

المطرية الاشطية والصحية الاشطية

للدكتور : محمد أمين

moaaahmed@uod.edu.sa

تلخيص :

MroomHksa - رذاذ المطر - سوچ

تصميم : نبيل المطير
2015



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 التنظيم 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**

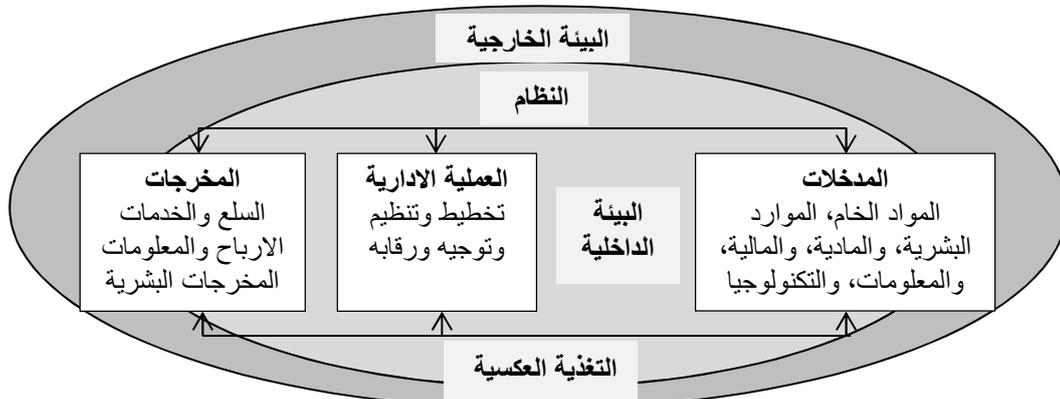
السلوك التنظيمي و نظرية التنظيم يكملان بعضهما البعض و يحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما و لكن من زاوية مختلفة فعلى سبيل المثال، يتم دراسة موضع الصراع التنظيمي من زاوية السلوك التنظيمي باعتباره صراعاً بين الأفراد من جهة و بين الأفراد و الجماعات من جهة أخرى، و تعزى أسبابه لأمر 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 .

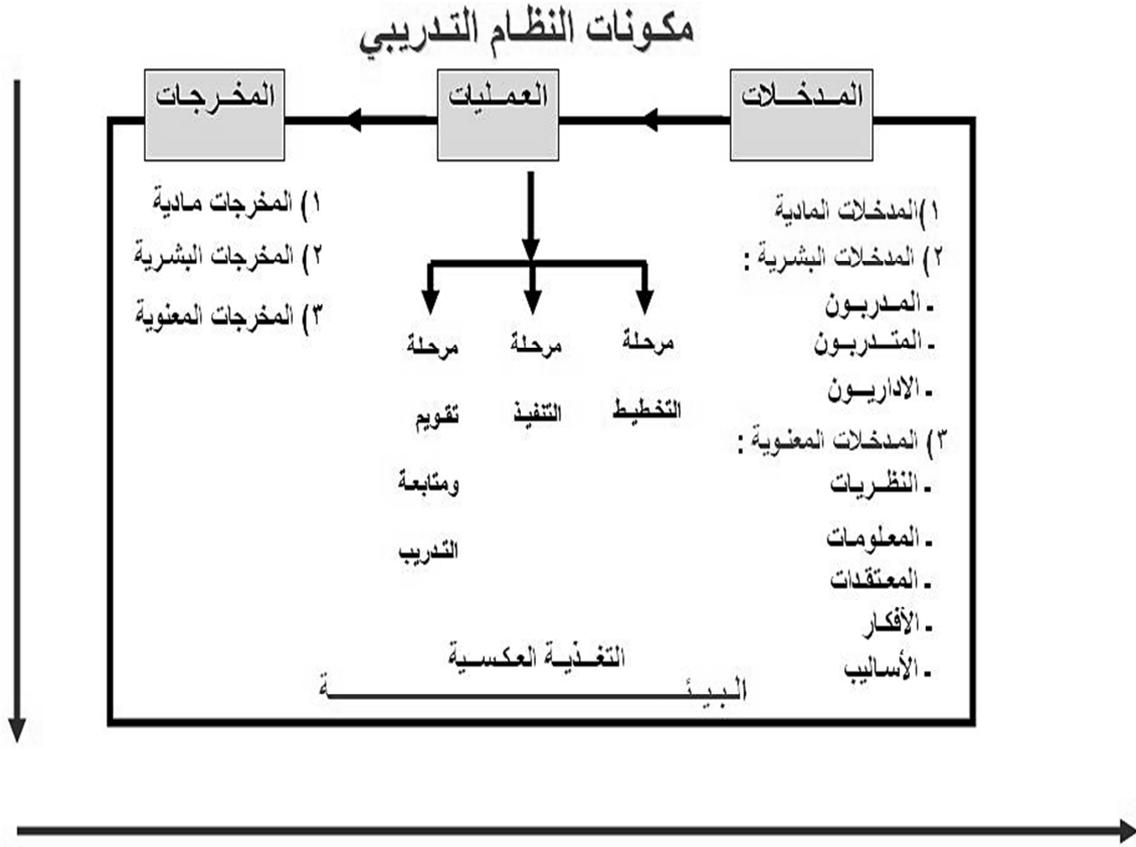
❖ **مبررات دراسة نظرية التنظيم :**

- (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 عقلائي 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 اهميه 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 بحتة 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 سلبية 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:

