



نظرية التنظيم وتصميم المنظمات

ملزمة الاختبار النهائي

1439هـ - 2017م

الدكتور / أحمد عثمان إبراهيم

تلخيص

Hoor
Mohammed

تنسيق و تدقيق
بندر المحمدي

الفصل الأول: المحاضرة الأولى

الإطار العام لعلم التنظيم ونظرية التنظيم

العلم :

يمكن تعريف العلم بأنه المعرفة المنظمة التي تستهدف فهم الظواهر و التنبؤ بتكرار حدوثها و العمل على التحكم بها وضبطها . و يتميز العلم بسمية التطور الديناميكي و الذي قد يكون تدرجيا تراكميا ، نتيجة للبناء على النظريات المختلفة للباحثين. وقد يكون تطوره ثوريا نتيجة الاكتشافات جديدة تغير من نمط المفاهيم و النظريات السائدة و تقبلها راسا على عقب بدل البناء عليها. مفردات العلم وأدواته :

حتى نستطيع جني فوائد العلم لابد من أن نكون على وعي بمنهجيته ومفرداته، فالمنهج العلمي يتميز بأنه يتضمن مجموعة من المبادئ و الحقائق و المفاهيم و الفرضيات وصولا الى النظريات و القوانين .

أولا: المفاهيم و الافتراضات :

يبدأ أي منهج علمي بمجموعة من الملاحظات للظواهر المختلفة التي تستدعي بالضرورة البحث العلمي للتعرف على كافة الجوانب المتعلقة بها وذلك من خلال جمع المعلومات بمختلف الأساليب وعادة ما تكون الخطوة الثانية هي وضع الافتراضات عن وجود نسق معين لحدوث الظاهرة وأن هذا النسق متكرر الحدوث وأن هناك أسبابا لذلك تستدعي التأكد منها حتى يتم التعامل معها وفقا لذلك.

فلافتراضات هي مجموعة من المفاهيم و المصطلحات تبحث في العلاقة بين متغيرات أو عوامل بقصد التعرف على الظاهرة وفهمها وتفسير أسباب حدوثها وكذلك التنبؤ بإمكانية تكرارها وذلك بهدف التأكد ضبطها و التحكم بها لمنع حدوثها إذا لم يكن مرغوبا به أو تعجيل حصوله إذا كان مرغوبا به .

فلافتراضات تخمينات ذكية يتم فحصها للثبوت من صحتها . وحتى يتم التأكد من هذه الفرضيات وغيرها ينشط الباحثون و الدارسون للقيام بدراسة المؤسسات المختلفة لجمع المعلومات عن هذه المتغيرات الواردة في الفرضية وبقدر شمول الدراسة لعينة أكبر من المؤسسات بقدر ما يكون الاطمئنان للنتائج أكبر .

ثانيا : النظرية :

يتم اعتمادا على النظريات المثبتة تعزيز حقائق تسمى نظريات وهي الافتراضيات المثبتة. أذ تصبح هذه النظريات أساسا لتفسير حدوث الظواهر وإمكانية تكرار حدوثها ومن ثم العمل على وقف حدوثها أو العمل على إحداثها من خلال توفير الأسباب المفترضة

ثالثا: القوانين :

إن وصول الظاهرة لمرتبة القانون يعني أن هناك تفسيرا كاملا جامعا مانعا لحدوث ظاهرة معينة وإمكانية تكرارها ، و الألية التي يمكن اتباعها للتحكم بحدوثها . ذلك أنه بخلاف النظرية فإن الوصول لمرتبة القانون أنه هناك إمكانية كبيرة للوصول لنفس النتائج حول ظاهرة ما من خلال إتباع المنهجية العلمية من مختلف الباحثين لنفس النتائج في أي زمان ومكان . و النظريات يمكن أن تتغير يوما ما بفضل مزيد من الدراسات و البحوث ونتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. لكنها صحيحة حتى يثبت غير ذلك. وفي مجال الإدارة من الصعب الوصول بالنظريات الإدارية الى مرتبة القوانين ذلك لأن الظواهر الإدارية إنسانية لا يمكن الإحاطة بكل جوانبها إحاطة تامة.

