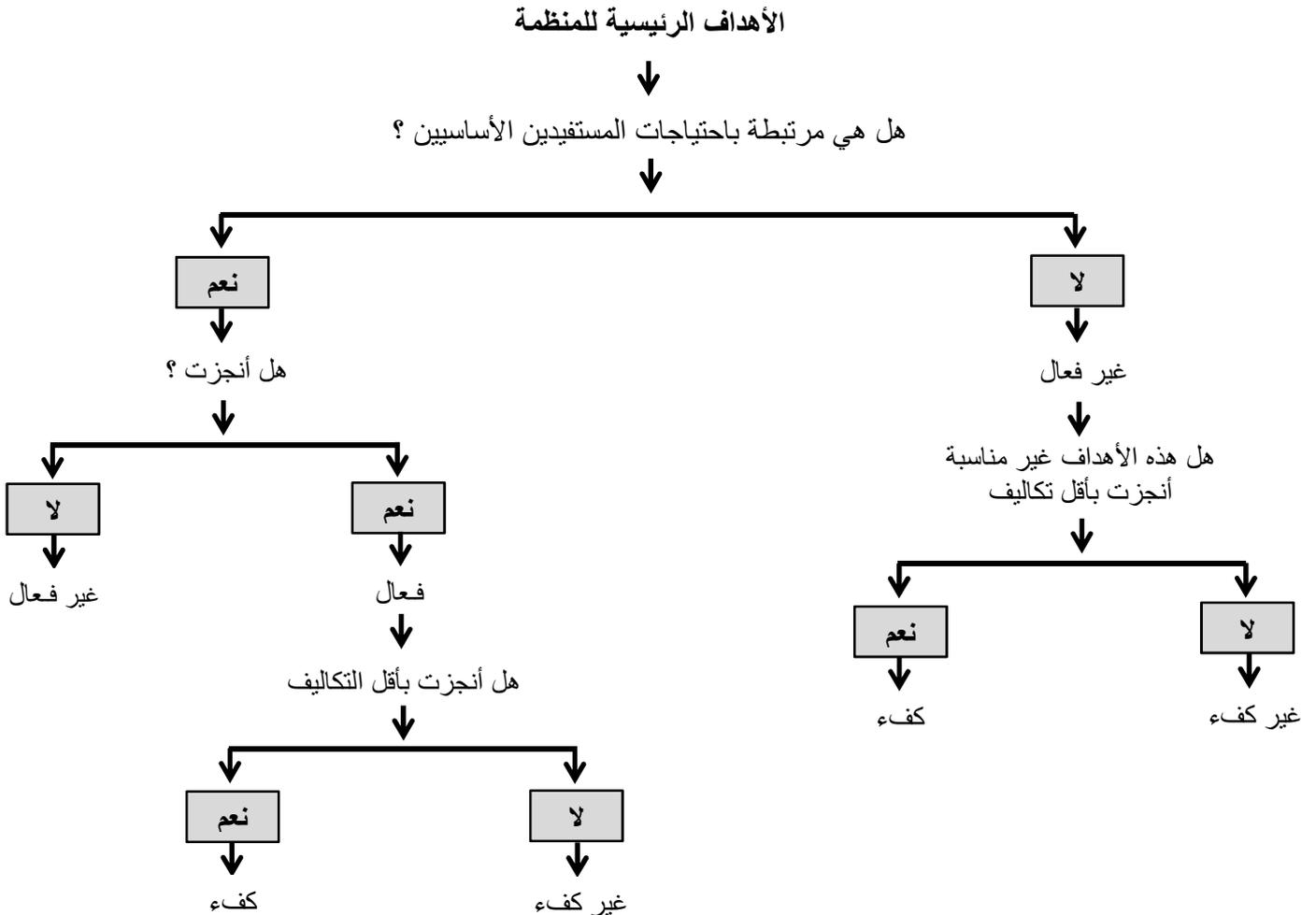
**الكفاءة** : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.