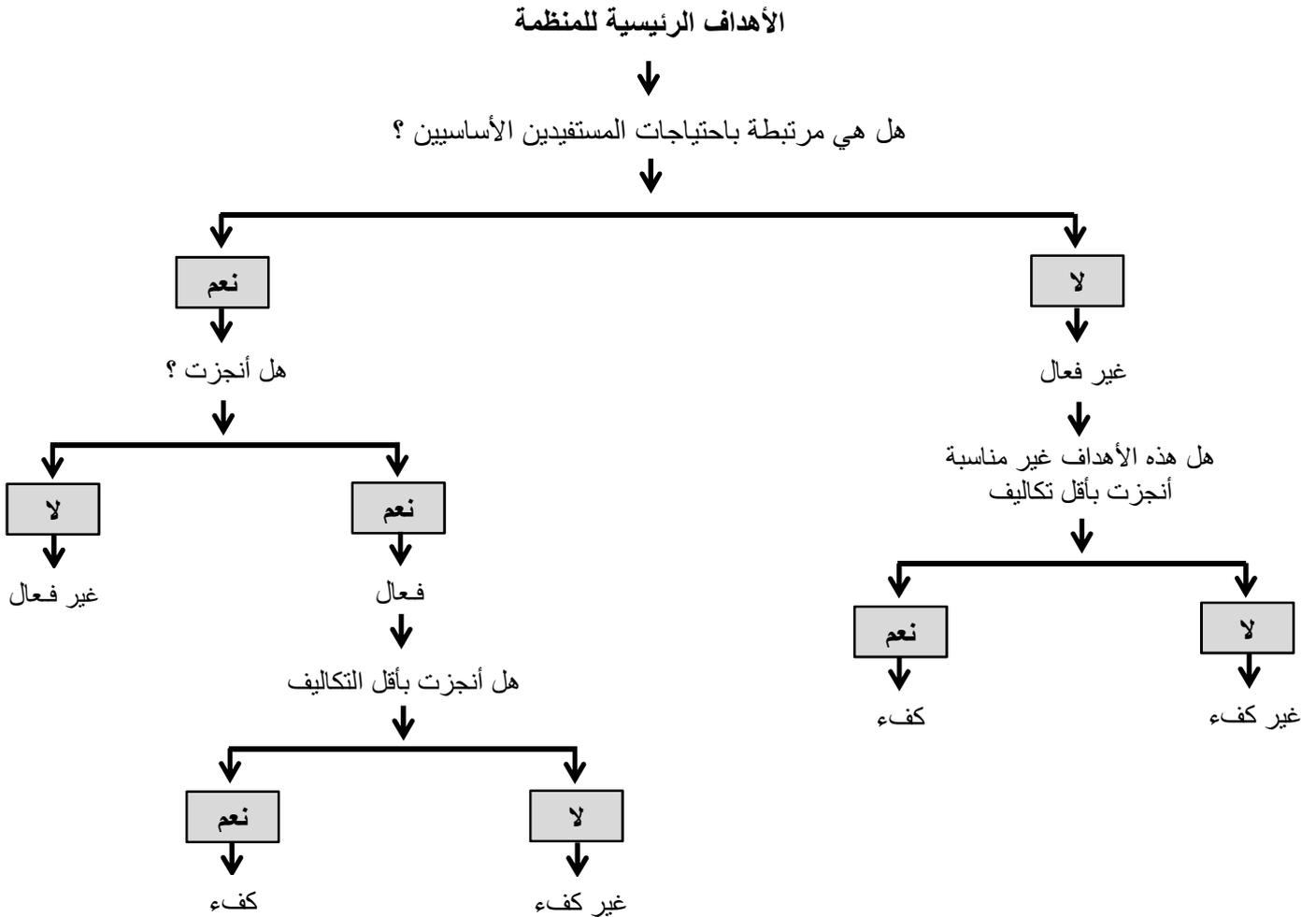
الكفاءة : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.

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 :

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

❖ 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 إلي انشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولي 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:

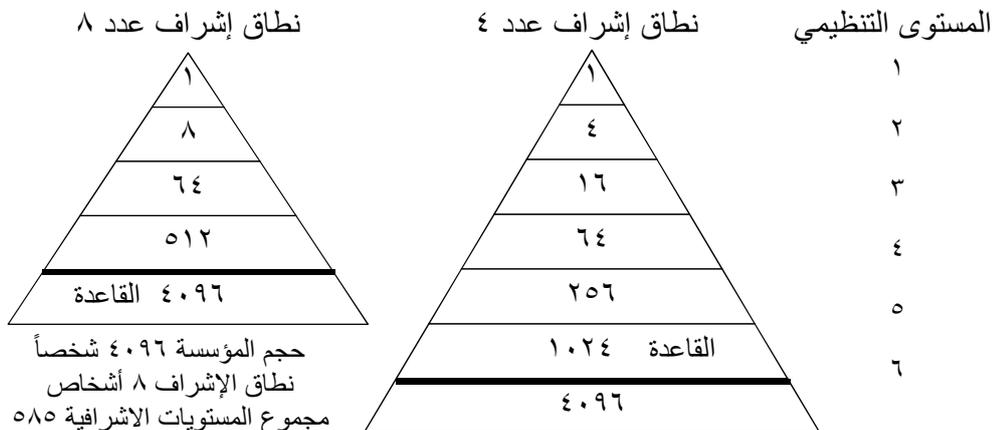
- (١) الوظيفة
- (٢) الخدمة المقدمة
- (٣) عدد العاملين
- (٤) المنطقة الجغرافية

★ 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) انقاء 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 ويبر، 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 والتعليمات
- 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

الفصل (٧) البيئة

❖ المنظمة كنظام مفتوح

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

من هذا التعريف نستنتج ان:

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

❖ مفهوم البيئة

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

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

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

- العوامل الاقتصادية.
- العوامل التشريعية والقانونية.
- العوامل السياسية.
- العوامل التكنولوجية.
- العوامل الاجتماعية والثقافية.

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

- المنافسون.
- الموردون.
- الوسطاء.
- التكنولوجيا الصناعة.
- العملاء.

❖ أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

★ دراسات بيرن و ستولكر:

بينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية، تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات المستقرة، حيث تنسم الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية —:

١. المرونة.
٢. نمط الاتصالات الأفقية.
٣. تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي.
٤. ليس هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسؤوليات.
٥. تبادل المعلومات أكثر من إصدار الأوامر.

وذلك بعكس الهياكل التنظيمية التي تناسب التنظيمات المستقرة، حيث تنسم —:

١. التعقيد.
٢. الرسمية.
٣. المركزية.
٤. تناسب أكثر المهمات ذات الطبيعة الروتينية.

❖ الهياكل ذات الطبيعة الميكانيكية والطبيعة العضوية وتأثيراتها

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

★ دراسة إمري وترست:

تم تقسيم البيئات الى اربع فئات:

- ١) 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.
- ٢) البيئة الهادئة مع بعض التقلبات: وجود تغيرات متوقعة، وبالتالي استمرار التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطي اهمية كبرى لعملية التخطيط.
- ٣) البيئة المزعجة المتغيرة: وجود تنافس بين التنظيمات لايد من أخذها في الحسبان عند عمل التنبؤات، وبالتالي لايد من تبني التنظيمات لأسلوب المرونة واللامركزية في العمل، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع.
- ٤) البيئة المضطربة المعقدة: تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيداً وتغييراً بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير، وكل ذلك يستوجب التفكير بسياسات تنويع الخدمات ومجالات العمل.