علم التنظيم :

يمكن في ضوء ما تقدم الجزم بالقول أن هناك علما للتنظيم يتناول البحث و الدراسة للهياكل التنظيمية المختلفة التي تتناسب و مختلف التنظيمات ومن مفردات هذا العلم المفاهيم و المصطلحات المتصلة بالتنظيم و السلوك التنظيمي و التصميم التنظيمي. أما النقطة المهمة الأخرى فهي أن هذه الافتراضات و النظريات حول التنظيم لم تأت عن طريق منهجية فلسفية تجريدية تنظيرية بل جاءت نتيجة دراسات ميدانية تجريبية قام بها باحثون مختلفون وفي بيئات مختلفة وتم في غالب الأحيان تكرارها في أوقات وبيئات مختلفة للثبوت من إمكانية تعميم نتائجها . وهذا ما يفسر الهوية الغربية لعلم التنظيم واعتباره علما غريبا عن البيئة العربية.

ملخص الفصل :

بين هذا الجزء من الفصل الاول مفهوم العلم ومناهجه باعتبار ذلك الأساس لتقديم الأمم وانعكاسا للقيم السائدة . كما تم التعريف وبشكل علمي بمفاهيم الفروض و المتغيرات و النظرية و القوانين . ويتضح من خلال التحليل أن هناك علما للتنظيم أرز نظريات بفعل الدراسة و المنهجية لواقع التنظيمات ، وتم تفسير الهوية الغربية لعلم التنظيم بالوعاء الثقافي للمجتمع الذي لا يمكن عزل العلم و المنهجية العلمية عنه وهو أمر غير متوفر بشكل كاف في البيئة العربية حيث لايزال الاتصال بين مؤسسات الأعمال وخبراء الإدارة مفقودا .

اسئلة للمناقشة :

- ١- بين ما هو المقصود بالعمل و الأسلوب العلمي ؟
- ٢- ما هو المقصود بالوعاء الثقافي ، وما هو تأثيره على علم التنظيم ؟
- ٣- كيف تفسر عدم وجود مساهمات عربية في علم التنظيم ؟
- ٤- فرق بين مفهوم النظرية ، و الفرضية، والمتغير، والقانون .

الفصل الأول: المحاضرة الثانية

ما هيه التنظيم :

تتعدد التعريفات لمفهوم التنظيم او المنظمة و الذين سيتم استعمالهم هنا كمترادفان أينما ورد ذكرهما، حيث يعتبر التنظيم وسيلة للإنجاز وليس هدفا بحد ذاته .

يعرف روبنز التنظيم بأنه (كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف)

الهيكل التنظيمي Organization Structure :

من أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها .

ويمكن تعريفه بأنه (الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وانماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة و العاملين فيها)

يتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من ثلاثة عناصر ودرجات متفاوتة في الشكل والمضمون وهي:

١- التطوير و التعقيد.

٢- الرسمية.

٣- التسلسل الإداري.

سيتم تناول هذه العناصر بالتفصيل في الفصول القادمة بإذن الله

التصميم التنظيمي Organization design :

المصمم التنظيمي هو المعني برسم خريطة تتوزع فيها الاستخدامات المختلفة للبناء وفق الأهداف التي يحددها له المعنيون. فالمصمم التنظيمي يضع الخارطة التنظيمية ويحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية ويوضع خطوط الاتصال و السلطة، ويبين مدى نطاق الإشراف ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة .

نظرية التنظيم organization theory :

تتحدد اهتمامات نظرية التنظيم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب و المنظمات الادارية المختلفة، ووفقا للاعتبارات و المحددات الخاصة بكل منهما ، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيم وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء و الفعالية حيث أن هناك ارتباطا بين نمط التصميم التنظيمي و الفعالية التنظيمية .

نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي:

يتمثل الاختلاف بينهما في مستوى التحليل الذي يتناوله كل منهما . فوحدة التحليل التي تتناولها نظرية التنظيم هي التنظيم الاداري من منظور شمولي، حيث تركز نظرية التنظيم على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث الحجم ونوع المهمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي يعمل فيها التنظيم .

أما السلوك التنظيمي فيتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي حيث يركز على دراسة سلوك الأفراد و الجماعات و ديناميكيتها وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد و الجماعات مثل الدوافع و القيم و الاتجاهات ونمط القيادة وتأثير الصراع على العمل و متغيرات أخرى مثل الانتاجية الفردية ومظاهر التغيب عن العمل والدوران الوظيفي. لكن في نهاية الأمر فهما يكملان بعضهما البعض وإن حصل تداخل في بعض موضوعاتهما.