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

### ❖ الفرق بين الكفاءة والاستراتيجية :

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

### ❖ الفرق بين الكفاءة والفعالية:



ولهذا قد يكون التنظيم :

(١) كفاء وفعال

(٢) كفاء وغير فعال

(٣) فعال وغير كفاء

(٤) غير فعال وغير كفاء

## ❖ خصائص المنظمات المبدعة / الفعالة :

- ١) التأكيد على الإنجاز
- ٢) الاهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم
- ٣) درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف
- ٤) زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين
- ٥) تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها
- ٦) وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة
- ٧) بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة
- ٨) اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية واتاحة حريه أكبر للتصرف والابداع

## ❖ مداخل مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية :

- ١) القدرة على تحقيق الأهداف
- ٢) المدخل النظمي
- ٣) مدخل القدرة على إرضاء 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 و البشرية من أجل تحقيق الأهداف، فكلما زادت قدرتها على تحقيق الهدف زادت فعاليتها ..
- ومن ضمن الأهداف المألوفة للحكم على فاعلية التنظيم:
- ١. تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد، وبتكلفة منخفضة.
- ٢. التفوق على المنافسين.
- ٣. التوسع والانتشار.
- ٤. الحصول على حصة معينة من السوق.

## ❖ عيوب مدخل القدرة على تحقيق الأهداف :

- ١) التركيز على المخرجات وإهمال المدخلات و العمليات التحويلية.
- ٢) صعوبة الاعتماد على الأهداف كمعيار وحيد للفعالية، فالمنظمة نظام اجتماعي مبني على تفاعلات داخلية وخارجية.
- ٣) تعامل المنظمة مع العديد من الأهداف المتباينة : مثل هدف انتاج سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة.
- ٤) تعامل المنظمة مع بيئة متغيرة : فالأهداف عرضة للتعديل و التغيير المستمر.
- ٥) وجود عدة المدى: 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 علي اقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول علي 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 سياسي 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 علي ادارة التناقضات والخروج بأكبر ربح واقل الخسائر.

\* يجب علي المديرين تحديد الاطراف ذات التأثير علي المنظمة وعلي 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
الدائنون	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 :

- يقوم علي 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 للقائمين على عملية التقييم.
- يقوم ايضا علي الاهتمام بالوسائل والاهداف في تقييم فعالية التنظيم
- يهتم بتحديد كافة القوي المؤثرة علي التنظيم وتقييمها من اجل نجاحه وفعاليتيه. لذلك لا بد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لا بد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل.

## ❖ ينظر الي التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها:

**ففي 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.

**في مرحلة الرسمية :** يتركز الاهتمام على مختلف القوي 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، وايجاد قدر من المرونة في التنظيم تسمح بتأمين الموارد واستمرار النظام، وهو ما يؤكد عليه منظور النظام المفتوح.

**وفي مرحلة الضعف :** تحتاج المنظمة والقوي المؤثرة إلى قدرة أكبر على الابداع وهو ما تحتاجه في المرحلة الأولى للنمو، وهذا ما يؤكد نموذج النظام المفتوح

## ❖ خامساً : مدخل الجودة الشاملة :

يؤكد هذا الأسلوب في قياس الفعالية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل التنظيم، إذ تعتمد الفعالية التنظيمية وفق هذا الأسلوب على الاهتمام بثلاث عناصر أساسية، وهي:

١. التركيز على رضى العميل.

٢. الاهتمام بالتحسين المستمر.

٣. اعتماد نمط عمل الفريق.

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

(٢) **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.