★ دراسة لورانس ولورش:

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

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

١. القدرة
٢. درجة الاستقرار.
٣. درجة التعقيد.

الفصل (٨) الصراع على السلطة والنفوذ

❖ المنظور السياسي :

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

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

- (١) عدم توافر لمتخذ القرار الوقت أو المعلومات أو المال الكافي اللازم للوصول الى القرار الرشيد.
فالعقلانية: هي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار، والبحث عن مختلف البدائل الممكنة، والموازنة بين مزاياها وعيوبها.
- (٢) إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم ، إلى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات.
- (٣) وجود مصالح للالتلافات في مواقع السلطة في التنظيم تحاول حمايتها ، وكثيراً لا تنسجم هذه المصالح مع مصالح التنظيم.

❖ مصادر القوة والنفوذ :

يختلف مفهوم القوة عن السلطة :

السلطة : الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة.
القوة : القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعاً وليس خوفاً من إجراءات عقابية المركز الوظيفي.

امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة أو نفوذ.

وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ.

تعريف الصراع :

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

❖ مراحل تطور المفهوم :

(١) **المرحلة الأولى ، مرحلة الفكر التقليدي :** أن مختلف أنواع الصراع ضار بالمنظمة ومخرب لمصالحها و واجب الإدارة هو التخلص منه بالقضاء عليه كلية بثتى الوسائل و التي من بينها استخدام قوة السلطة الرسمية.

(٢) **المرحلة الثانية ، المدخل السلوكي :**

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

(٣) **المرحلة الثالثة ، المدخل التفاعلي ”أو الوظيفي“ :**

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

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

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

وبمقارنة المداخل الثلاثة السابقة يمكن الوصول إلى النتائج الآتية :

- (١) أن المدخل التقليدي كان ينكر وجود أى صورة من صور الصراع في المنظمة.
- (٢) أن المدخل السلوكي يفضل أن يكون مستوى الصراع (صفر) ولكن طالما أن الواقع العملي لا يسمح فلا مانع من السماح بوجود مستوى معين من الصراع.
- (٣) ان المدخل الحديث أو الوظيفي يرى ان وجود مستوى معين من الصراع امراً مطلوباً.

❖ أسباب الصراع داخل المنظمات :

(١) العلاقة الإعتماذية :

فحيث توجد العلاقة الإعتماذية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع، والمقصود بالعلاقة الإعتماذية هو إعتماذ كل طرف على الآخر فى القيام بنشاطه.

(٢) تعارض الأهداف :

فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل أى منظمة وخاصة الوحدات الرسمية منها تمارس نشاطها فى إطار الهدف الكلى 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 لأى منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات.

(٤) صراع الأدوار :

يعبر الدور عما ينبغى أن يقوم به الفرد وفقا لمتطلبات واجباته الوظيفته وهناك بعض الأدوار تترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى فى التنظيم.

صراع الدور الذي يكون مصدره شخص : واحد فالرئيس فى علاقته بمروسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلا يتوقع من نائبه لشئون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل ٢% وأن يحرص فى 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 فى الوظائف الفنية مثلا على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية ، فيحين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة فيقع فى 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 فى لجنة الميزانية قد يكون مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي فى حين أن ذلك يتعارض مع مسؤوليته.

(٥) تفاوت الصفات الشخصية :

كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن والقيم و المعتقدات و المستوى الثقافى يمكن أن تكون فى حد ذاتها مصدرا من مصادر النزاع أو الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

وقسم بعض الكتاب أسباب الصراع إلى:

(١) أسباب تنظيمية :

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة.
- تعدد الوحدات الإدارية فى التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- تعدد المستويات الادارية.
- محدودية الموارد.

- عدم وجود تقنين واضح للدوار والمهام.

(٢) أسباب شخصية :

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

❖ الآثار السلبية و الإيجابية للصراع :

أولا ، الآثار السلبية :

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

ثانياً ، الآثار الإيجابية :

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

❖ إدارة الصراع :

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

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

(١) مدخل الأيجاب :

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

(٢) مدخل المهادنة (مواجهه الشدة باللين) :

فى بعض مواقف الصراع قد يترتب على مواجهة الشدة بمثلها.

(٣) مدخل التعاون :

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

ومن الاليات التنظيمية أيضاً لتخفيض الصراع :

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا.
- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينهما نتيجة التداخل بينهما.
- العمل على زيادة الموارد المتاحة امام الجميع.
- التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة.
- ايجاد اليات كافية لتنظيم الاعمال.
- زيادة التفاعل بين الموظفين مما يزيد من تفهم الجميع لاعمال بعضهم البعض وبالتالي تقليل التناقض.
- توحيد معايير التقييم واسس توزيع المكافآت.
- دمج الوحدات الادارية المتصارعة مما يجبر تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.

ومن الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتنشيط الصراعات داخل المنشأة ما يلى :

- 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.

الفصل (٩) التنظيمات الأدهوقراطية والافتراضية

❖ مقدمة:

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

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

❖ نمط المصفوفة:

يشير هذا المفهوم إلى: تنظيمات إدارية تقوم على الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معاً تحت قيادة رؤساء مجموعات، بحيث يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد، هذا جنباً إلى جنب مع وجود التنظيم الرئيسي.

وتتمثل الميزة الأساسية لهذه التنظيمات بتوفير المرونة التي يفترق إليها التنظيم البيروقراطي.

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

- وجود ضغوط بيئية على الخدمات أو الوظائف التي تقدمها المؤسسة.
- وجود تداخل في الأعمال بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- إمكانية الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في التنظيم.

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

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

❖ النظريات Z, J, A

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

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

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

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

★ خصائص المنظمات وفقاً لنظرية A ونظرية J

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

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

- تطويع للنظرية اليابانية في الإدارة الأمريكية لتلائم البيئة الأمريكية.
- 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.

❖ التنظيم التكميلي:

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

❖ التنظيمات الافتراضية

★ مفهوم التنظيمات الافتراضية:

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

★ عناصر التنظيمات الافتراضية:

العنصر الأول: المعلومات المتدفقة والمتوفرة لها:

تعرف بأنها كل الأفكار والآراء والحقائق والأعمال الإبداعية للعقل والتي يتم تداولها وتسجيلها ونشرها سواء كان ذلك بطريقة رسمية (وثائقية) أو غير رسمية (شفهية) فالمعلومة قد توجد في كتاب أو وثيقة أو دورية أو في أي شكل من الأشكال المصغرة والالكترونية، وإن فائدتها تكمن في تداولها واستخدامها فإن لم تتداول أو تستخدم فهي معطلة.