مبررات دراسة نظرية التنظيم:

تلعب التنظيمات دورا اساسيا في الحياة المعاصرة باعتبارها الآليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية حيث يعمل على تحقيق هذه الأهداف المنظمات الحكومية و الشركات الخاصة و المنظمات التطوعية الخيرية و النوادي الرياضية. بل حتى التنظيمات التي تعمل فيها يضر الانسان مثل المنظمات التي تعمل في تجارة المخدرات أو الأسلحة أو تجارة الأعضاء الخ.

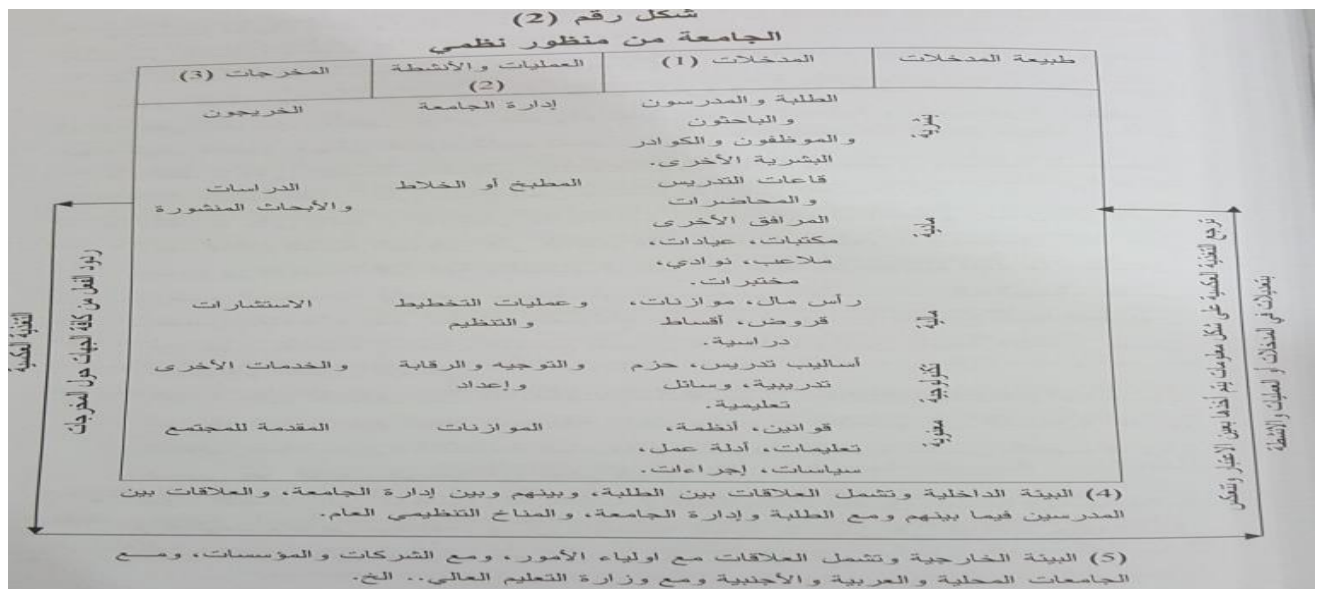
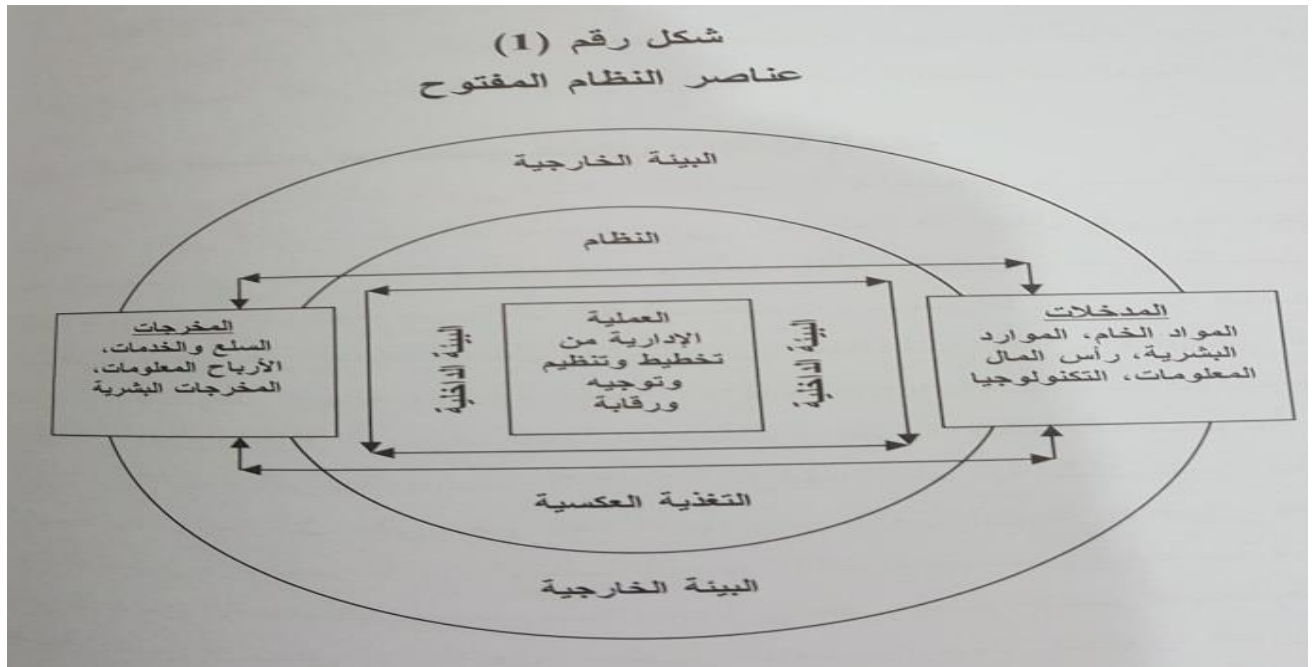
لكل ذلك فإن دراسة المنظمات على درجة كبيرة من الأهمية للاستفادة القصوى منها وزيادة فعاليتها وللتعرف على خصائصها الخاصة. ويمكن صياغة أهم الأسباب التي تستدعي دراسة التنظيمات على النحو التالي:

- ١- تزايد حجم وتأثير المنظمات الادارية في المجتمع
- ٢- التطورات الصناعية والتكنولوجية وما يصاحبها من ضرورات تنظيمية
- ٣- فتح الاسواق العالمية والحدود بين الدول الأمر الذي يستلزم وجود تنظيمات تسهيل عمليات الانتاج وتبادل السلع والخدمات (العولمة)
- ٤- الانفتاح السياسي والتحول الديمقراطي فقد حلت قيم واتجاهات سياسية واجتماعية جديدة محل القيم القديمة مما يستلزم تصميم منظمات جديدة أو إعادة تصميم القائم منها لتتلاءم مع هذه الاتجاهات و التحولات الجديدة

النظر للتنظيم من منظور عضوي- نظرية النظم:

يعرف النظام من منظور نظرية النظم بأنه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبة بشكل تكون معه كيانا متكاملًا.

ومن زاوية هذا المنظور النظمي يمكن النظر للمنظمات الادارية المختلفة من وزارات ومؤسسات ومصانع وشركات ومصانع وجامعات وهذا يظهر من خلال الشكلين ١ و ٢ اللذان يوضحان أهمية النظر للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا وليس نظاما مغلقا معزولا عن البيئة المحيطة.



يضيف دانيال كاتز و روبرت كهان خصائص اضافية للنظام المفتوح:

- ١- الصفة الدائرية: حيث يتكون النظام من مجموعة من دروات عمل متكررة .
- ٢- القدرة على الاصلاح الذاتي والتطور وتجنب الضعف لأن النظام قادر على إنتاج مخرجات تزيد على المدخلات.
- ٣- القدرة على النمو والانتشار: حيث يتجه النظام للتطوير من مرحلة البساطة والحجم الصغير الى تنظيم أكثر تعقيدا وتطورا.
- ٤- القدرة على التوفيق بين الأنشطة المتناقضة والوصول لمرحلة توازن مع البيئة المحيطة داخل وخارج التنظيم (التكيف)
- ٥- قدرة النظام على الوصول للأهداف بطرق عدة وبمدخلات وعمليات تحويل مختلفة (الأبداع).