(٣) **التركيز على فرق العمل :** وتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم، وبين التنفيذ 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 على كل موظف أن يتأكد منها

## ❖ الخلاصة :

يتبين من الطرق السابقة لقياس الفعالية أنها جميعها ذات فائدة، ولكن لكل منها وقت ومرحلة مناسبة للاستخدام. ويمكن توضيح الظروف المناسبة لكل طريقة في الجدول التالي:

الظروف المناسبة	الاسلوب
إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة 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 فترة لأخرى.	مدخل ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة

## الفصل ( ٤ ) الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي

### ❖ مفهوم الهيكل التنظيمي

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

- الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- توضيح خطوط الاتصالات.
- تحديد دور الأفراد والعلاقات بينهم.

### ❖ 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 الأفقي:

- 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.
- مبدأ التخصص ايجابياً علي كمية وجودة العمل
- وتتعدد الاسس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها:

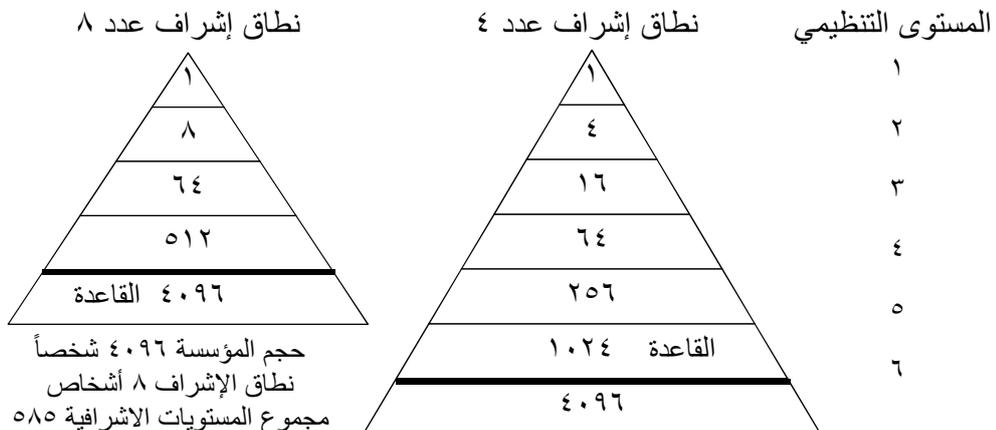
- (١) الوظيفة
- (٢) الخدمة المقدمة
- (٣) عدد العاملين
- (٤) المنطقة الجغرافية

#### ★ ب- التنظيم العمودي:

- يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الادارات والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوي إداري علي عدد من الأعمال لكي لا تتحرف عن المسار المطلوب.
- كلما زاد عدد المستويات يكون هناك صعوبة في الاتصال والتنسيق والإشراف.
- يختلف عدد المستويات الإدارية من مؤسسة لآخري حتي لو تساوي عدد العاملين فيها، ويعتمد ذلك علي حجم نطاق الاشراف.
- كلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات الادارية وبدا شكل التنظيم بسيطاً.

### ❖ اثر حجم نطاق الاشراف على الشكل التنظيمي

عدد المستويات الإدارية



## ★ ج- البعد الجغرافي:

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

## ❖ ثانياً: الرسمية

- تشير الرسمية إلي الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل ، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط.
- كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلاً.
- وتعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل، هي وصف الوظائف.
- ويشير وصف الوظائف : وهي التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها.
- تختلف درجة الرسمية من تنظيم لأخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري.
- من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وفي المستويات الإدارية الدنيا وذلك عكس الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات الإدارية العليا، فهي تتطلب درجات من غير الرسمية
- لا يشجع التقنين علي المبادرة والإبداع.
- يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة إلي:
- القدرة علي 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 (٤) السياسات والتعليمات.
- (٢) توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي. (٥) الأتمتة أو الميكنة
- (٣) العمل علي ايجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة

## ❖ 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 علي المدير القيام بها بالكامل وعلى الرغم من وجود سلطة غير رسمية، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية. بالإضافة إلى أن وجود بعض التفويض في السلطات، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية. يعتمد الحكم علي وجود المركزية او اللامركزية علي أسلوب اتخاذ القرارات.