فالمعلومات هي البيانات أو المعطيات أو الحقائق التي تمت معالجتها (بالتحليل، والتفسير، والتجميع في شكل ذي معنى) لتحقيق هدف معين.

كيفية تدفق المعلومات في المنظمة:

تتدفق المعلومات في المنظمة في ثلاثة اتجاهات رئيسية:

- المعلومات المتدفقة إلى أعلى: تصف أفعال وتصرفات المنظمة اليومية، فالمعلومات المجمع كجزء من العمليات اليومية توحد وتدمج معاً بواسطة تكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة ثم ترسل إلى أعلى لمتخذي القرارات الذين يراجعونها ويستجيبون لها لحل المشكلات المتضمنة وانتهاز الفرص المطروحة.

- المعلومات المتدفقة إلى أسفل: تشمل على الأهداف والاستراتيجيات والتوجيهات التي تنشأ وتخلق في أحد مستويات الإدارة العليا للمنظمة وتمر منها إلى المستويات الإدارية. الأدنى.
- المعلومات المتدفقة أفقياً: بين الوحدات الإدارية أو فرق مجموعة العمل التي تعمل في نطاق المنظمة.

العنصر الثاني: تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة:

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

★ مزايا تطبيق المنظمات الافتراضية في السعودية:

- 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.
- تشير التجارب إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية، وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح العلاقة بين العمل عن بعد:

- حولت شركة تري كوم للحاسبات ١٢٠ عاملاً إلى العمل بالمنزل ووجدت أنهم يقضون ٢٥ ساعة أسبوعياً في العمل مع العملاء بدلاً من ١٢ إلى ١٥ ساعة من قبل
- وجدت شركة أمريكيان اكسبرس أن العاملين عن بعد يعملون بنسبة ٤٣% أكثر من زملائهم الذين يعملون في مكان العمل.

العوامل التي تبرر الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية :

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

★ متطلبات التنظيمات الافتراضية:

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

البث المباشر الثالث

١- تعرف البيئة الخارجية على أنها المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها. صح خطأ

٢- البيئة الداخلية هي المتغيرات التي لا يمكن للمنظمة التحكم فيها مثل الموارد المادية والبشرية والمعنوية داخل المنظمة. صح خطأ

٣- لا تختلف الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئة المستقرة، عن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئة الديناميكية صح خطأ

٤- تتسم الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئة الديناميكية بدقة المهمة صح خطأ

٥- تتسم الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئة المستقرة بمرونة المهمة صح خطأ

٦- يتسم الهيكل التنظيمي المناسب بالبيئة المستقرة بـ

(أ) التعقيد

(ب) المركزية

(ج) الرسمية

(د) كل ما سبق

٧- يكون مصدر التأثير في الهيكل التنظيمي المناسب للبيئة المستقرة:

(أ) عن طريق السلطة

(ب) عن طريق الخبرة

(ج) كل ما سبق

(د) لا شيء مما سبق

٨- تتسم الرقابة في الهياكل التنظيمية المناسبة للبيئة الديناميكية

(أ) المركزية المطلقة

(ب) اللامركزية المطلقة

(ج) التنوع بين المركزية واللامركزية

(د) لا شيء مما سبق

٩- وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري صح خطأ

١٠- من مصادر القوة والنفوذ داخل المنظمة

(أ) المركز الوظيفي

(ب) امتلاك موارد نادرة مثل المعرفة

(ج) وجود علاقات قوية مع ذوي النفوذ

(د) كل ما سبق

١١- يعرف الصراع على أنه حالة التعارض بين مصالح طرفين أو أكثر صح خطأ

١٢- المدخل.....يرى أن مختلف أنواع الصراع ضار بالمنظمة

(أ) التقليدي

(ب) السلوكي

(ج) التفاعلي أو الوظيفي

(د) كل ما سبق

١٣- المدخل....يرى أنه ليس من صالح المنظمة أن تخلو كلية من الصراع

(أ) التقليدي

(ب) السلوكي

(ج) التفاعلي

(د) لا شيء مما سبق

١٤- المدخل.....يرى أن الصراع أمر ضروري في المنظمات ولا يمكن تجنبه، ويجب التعامل معه في ضوء مصالح المنظمة

(أ) التقليدي

(ب) السلوكي

(ج) التفاعلي

(د) لا شيء مما سبق

١٥- من أسباب الصراع

(أ) العلاقة الاعتمادية

(ب) تعارض الأهداف

(ج) التنافس على موارد محدودة

(د) كل ما سبق

١٦- يعرف صراع الدور على أنه تناقض بعض المهام المتعلقة بالوظيفة

صح خطأ

١٧- من الأسباب التنظيمية للصراع

(أ) المشاركة في القرارات

(ب) نمط وطبيعة بعض الشخصيات

(ج) عدم الرضا عن العمل

(د) كل ما سبق

١٨- من الآثار السلبية للصراع

(أ) اثار سلبية على الصحة النفسية

(ب) افتقار الثقة بين الادارة والعاملين

(ج) لجوء بعض الأطراف الى التزوير في البيانات

(د) كل ما سبق

١٩- من الآثار الايجابية للصراع

(أ) تشجيع الابتكار

(ب) قد يقود الى احداث التغيير

(ج) الكشف عن المشاكل

(د) كل ما سبق

٢٠- في كل الأحوال لا يجب الاعتماد على مدخل الاجبار في حل الصراعات بين العاملين

صح خطأ

٢١- يعد مدخل المهادنة هو أفضل المداخل على الاطلاق في حل الصراعات

صح خطأ

٢٢- من وسائل تنشيط الصراعات داخل المؤسسة

(أ) احداث تغييرات في نظام الاتصالات

(ب) خلق صراع الدور

(ج) تعيين موظفين بخلفيات مختلفة

(د) كل ما سبق

٢٣- من أشكال التنظيمات الأدهوقراطية

(أ) نمط المصفوفة

(ب) التنظيم الشبكي

(ج) التنظيم التكميلي

(د) كل ما سبق

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

(أ) وجود ضغوط على الخدمات

(ب) الاستفادة المثلى من الموارد

(ج) أ، ب معاً

(د) لا شيء مما سبق

٢٥- يشير الى وجود تنظيمات تقوم على الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين ليعملوا معا تحت قيادة