دورة حياة التنظيمات:

سبق وشبهنا المنظمات الادارية بالإنسان أو الكائن الحي تأكيدا على كونها في تفاعل مستمر مع البيئة ويكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى أن التنظيم يمر بمراحل شبيهة بدورة حياة الإنسان وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر

وتتحدد المراحل التي تمر بها المنظمات من هذا المنظور بخمس مراحل هي :

١- المرحلة الابداعية: هي مرحلة التشكيل و انشاء التنظيم وهي شبيهة بمرحلة ولادة الانسان حيث تتصف بغموض الاهداف و الحاجة الماسة للإبداع و الابتكار الذي يتم ممارسته كمطلب أساسي للبقاء و الاستمرار .

٢- المرحلة الجماعية: وهي خطوة متقدمة عن المراحل الاولى حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل ولكن انماط الاتصالات والهيكل التنظيمي تبقى أقرب للا رسمية ويبدل أعضاء التنظيم جهود كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي

٣- مرحلة الرسمية و الرقابة : يتم في هذه المرحلة وضع قواعد واجراءات للعمل وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات و مواقع المسؤولية بشكل يمكن اعتبار هذه المرحلة بانها خطوة على طريق المؤسسية بديلا للفردية.

٤- مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي : يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار و التوسع في نشاطاته وما يقدمه من سلع وخدمات ، ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطوير ويتجه أسلوب اتخاذ القرار ويصبح هناك نوع من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم أقرب للظروف و الأقدر على فهمها و التعامل معها.

٥- مرحلة الضعف و الانحدار: تتميز هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة عدد المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق مما يعكس سلبا على العاملين ويشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ، كذلك يظهر الصراع و التوتر مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في المحاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور .

المخلص :

يعتبر التنظيم كيانا اجتماعيا له هدف واضح ومصمم بوعي وله حدود واضحة ويعمل على أساس دائم لتحقيق الأهداف المحددة له ويتصف الهيكل التنظيمي بثلاثة سمات رئيسية هي : الرسمية و التعقيد و المركزية ، ويهتم المصمم التنظيمي ببناء وتغيير التنظيم بشكل يكفل قدرته على تحقيق الأهداف . ولفهم النظم شعبية كبيرة في نظرية التنظيم وهو منظور يرى أن التنظيم يتكون من مجموعة أنظمة فرعية مترابطة و متكاملة تشكل في مجموعها كلا متكامل . و يتميز بالتفاعل النشط مع البيئة المحيطة تأثيرا وتأثرا ويمر التنظيم في دورة حياته بعدة مراحل : التشكيل ، الجماعة، الرسمية، تكامل التنظيم ، الانحدار .

أسئلة للمناقشة :

- ١- هل يمكن اعتبار كافة الجماعات تنظيمات بالمعنى العلمي ؟ برر أجابتك
- ٢- هي ينحصر دور نظرية التنظيم في وصف الظواهر الإدارية أم يشمل على إعطاء الصفات حول الأساليب و الأشكال الإدارية الأنسب للعمل ؟
- ٣- قارن بين مفهومي النظام المفتوح و النظام المغلق كأساس لدراسة التنظيمات الإدارية ؟
- ٤- قارن بين مفهوم السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم ؟
- ٥- بين المدخلات و العوامل البيئية المحيطة لكل من المنظمات التالية : قسم إدارة الأعمال في الجامعة ، وزارة الداخلية .

الفصل الثاني المحاضرة الثالثة (ج ١)

تطور نظرية التنظيم

مقدمة :

يعكس التطور في نظريات التنظيم نمطا تراكميا في المعرفة تم الوصول إليها من خلال الدراسات و التجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل. كما يتميز الفكر التنظيمي بأنه فكر غربي لأن العالم الغربي يتعامل مع المشاكل الإدارية بمنهجية علمية و يخضعها للتحليل و البحث العلمي ، ويتم تجريب الوسائل و البدائل المختلفة للتعامل معها و على ضوء نتائج هذه التجارب يتم الوصول الى تفنين المبادئ و النظريات وتصبح في متناول المديرين.