## ❖ مراحل اتخاذ القرار

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

## ❖ العلاقة بين الابعاد المختلفة للهيكل التنظيمي

- العلاقة بين المركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة عكسية.
- العلاقة بين المركزية والرسمية.
- (١) تقوم التنظيمات التي يتصف عملها بالروتينية والتي تعتمد علي العمالة غير الماهرة بعملية تقنين واسعة للمهام والاعمال ويساعدها في ذلك اعتماد اسلوب مركزي في الادارة.
- (٢) تقوم التنظيمات التي تعتمد علي الموظفين المهنيين بدرجة اقل من التقنين والرسمية واسلوب لا مركزي في الادارة.

## البث المباشر الأول

- ١- يمكن الوصول بالنظرية الادارية لمرتبة القانون شريطة اتباع المنهجية العلمية السليمة.  
صح خطأ
- ٢- يستلزم التنظيم التمييط والتوحيد فكلما كان التنظيم منظماً كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة  
صح خطأ
- ٣- ترجع جذور نظريات التنظيم إلى منتصف القرن السادس عشر ميلادياً.  
صح خطأ
- ٤- وفقاً لنظرية تطور المجتمعات لماكس وبيبر، فإن مرحلة البيروقراطية تتمثل في مرحلة السلطة التقليدية  
صح خطأ
- ٥- من مزايا المدرسة السلوكية أنها أهتمت بالجوانب السلوكية والادارية والتنظيمية داخل المنظمة  
صح خطأ
- ٦- يطلق على أي مجموعة من البشر تنظيم، بغض النظر عن وضوح أو عدم وضوح الأهداف.  
صح خطأ
- ٧- تعد مرحلة الجماعية، المرحلة.....من مراحل دورة حياة التنظيم  
أ) الأولى  
ب) الثانية  
ج) الثالثة  
د) الرابعة
- ٨- كل ما يلي يعد في نطاق دراسة التنظيم، ما عدا:  
أ) نطاق الإشراف  
ب) نوع الهيكل التنظيمي  
ج) أنماط الشخصية  
د) إدارة الصراعات داخل المنظمة
- ٩- يعتبر التخصص وتقسيم العمل من المبادئ التي تقوم عليها نظرية:  
أ) الإدارة العلمية  
ب) البيروقراطية  
ج) المبادئ التنظيمية  
د) كل ما سبق
- ١٠- من أسباب دراسة العلاقات الانسانية في العمل:  
أ) ظهور الحركات النقابية  
ب) زيادة ثقافة العامل  
ج) تقدم البحوث الانسانية  
د) كل ما سبق
- ١١- من الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (y)  
أ) يحب الفرد العمل بطبعه  
ب) يحب الفرد تحمل المسؤولية بطبعه  
ج) الفرد لديه طموحات عالية  
د) كل ما سبق
- ١٢- من مبررات دراسة نظرية التنظيم  
أ) تزايد حجم المنظمات  
ب) التطورات التكنولوجية  
ج) فتح الأسواق العالمية  
د) كل ما سبق

١٣- .....ركز على القيادة وفرق بين مفهوم السلطة والقيادة.

أ) ميكافيلي

ب) آدم سميث

ج) التون مايو

د) هنري فايول

١٤- من نظريات المدرسة الإنسانية في التنظيم

أ) الإدارة العلمية

ب) البيروقراطية

ج) أ، ب معاً

د) لا شيء مما سبق

١٥- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (X) المدرسة الكلاسيكية

صح خطأ

١٦- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة الإنسانية

صح خطأ

١٧- تتسم التنظيمات الأدهوقراطية بـ:

أ) المرونة مرتفعة

ب) المرونة المنخفضة

ج) بالمركزية في اتخاذ القرارات

د) لا شيء مما سبق

١٨- أي من العناصر التالية لا تعد من خصائص المدير الفعال

أ) يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة

ب) ابتكار بدائل خلاقية لحل المشاكل

ج) يعمل على زيادة الأرباح

د) اتباع المنهج الموضوع

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

أ) مدير فعال

ب) مدير كفاء

ج) مدير غير كفاء وغير فعال

د) مدير كفاء وغير فعال

٢٠- المدير الذي ينجز الأهداف المرتبطة بأهداف المستفيدين بخدمات المنظمة بأقل تكلفة ممكنة

أ) مدير فعال

ب) مدير كفاء

ج) مدير كفاء فعال

د) مدير كفاء وغير فعال

٢١- المدير الذي ينجز الأهداف المرتبطة بأهداف المستفيدين بخدمات المنظمة بأعلى تكلفة ممكنة

أ) مدير فعال

ب) مدير كفاء

ج) مدير غير كفاء وفعال

د) مدير كفاء وغير فعال

٢٢- مدخل.....ينظر الي التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها.

أ) القدرة على تحقيق الأهداف

ب) المدخل النظمي

ج) مدخل القدرة على التوافق بين المصالح المختلفة

د) لا شيء مما سبق

٢٣- من مرتكزات دخل إدارة الجودة الشاملة

- أ) التركيز على رضى العميل
- ب) الاهتمام بالتحسين المستمر
- ج) اعتماد نمط الفريق
- د) كل ما سبق

٢٤- إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، فإن المدخل المناسب لقياس الفعالية التنظيمية هو:

- أ) القدرة على تحقيق الأهداف
- ب) المدخل النظمي
- ج) مدخل القدرة على التوافق بين المصالح المختلفة
- د) لا شئ مما سبق

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

أ) تاييلور

ب) فايول

ج) ماكس ويبر

د) ويرن بينس

٢٦- من الاسس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها:

أ) الوظيفة

ب) الخدمة المقدمة

ج) عدد العاملين

د) كل ما سبق

٢٧- من النواحي التي تظهر فيها أهمية الهيكل التنظيمي:

أ) الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف

ب) تحديد العلاقات التنظيمية

ج) توضيح خطوط السلطة

د) كل ما سبق

٢٨- من الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:

أ) السياسات والتعليقات

ب) الأتمته أو الميكنة

ج) انتقاء الموظفين المتوافقين مع قيم المنظمة

د) كل ما سبق

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

صح خطأ

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

صح خطأ

٣١- تعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل، هي وصف الوظائف:

صح خطأ

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

صح خطأ

## الفصل ( ٥ ) الاستراتيجية

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

### ❖ الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات

- استراتيجية الابداع: تركز على التميز والتفرد في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما، مثل ضبط جودة السلعة أو الخدمة كأساس لكسب ثقة العملاء... مثل الساعات السويسرية والتي رغم المنافسة العالمية الحادة لها إلا انها لا تزال تحظى بالتفوق.
- استراتيجية التميز: تركز على خلق ولاء من قبل العملاء وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم، بحيث تتبلور صورة ذهنية خاصة لديه عن الجهة مقدمة الخدمة من خلال الاعلانات المتقنة، مثل: مكدونالدز، بيبسي كولا تركز على هذه الاستراتيجية.
- استراتيجية التوسع والانتشار: تعتمد على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء، ولو أدى ذلك انياً الى تقليل الربح أو حتى تحمل خسارة في سنوات التأسيس الأولى... مثل البنوك، أو بعض المؤسسات الحكومية.
- استراتيجية ضبط التكلفة: تركز على ضبط النفقات وتقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة سوقية، مثل شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذه الاستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية الأخرى.

### ❖ العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

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

- يتطلب تغيير الاستراتيجية تغييراً في نمط الهيكل التنظيمي حتى تتحقق الكفاءة.
- يتطور التنظيم مع مرور الزمن من تنظيمات بسيطة الى تنظيمات أكثر تعقيداً، بسبب التطورات السريعة.