أخرى، جنباً الى جنب مع التنظيم الرئيسي

(أ) نمط المصفوفة

(ب) التنظيم الشبكي

(ج) التنظيم التكميلي

(د) كل ما سبق

٢٦- تتسم التنظيمات التي ينطبق عليها وصف نمط المصفوفة بـ

(أ) تنظيمات مؤقتة

(ب) تنظيمات دائمة

(ج) مؤقتة أو دائمة

(د) لا شيء مما سبق

٢٧- من النظرية الأمريكية في الادارة

(أ) معدل دوران عال للعاملين

(ب) تخصص وتقسيم العمل

(ج) الرقابة الصارمة

(د) كل ما سبق

٢٨- من سمات النظرية اليابانية في الادارة

(أ) الفردية في اتخاذ القرارات

(ب) وجود فرص ترقية كثيرة

(ج) ضعف الانتماء والالتزام للمنظمة

(د) لا شيء مما سبق

٢٩- من سمات النظرية اليابانية في الادارية

(أ) التشاور في اتخاذ القرارات

(ب) العمل الجماعي وروح الفريق

(ج) استقرار وظيفي مدى الحياه

(د) كل ما سبق

٣٠- يعد الاهتمام برفاهية الموظف، أحد خصائص النظرية في الادارة

(أ) A

(ب) J

(ج) Z

(د) لا شيء مما سبق

٣١- من خصائص النظرية (Z) في الادارة

(أ) توظيف لمدة طويلة

(ب) مسئولية فردية

(ج) اهتمام شامل للعاملين

(د) كل ما سبق

٣٢- جماعات وفرق عمل متواجدة بجانب التنظيم البيروقراطي، وتتمتع بالاستقلالية، وتوضع تحت تصرفها بعض الموارد

للتمكن من تحفيز العاملين بشكل أفضل

(أ) تنظيم المصفوفة

(ب) تنظيم تكميلي

(ج) تنظيم شبكي

(د) لا شيء مما سبق

الفصل (١٠) إدارة التغيير التنظيمي

❖ مفهوم التغيير التنظيمي :

- أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من اجل :
- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة.
 - استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة.

❖ دواعي التغيير :

١. القوى الخارجية المحفزة للتغيير :

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

٢. 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 او رفض التغيير.
- تصميم التنظيم الرسمي :** لا بد 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
- مدى 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 تصاغ للتغييرات 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.
- (٣) **الخوف من المجهول :** ويرتبط الخوف هنا بخاصية لصيقة لدي الإنسان وهي الرهبة من كل ما هو جديد او غير مألوف بالنسبة له حتي ولو كان هذا الشيء في صالحه ويقابل ذلك الالفة مع ما كل هو كائن في الوقت الحالي.
- (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 .
- (٥) **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 . فضلا عن زيادة الوسائل الرقابية المطبقة من جانبها للتأكد من مدي التزامهم بالأوامر المصاحبة للتغيير .

❖ الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير :

١) **الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير :** تتم عملية الاتصال خلال العملية التمهيدية لإدخال التغيير لتحقيق الأهداف التالية :

- شرح النظام المقترح للعاملين

- بيان المبررات الداعية لإدخال التغيير

- التعرف علي ردود أفعال العاملين حيال هذا التغيير المزمع إدخاله

- الإجابة علي الاستفسارات العاملين بهذا الخصوص

٢) **إشراك العاملين في وضع خطة التغيير :** سيخلق لدي العاملين إحساس بالمسؤولية عن القرار المتخذ مما يدفعهم الي التمسك لإنجاحه ولا مانع هنا من ان تقرر الإدارة إشراك العاملين في المزايا التي ستترتب علي عملية إحداث التغيير (كزيادة اجر او زيادة الحافز) .

٣) **اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير :** فاختيار الوقت المناسب سيساعد العامل علي تقبل هذا التغيير كجزء من نشاط المنظمة .

٤) **إجراء اتصالات للتحاور :** يلزم التحاور مع الاشخاص الذين يرفضون التغيير لاعتقادهم بان ليس في صالحهم للتعرف علي مبررات الرفض من جانبهم وشرح مبررات التغيير .

٥) **عدم ادخال التغيير او فرضه دفعة 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 ومن مبررات استخدام هذا المدخل :

- ان التغييرات السريعة قد تخلق نوعا من المقاومة العنيفة والانفعالية

- استخدام الاسلوب التدريجي اكثر انسجاما مع طبيعة النفس البشرية

- استخدام اسلوب التغييرات السريعة قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر علي المنظمة بالكامل

٦) **استخدام استراتيجية ادخال تغييرات متعددة :** طالما ان الادارة ستواجه بمقاومة للتغييرات المقترحة فان المقاومة الاضافية للتغييرات المتعددة المقترحة 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 .

الفصل (١١) الثقافة التنظيمية

❖ مفهوم الثقافة

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

❖ عناصر الثقافة

- (١) العناصر غير المادية (المعنوية): وتشتمل هذه العناصر علي الافكار والمعارف والعادات والتقاليد والمعتقدات والسنن وأساليب التنظيم الذي يتعلق بالحفاظ علي العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع
- (٢) العناصر المادية : وتشتمل هذه العناصر علي كل ما انتجه او استخرجه او استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومساكن وطرق ومواصلات كما تتضمن هذه العناصر أساليب السلوك التي يستغل بواسطتها المجتمع العوامل البيئية

❖ خصائص الثقافة

- (١) الثقافة نظام مركب : وتشمل : (٣) الثقافة نظام متطور (٦) الثقافة نظام متكامل.
- (٢) الجانب المعنوي، والجانب المادي (٤) الثقافة خصائص تكتسب. (٧) المرونة.
- (٢) الثقافة نظام متصل ومستمر. (٥) الثقافة عملية تراكمية.