ورغم صعوبة التصدي لمهمة تصنيف نظريات التنظيم في إطار محدد واضح إلا أنه لا بد من وضع إطار مرجعي رغم أنه لن يكون إطارا جامعها لا من حيث الترتيب التاريخي لظهور النظريات ولا من حيث التداخل بين الأفكار الأساسية فيها .

مع أخذ كل هذه الأمور في الاعتبار يمكن تتبع التطور في نظريات التنظيم من منظورين أساسيين هما : المنظور النظمي و المنظور الهديفي .

المنظور النظمي:

تبنى هذه النظرية على مفهوم أن التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون بدوره من عدة أنظمة فرعية ، ويتفرع هذا المنظور بدوره الى منظور يرى التنظيم نظاما مغلقا معزولا عن البيئة المحيطة ، وأن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات و عمليات تشغيل ومخرجات .

أما المنظور الآخر فهو منظور النظام المفتوح الذي يرى التنظيم كيانا عضويا يتفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية . وبالتالي يتفاعل مع مكونات البيئة الخارجية ويستفيد من التغذية العكسية ليعدل النظام وفقا لما يستجد من متغيرات .

المنظور الهديفي :

يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف يتم إنشاؤه بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة . و يتفرع هذا الرأي الى اتجاهين . الأول يؤكد على أن التنظيم يهدف الى تحقيق الأهداف المحددة له بشكل عقلاني و موضوعي بما يحقق المصلحة التنظيمية . أما الرأي الثاني فيرى أن الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها ليست بالضرورة الأهداف الموضوعية بل الأهداف الشخصية التي ستقرر على ضوء الصراعات و المصالح لذوي النفوذ في التنظيم ، حيث تأخذ أهداف هذه الجهات الأولوية على الأهداف الرسمية للتنظيم .

تطور نظرية التنظيم : فيما يلي جدول يوضح تتبع التطور في نظرية التنظيم وفق المنظور النظمي و الهديفي :

الفترة الزمنية المنظور	1900-1930 المرحلة الأولى	1930-1960 المرحلة الثانية	1960-1975 المرحلة الثالثة	1975 المرحلة الرابعة
منظور النظم	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
منظور الهديفية	التنظيم يسعى للعقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين	التنظيم يهتم بتحقيق العقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين
الافتراضات والقيم الأساسية	التنظيم عبارة عن آلة تهتم بتحقيق الكفاية	التنظيم عبارة عن كفاية اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية	الاهتمام بتفهم العوامل الموقفية وأهمية التصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ والمصالح الإنسانية

قبل تناول النظريات التنظيمية المختلفة لابد من الإشارة الى مساهمات بعض المفكرين السابقين لعصرهم وكان لأفكارهم تأثير على الفكر الإداري بشكل مباشر أو غير مباشر وهم :

- نيقولا ميكافيللي : يرتبط أسمى بمفهوم الانتهازية و المقولة الشهيرة (الغاية تبرر الوسيلة) ولكنه رغم هذا كان له إسهام إداري كبير في موضوع القيادة وكان سباقا الى التفريق بين مفهومي السلطة القيادة .
- آدم سميث : ويرتبط أسمى بشكل رئيسي بعلم الاقتصاد أكثر من ارتباطه بالإدارة لكنه أيضا كان سباقا في تحديد آليات زيادة الإنتاج وقد توصل الى مبدأ تقسيم العمل و التخصص في التنظيم باعتبارهما شرطان ضروريان لتحقيق هدف زيادة الإنتاج .

أهم النظريات الإدارية من منظور تاريخي:

نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

يؤرخ لهذه النظريات بأنها ظهرت في القرن الماضي وتعرف في الإدارة باعتبارها بدايات إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة حيث تم التعامل مع موضوع الإدارة كعلم. وتشمل هذه المدرسة نظريات فرعية تشترك في الافتراضات الأساسية وتختلف في المنهجية المتبعة. سنتناول النظريات التالية:

نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور: حيث يحتل هذا العالم مكانا مهما في تاريخ علم الإدارة رغم كونه بدأ عاملا ثم مهندسا وليس إداريا . إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة و البحث بمنهجية علمية تجريبية وأهم التجارب التي قام بها: تجربة رفع الكتل المعدنية ، تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج ، تجربة تغذية الآلات . وعلى ضوء هذه التجارب نشر كتابة الشهير (مبادئ الإدارة العلمية) الذي حدد فيه مبادئ الأساسية التي يجب على المديرين العمل بها وهي :

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل و القائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

- ضرورة تحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.
- تعاون الإدارة و العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة و العاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط و الإشراف و العمال بالتنفيذ.