### ★ قسم (مايلز) و(تشارلز) الاستراتيجيات المتبعة في المنظمات الى أربعة أنواع رئيسية هي:

#### (١) استراتيجيات دفاعية:

تفترض وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث عن مجالات عمل جديدة ولا على تغيير الاستراتيجية المتبعة، اي انها تسعى الى الاحتفاظ بما لديها تتميز هذه التنظيمات ببساطة هيكلها التنظيمي. ومن أمثلتها: المنظمات البيروقراطية، مثل الجامعات الحكومية

#### (٢) استراتيجيات مستقبلية:

تقبض للاستراتيجيات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس للأرباح. تهتم بالأفكار الابداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات والاحداث المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها. تستلزم هذه الاستراتيجيات وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية، ودرجة أقل من الرسمية وبساطة أكثر في نمط التنظيم. مثل الجامعات الخاصة، في سعيها المستمر لتقديم برامج لا تقدمها الجامعات الحكومية

### ٣) 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، اذ يكون هناك هيكلية ادارية تنسم بالثبات والرسمية، الى جانب وجود أقسام أخرى تتمتع بالحرية والمرونة.

### ٤) 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

## الفصل ( ٦ ) التكنولوجيا

### ❖ مفهوم التكنولوجيا :

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

### ❖ أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي :

#### دراسات جوان وورد :

- تمت هذه الدراسات اعتماداً على مائة مصنع في بريطانيا تراوحت في الحجم من صغيرة ( 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.
  - صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير.
  - الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية.

#### توصلت دراسة جوان وورد الى:

- تتدرج الصناعات في درجة تعقيدها ونطاق الاشراف وفقاً لنوع التكنولوجيا.
- وجود علاقة بين التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وحجم التكاليف الادارية.
- أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة اساسية ويعتبرها أساس نجاحها :
- صناعات التكنولوجيا البسيطة : التطوير يعتبر سر النجاح.
- صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير : تخفيض التكاليف والجودة هي أساس النجاح.
- الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية : القدرة على التسويق هو اساس النجاح.
- شكلت هذه النتائج بداية تحول من نظريات المبادئ الادارية الى النظريات الموقفية.

### ❖ دراسة تشارلز بيرو:

- ✓ تنطلق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الألة.
- ✓ يركز هذا المفهوم على التكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة هما :
- درجة اتباع اجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل.
- عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها.
- ✓ صنف بيرو التكنولوجيا 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 ومعايير الجماعة

❖ دراسة جيمس ثوميسون :

صنف التكنولوجيا الى ثلاثة أنواع :

(١) التكنولوجيا المتسلسلة :

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

(٢) 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.

(٣) التكنولوجيا المكثفة :

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

## البث المباشر الثاني

١- يعرف قاموس المورد الاستراتيجية على أنها: وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية

صح خطأ

٢- يجب إعداد الاستراتيجية بشكل تدريجي دائماً، وذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة.

صح خطأ

٣- تركز استراتيجية التميز على التفرد في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما.

صح خطأ

٤- تركز استراتيجية ضبط التكاليف على خلق ولاء من قبل العملاء وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم.

صح خطأ

٥- لضمان نجاح استراتيجية التوسع والانتشار، يجب التركيز على تحقيق الربحية في السنوات الأولى.

صح خطأ

٦- لضمان نجاح استراتيجية التميز، يجب التركيز على تقليل التكاليف للحصول على أكبر حصة سوقية.

صح خطأ

٧- من أنواع الاستراتيجيات، وفقاً لتقسيم مايلز وتشارلز

(أ) التميز

(ب) التوسع والانتشار

(ج) أ، ب معاً

(د) لا شيء مما سبق

٨- كل ما يلي يعد من أنواع الاستراتيجيات وفقاً لتقسيم مايلز وتشارلز، ما عدا:

(أ) دفاعية

(ب) تحليلية

(ج) ضبط التكاليف

(د) رد الفعل

٩- تفترض الاستراتيجيات..... وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على البحث عن مجالات جديدة.