❖ الثقافة التنظيمية

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

❖ خصائص الثقافة التنظيمية

- تنظيمات سلوكية معقدة: حيث تتكون من قيم ومعتقدات واتجاهات (جانب معنوي) (جانب مادي)
- مكتسبة.
 - متطورة.
 - مرنة.
 - متصلة.
 - التعبير عن شخصية وهوية المنظمة.
 - القدرة علي إدارة الثقافة التنظيمية تفوق
 - عدم التأثر بثقافة شخص واحد فقط.
 - القدرة علي ادارة الثقافة القومية.
 - التأثر بثقافة المديرين
 - اقل شمولاً من الثقافة القومية

❖ مستويات الثقافة

من أبرز أنواعها ما يلي:

- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture):** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة (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 والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- ثقافة المهمة (Task Culture):** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- ثقافة الدور (Role Culture):** وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

❖ تقسيم الثقافة

★ وفقاً لدرجة العمومية:

- (١) ثقافة المجتمع : تتمثل الثقافة في هذا المستوي ي القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الاعضاء من المجتمع الي داخل المنظمة

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** :

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

❖ تأثير الثقافة على المنظمة

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

❖ تغيير الثقافة التنظيمية

ويمكن للمنظمة ان تتبع احد او كلا المدخلين التاليين

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 الي القمة (مدخل المشاركة)** : وفقا لهذا المدخل يتم مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير من

خلال جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة مع اخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار والتنفيذ

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

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

- إمكانية الجمع بين المدخلين.

- تغيير ثقافة المنظمة ليس هدفا في حد ذاته.

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

الطموحة

مراجعة للفصل (١٠+١١)

١- من خصائص الثقافة:

- أ) نظام مركب
- ب) نظام مرن
- ج) عملية تراكمية
- د) كل ما سبق

٢- من خصائص الثقافة التنظيمية:

- أ) التأثير بثقافة المديرين
- ب) أقل شمولاً من الثقافة القومية
- ج) مكتسبة
- د) كل ما سبق

٣- الثقافة يكون العمل منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام:

- أ) المساندة
- ب) البيروقراطية
- ج) الابداعية
- د) لا شيء مما سبق

٤- الثقافة تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات:

- أ) المساندة
- ب) البيروقراطية
- ج) الابداعية
- د) لا شيء مما سبق

٥- الثقافة تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة:

- أ) المساندة
- ب) البيروقراطية
- ج) الابداعية
- د) لا شيء مما سبق

٦- الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج:

- أ) المهمة
- ب) البيروقراطية
- ج) الابداعية
- د) لا شيء مما سبق

٧- من العوامل الحاكمة للثقافة القوية:

- أ) درجة التوافق بين العاملين
- ب) درجة الالتزام بالثقافة
- ج) كل ما سبق
- د) لا شيء مما سبق

٨- كل ثقافة متفق عليها تعد ثقافة قوية:

صح خطأ

٩- تعرف الثقافة الضعيفة على أنها الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أفراد التنظيم و لا تحظى بالثقة والقبول الواسع عبر المنظمة

صح خطأ

- ١٠- من أهمية الثقافة التنظيمية:
- (أ) تحديد معايير الاستقطاب والاختيار الترقية
(ب) تحديد مجالات الاهتمام المشترك
(ج) تحديد درجة قبول المخاطرة
(د) كل ما سبق
- ١١- من عيوب مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:
- (أ) قد لا يتوافق مع القيم السائدة لدى الأعضاء
(ب) قد لا يستمر التغيير طويلاً
(ج) كل ما سبق
(د) لا شيء مما سبق
- ١٢- من عيوب مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:
- (أ) قد يكون بطيئاً
(ب) قد لا يستمر طويلاً
(ج) كل ما سبق
(د) لا شيء مما سبق
- ١٣- يمكن الجمع بين كل من مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة والتغيير من القاعدة إلى القمة
- صح خطأ
- ١٤- يعد تغيير الثقافة هدفاً في حد ذاته
- صح خطأ
- ١٥- من القوى المحفزة للتغيير:
- (أ) زيادة حدة المنافسة
(ب) التغييرات الاقتصادية والسياسية
(ج) زيادة شكاوي العاملين
(د) كل ما سبق
- ١٦- من العوامل المؤثرة في نجاح عملية التغيير:
- (أ) النمط القيادي السائد
(ب) خصائص الشخصية لأعضاء المنظمة
(ج) مدى تقبل التغيير
(د) كل ما سبق
- ١٧- من الأسباب النفسية لمقاومة التغيير:
- (أ) خوف الموظف من الاستغناء عن خدماته
(ب) خوف الموظف من زيادة الرقابة
(ج) كل ما سبق
(د) لا شيء مما سبق
- ١٨- من الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير:
- (أ) الاتصال بالأفراد الذين يشملهم التغيير
(ب) اشراك العاملين في وضع خطة التغيير
(ج) اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير
(د) كل ما سبق
- ١٩- من شروط التغيير الناجح:
- (أ) دعم وتأييد الإدارة العليا
(ب) عدم الرضا عن الوضع الحالي
(ج) توفر المعرفة والمهارات الضرورية
(د) كل ما سبق

الواجب الأول

س ١: أي من العناصر التالية لا تعد من خصائص المنظمات الفعالة التأكيد على الإنجاز.

الرسمية في أداء الأعمال

الاهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم
كل ما سبق يعد من خصائص المنظمات الفعالة

س ٢: تعد مرحلة الرسمية، المرحلة..... من مراحل دورة حياة التنظيم

الأولى

الثانية

الثالثة

الرابعة

س ٣: يمكن الوصول بالنظرية الادارية لمرتبة القانون.

صواب

خطأ

س ٤: تتلخص الفكرة الاساسية في نظريات..... بأنه ليس هناك تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية تناسب جميع الظروف.

المدرسة الكلاسيكية

المدرسة الإنسانية

المدرسة السلوكية

لا شيء مما سبق

س ٥: من الافتراضات التي قامت عليها المرحلة الرابعة من مراحل تطور نظريات التنظيم:

تفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي

التنظيم اله تهتم بتحقيق الكفاية.

التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الانسانية.

الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية

س ٦: أي كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد، وله إطار محدد المعالم، ويسعى بشكل دائم إلى تحقيق أهداف معينة يعد

تنظيماً.

صواب

خطأ

الواجب الثاني

س ١: من أنواع التكنولوجيا وفقا لدراسة جوان وورد:
التكنولوجيا الروتينية
التكنولوجيا الهندسية
أ، ب معا
لاشي مما ذكر (لان الذي قام بتصنيف هو بيرو)

س ٢: تعد الاستراتيجية _____ هي الملائمة في حل وجود بيئة مستقرة ،ورغبة المنظمة في الاحتفاظ بما لديها :
التحليلية
المستقبلية
رد الفعل
لاشي مما سبق (لأنه يعتبر تعريف الاستراتيجية الدفاعية)

س ٣: من الخصائص الهيكلية للاستراتيجية المستقبلية:
بساطه الهيكل التنظيمي
الرسمية العالية
المركزية العالية
كل ما سبق

س ٤: من سمات التكنولوجيا الحرفية:
ارتفاع درجه الرسمية
تدني درجه المركزية
كبر نطاق الاشراف
كل ما سبق

س ٥: تحتوى التكنولوجيا على:
اساليب الانتاج داخل المنظمة
المعرفة الفنية
أ، ب معا
لاشي مما سبق

س ٦: تعد استراتيجية _____ تلائم المنظمات التي تركز على التفرد في مجال العمل ،بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما:
التميز
التوسع والانتشار
ضبط التكاليف
لاشي مما سبق (لأنه تعريف استراتيجية الابداع)

الواجب الثالث

س ١ : من الآثار السلبية للصراع:
يدفع كل طرف من اطراف الصراع للتطرف في تقدير مصلحته
آثار سيئة على الصحة النفسية للأفراد
افتقار الثقة
كل ما سبق

س ٢ : من الآليات التنظيمية لتخفيف الصراع:
التأكيد على اولويات الاهداف العليا
زيادة الموارد المتاحة
ايجاد اليات كافية لتنظيم الاعمال
كل ما سبق

س ٣ : من خصائص الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية:
عمودية الاتصال
يكون مصدر التأثير داخل المنظمة عن طريق الخبرة
الرسمية العالية
اتباع المركزية

س ٤ : من خصائص الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية:
دقة المهمة
اتصالات افقية
الرسمية متدنية
كل ما سبق

س ٥ : من خصائص النظرية الأمريكية في الادارة:
اتخاذ القرارات على اساس التشاور
العمل الجماعي وروح الفريق
الرقابة الصارمة على العاملين
كل ما سبق

س ٦ : من أسباب الصراع داخل المنظمات:
العلاقات الاعتمادية
تعارض الاهداف
التنافس على موارد محدودة
كل ما سبق

س ٧ : من مصادر القوة والنفوذ داخل المنظمة:
المركز الوظيفي
امتلاك موارد نادرة مثل المعرفة
وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ
كل ما سبق

س ٨ : من الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي:
محدودية الموارد
نمط وطبيعة بعض الاشخاص
عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة
كل ما سبق

الاختبار الفصلي

١- 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.

لا شيء مما سبق

٢- من أمثلة التكنولوجيا المكثفة

أجهزة المطافئ

المستشفيات الحكومية

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

٣- من تقسيمات تشارلز بيرو للتكنولوجيا:

الروتينية

الهندسية

الحرفية

كل ما سبق

٤- من الافتراضات التي قامت عليها نظرية (y)

يتجنب الفرد تحمل المسؤولية

لا يوجد لدى الفرد أي طموحات

الفرد ليس لديه القدرة على حل المشكلات

لا شيء مما سبق

٥- أي العبارات التالية صحيحة:

تعد نظرية (Y) أحد نظريات المدرسة الانسانية في التنظيم

تعد نظريات الإدارة العلمية أحد نظريات المدرسة الكلاسيكية في التنظيم.

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

٦- تتسم التنظيمات الأدهوقراطية بـ:

المرونة المنخفضة

المركزية في اتخاذ القرارات

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

٧- المركزية المنخفضة تناسب المنظمات التي تعتمد على الاستراتيجيات:

الدفاعية

المستقبلية

التحليلية

رد الفعل

٨- تفهم العوامل الموقفية واعطاء أهمية للتصميم التنظيمي، يعد أحد الافتراضات التي قامت عليها المرحلة.....من

مراحل نظريات التنظيم.

الأولى

الثانية

الثالثة

الرابعة

٩- تناسب الاستراتيجيات المستقبلية المنظمات.....

التي تهدف إلى الربح
التي لا تهدف إلى الربح
الحكومية

لا شيء مما سبق

١٠- تهتم الاستراتيجيات..... بالأفكار الابداعية التي تمكنها من استشعار الأحداث المستقبلية
المستقبلية

الدفاعية

التحليلية

رد الفعل

١١- من النواحي التي تظهر فيها أهمية الهيكل التنظيمي

الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف

التكيف مع المتغيرات المحيطة

استخدام الموارد المتاحة بأقصى مثالية ممكنة

كل ما سبق

١٢- المشكلة الرئيسية التي تواجه التكنولوجيا..... تتمثل في الغموض وعدم التيقن وفي الاعتمادية الكبيرة على العملاء في
جانب المدخلات والمخرجات

المتسلسلة

الوسيلة

المكثفة

الأتوماتيكية

١٣- من خصائص الهيكل التنظيمي:

التطور والتعقيد

الرسمية

التسلسل الرئاسي

كل ما سبق

١٤- الاستراتيجية المناسبة للتكنولوجيا المكثفة هي.....

التكامل للأمام أو الخلف أو الاتجاهين

زيادة عدد العملاء من الجانبين

التجاوب السريع مع احتياجات العملاء

لا شيء مما سبق

١٥- من الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك

السياسات والتعليمات

الأتمته أو الميكنة

انتقاء الموظفين المتوفقين مع قيم المنظمة

كل ما سبق

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

التحليلية

المستقبلية

لا شيء مما سبق

١٧- يعتمد التنسيق والرقابة على الاجتماعات في التكنولوجيا....

الهندسية

الحرفية

غير الروتينية

كل ما سبق

١٨- الاستراتيجية المناسبة للمنظمات التي تتبع التكنولوجيا الوسيطة هي....

التكامل للأمام أو الخلف أو الاثنين معاً

زيادة عدد العملاء من الجانبين

التجاوب السريع مع احتياجات العملاء

لا شيء مما سبق

١٩- تناسب التكنولوجيا.....استراتيجية التكامل للأمام أو الخلف أو الاتجاهين

المتسلسلة

الوسيط

البسيطة

المكثفة

٢٠- الاستراتيجيات.....هي نقيض الاستراتيجيات الدفاعية، وتعتمد على استكشاف الفرص الجديدة والتي تعتبر المصدر

الرئيس للأرباح

رد الفعل

الدفاعية

التحليلية

المستقبلية

٢١- التخصص وتقسيم العمل يناسب المنظمات التي تتبع استراتيجية.....