(أ) ضبط التكاليف

(ب) المستقبلية

(ج) التحليلية

(د) الدفاعية

١٠- تعتبر الاستراتيجيات..... هي الملائمة للمنظمات البيروقراطية.

(أ) رد الفعل

(ب) المستقبلية

(ج) التحليلية

(د) الدفاعية

١١- الاستراتيجيات..... هي نقيض الاستراتيجيات الدفاعية، وتعتمد على استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس

للأرباح:

(أ) رد الفعل

(ب) الدفاعية

(ج) التحليلية

(د) المستقبلية

١٢- تهتم الاستراتيجيات.... بالأفكار الابداعية التي تمكنها من استشعار الاحداث المستقبلية

(أ) رد الفعل

(ب) الدفاعية

(ج) التحليلية

(د) المستقبلية

١٣- من خصائص الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجيات المستقبلية

أ) المركزية المنخفضة

ب) الرسمية المنخفضة

ج) التعقيد المنخفض

د) كل ما سبق

١٤- تعتبر الاستراتيجيات .... هي المناسبة للمنظمات الربحية.

أ) رد الفعل

ب) الدفاعية

ج) التحليلية

د) المستقبلية

١٥- يتسم الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجيات التحليلية بالجمع بين الثبات والمرونة

صح خطأ

١٦- في استراتيجيات رد الفعل يكون سلوك المنظمات متقلباً وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة.

صح خطأ

١٧- يتسم التنظيم الذي يناسب استراتيجيات رد الفعل بـ

أ) التركيز على التخصص

ب) الرسمية

ج) المركزية

د) كل ما سبق

١٨- يقتصر مفهوم التكنولوجيا على التطور في المعدات

صح خطأ

١٩- من أنواع التكنولوجيا وفقاً لدراسة جوان وورد:

أ) تكنولوجيا بسيطة

ب) تكنولوجيا روتينية

ج) أ، ب معاً

د) لا شيء مما سبق

٢٠- توصلت دراسة جوان وورد الى وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وحجم التكاليف الادارية

صح خطأ

٢١- انطلقت دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الألة

صح خطأ

٢٢- من أنواع التكنولوجيا وفقاً لدراسة بيرو:

أ) متسلسلة

ب) مكثفة

ج) أ، ب معاً

د) لا شيء مما سبق

٢٣- وفقاً لدراسة بيرو ، يتسم الهيكل التنظيمي المناسب للتكنولوجيا الروتينية بـ

أ) الرسمية العالية

ب) المركزية العالية

ج) نطاق الاشراف الواسع

د) كل ما سبق

٢٤- تتميز التكنولوجيا..... بأن عمليات الانتاج تمر بخطوات متتابعة، حيث لا يمكن الا انتقال الى مرحلة قبل اتمام المرحلة السابقة

(أ) الوسيطة

(ب) المكثفة

(ج) الأتوماتيكية

(د) لا شئ مما سبق

٢٥- تعتبر استراتيجية التكامل للأمام أو للخلف المناسبة للتكنولوجيا:

(أ) المتسلسلة

(ب) الوسيطة

(ج) المكثفة

(د) لا شئ مما سبق

٢٦- تعتبر استراتيجية زيادة عدد العملاء من الجانبين المناسبة للتكنولوجيا:

(أ) المتسلسلة

(ب) الوسيطة

(ج) المكثفة

(د) الانتاج الكبير

٢٧- تنطبق التكنولوجيا..... بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي غير الهادف للربح

(أ) الوسيطة

(ب) المتسلسلة

(ج) البسيطة

(د) المكثفة

٢٨- استراتيجية التجاوب السريع، هي المناسبة للتكنولوجيا:

(أ) الوسيطة

(ب) المتسلسلة

(ج) البسيطة

(د) المكثفة