التحليلية

المستقبلية

رد الفعل

لا شيء مما سبق

٢٢- كل ما يلي يعد في نطاق دراسة التنظيم، ما عدا

نطاق الإشراف

نوع الهيكل التنظيمي

أنماط الشخصية

إدارة الصراعات داخل المنظمة

٢٣- تركز استراتيجية.....على التفرد في مجال العمل، بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما

التميز

ضبط التكلفة

التوسع والنمو

الابداع

٢٤- المدير الذي ينجز الأهداف الرئيسية بالمنظمة بأقل تكلفة ممكنة

مدير فعال

مدير كفاء

مدير كفاء وفعال

مدير كفاء وغير فعال

٢٥- تنطلق دراسة بيرو للتكنولوجيا من أنها تعني

المعارف المستخدمة في المنظمة

الألات والمعدات المستخدمة داخل المنظمة

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

٢٦- من امثلة المنظمات التي تتبع التكنولوجيا الوسيطة

القوات المسلحة

المستشفيات

البنوك

لا شيء مما سبق

٢٧- من أنواع التكنولوجيا وفقاً لدراسة جيمس ثومبسون....

التكنولوجيا البسيطة

التكنولوجيا الاتوماتيكية

تكنولوجيا الانتاج الكبير

لا شيء مما سبق

٢٨- يشمل مفهوم التكنولوجيا...

التطور في المعدات المستخدمة

الأساليب الانتاجية داخل المنظمة

المعلومات المستخدمة داخل المنظمة

كل ما سبق

٢٩- المدير الذي ينجز الأهداف غير المرتبطة بأهداف المستخدمين بخدمات المنظمة بأعلى تكلفة ممكنة

مدير فعال

مدير كفاء

مدير غير كفاء وغير فعال

مدير كفاء وغير فعال

٣٠- 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 ما سبق

لا شيء مما سبق

٣١- نطاق الاشراف المتوسط، يناسب المنظمات التي تتبع التكنولوجيا....

الروتينية

الهندسية

الحرفية

غير الروتينية

٣٢- يعد التوثيق وتنظيم السجلات، أحد خصائص:

نظرية الإدارة العلمية

النظرية العامة للإدارة

نظرية البيروقراطية

لا شيء مما سبق

٣٣- يتركز اهتمام المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا.....على فعالية الأداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين جودتها

أكثر من الاهتمام بالربحية وتقليل النفقات

المتسلسلة

الوسيطه

المكثفة

الحرفية

٣٤- من مرتكزات مدخل إدارة الجودة الشاملة

التركيز على العميل

التحسين المستمر

فرق العمل

كل ما سبق

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

القدرة على تحقيق الأهداف

المدخل النظمي

مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.

مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

٣٦- يفضل اتباع الاستراتيجيات الدفاعية في حالة:

البيئة المستقرة

البيئة المتغيرة

تعدد المخاطر التي تواجه المنظمة

لا شيء مما سبق

٣٧- من أسباب دراسة العلاقات الانسانية

ظهور الحركات النقابية

زيادة ثقافة العامل

تقدم البحوث الانسانية

كل ما سبق

٣٨- تتعامل التكنولوجيا..... مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً وتستلزم خبرة خاصة

غير الروتينية

الهندسية

الحرفية

كل ما سبق

٣٩- يتسم الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجيات التحليلية بـ

المرونة

الثبات

الجمع بين الثبات والمرونة

لا شيء مما سبق

٤٠- من خصائص المنظمات الفعالة

التأكيد على الإنجاز

تقسيم العمل والتخصص الدقيق

المركزية في اتخاذ القرارات

كل ما سبق

٤١- من أنواع التكنولوجيا وفقاً لدراسة بيرو:

المتسلسلة

المكثفة

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

٤٢- تناسب الاستراتيجيات الدفاعية، المنظمات التي تتسم بـ:

البيروقراطية

الامركزية

المرونة

لا شيء مما سبق

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

تيلور

فايول

ماكس ويبر

ويرن بينس

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

يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة

ابتكار بدائل خلاقة لحل المشاكل

يعمل على زيادة الأرباح

اتباع النظام والمنهج الموضوع

٤٥- من أنواع التكنولوجيا وفقاً لدراسة جوان وورد

التكنولوجية البسيطة

التكنولوجيا الروتينية

التكنولوجية الحرفية

كل ما سبق

٤٦- تناسب الرسمية العالية المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا....

غير الروتينية

الروتينية

الهندسية

الحرفية

٤٧- 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.

لا شيء مما سبق

٤٨- من أنواع الاستراتيجيات وفقاً لتقسيم مايلز:

الابداع

التميز

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

٤٩- من الأسس التي يمكن تقسيم الأعمال على أساسها

الوظيفة

الخدمة المقدمة

عدد العاملين

كل ما سبق

٥٠- يقوم مدخل القدرة على تحقيق الأهداف كأحد مداخل قياس الفعالية التنظيمية على افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد

لقياس الفعالية التنظيمية يتفق عليه الجميع

صواب

خطأ

٥١- من عيوب مدخل القدرة على التوافق بين القيم أنه لا يهتم بالوسائل والاهداف في تقييم التنظيم

صواب

خطأ

٥٢- كلما زاد نطاق الاشراف زاد عدد المستويات الادارية وبدا شكل التنظيم معقدا

صواب

خطأ

٥٣- تتطلب الأعمال المهنية والاستشارية درجة عالية من الحرية في أداء الأعمال

صواب

خطأ

٥٤- يعد اختيار العاملين الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل

صواب

خطأ

٥٥- هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف ودرجة تعقد التنظيم:

صواب

خطأ

٥٦- كلما زاد عدد المستويات الادارية يكون هناك صعوبة في الاتصال والاشراف:

صواب

خطأ

٥٧- يقوم مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم على اعتبار أن المنظمات بمثابة منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد:

صواب

خطأ

٥٨- تعرف الرسمية على أنها الطريقة التي يتم من خلالها تقنين قواعد وإجراءات العمل، بحيث يتم تأدية الأعمال بشكل محدد و منمط :

صواب

خطأ

٥٩- لضمان نجاح استراتيجية التوسع والانتشار يجب التركيز على تحقيق الربحية في السنوات الأولى

صواب

خطأ

٦٠- وفقاً لمدخل الجودة الشاملة كأحد مداخل قياس الفعالية التنظيمية يتم النظر الى التنظيم باعتباره كياناً متكاملأ يتكون من العديد من الانظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها

صواب

خطأ

رذاد مطر