هنري فايول و المبادئ التنظيمية:

يختلف هنري عن تايلور في الخلفية العلمية فهو كان مديرا لأحد الشركات في بلدة فرنسا وتعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل ورأى إمكانية تطبيق هذه لمبادئ في كافة المجالات و على كل المستويات. أهم مبادئ فايول لزيادة الإنتاج هي:

تقسيم العمل على أساس التخصص، توازن السلطات مع المسؤوليات ، الانضباط و الالتزام ، وحدة الأوامر ، أولوية مصلحة العمل على المصالح الفردية ، ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين ، إتباع درجة مناسبة من المركزية و اللامركزية ، التسلسل الرئاسي ، التمسك بالنظام كأساس للعمل و التعامل مع الناس ، ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة ، تشجيع المبادرة الفردية ، تشجيع روح الفريق .

النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فايبر: أستاذ الاجتماع الماني الجنسية حيث تزامن دراساته مع تجارب تايلور، حيث كان يبحث عن تفسير سبب تخلف بلاده في بداية القرن العشرين هن بقية الدول الأوروبية و أمريكا ومن خلال دراسات توصل الى تصور أو نظرية حول تطور المجتمعات، حيث قسم مراحل المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها الى ثلاثة مراحل :

مرحلة السلطة التقليدية : حيث تتسم المجتمعات في هذه المرحلة بأن شرعية القادة السياسيين الإداريين تنبع من أصول تقليدية مثل الوراثة و الجاه و النسب، أما أداء الإدارة فيكون بدائيا وغير كفاء .

مرحلة السلطة الكارزمية : تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأن السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة مما يؤدي الى وجود إدارة جيدة نوع ما . لكن المشكلة الرئيسية للمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسية . إذ أنه وما أن يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة الى التدني .

مرحلة السلطة القانونية : يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم مؤهلات و الشروط المحددة في القوانين وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة (البيروقراطية) بالكفاءة و الإنجاز و الدقة في العمل فحسب ماكس فايبر كما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا . وقد حدد فايبر خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

- تقسيم العمل و التخصص
- التسلسل الرئاسي
- وضوح خطوط السلطة
- اتباع نظام الجدارة في التعيين
- اعتبار الادارة مهنة تحتاج للتأهيل و التدريب
- وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات
- الرسمية في علاقات العمل داخليا و خارجيا
- الاهتمام بدفع أجور و تعويضات عادلة للعاملين

يلاحظ من النظريات السابقة تركيزها على أهمية الوصول الى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم و علاقات العمل كآلية لتحقيق الكفاية الانتاجية و تنحصر اهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم . ويمكن تفسير ذلك بالظروف التي صاحبت ظهورها حيث كانت الاولوية لزيادة الإنتاج وكان العمال يفتقرون للتدريب و الحوافز الاقتصادية تحتل أهمية كبيرة . وقد تغير هذا الواقع لاحقا مما استدعى أن تأخذ النظريات اللاحقة بعين الاعتبار . فقد كانت الأمور التنظيمية الهيكلية و الالتزام بها أساس زيادة الإنتاج و تركزت النظرة للتنظيم على اعتباره نظاما مغلقا .

أهم النظريات في المرحلة الثانية :

تحولت النظرة للتنظيمات في هذه المرحلة من كونها كيانات ميكانيكية الى كيانات اجتماعية عضوية . حيث دخل على الخط علماء النفس و الاجتماع و العلوم السلوكية المختلفة . ويمكن القول أن العنوان الرئيس في هذه المرحلة هو مدرسة العلاقات الانسانية التي ترى في التنظيمات أنها كيانات انسانية تتكون من مهام و بشر وليس الآت جامدة يثبت فيها البشر ويمكن استبدالهم كقطع غيار. أهم الجهود البحثية في هذه المرحلة هي تجارب مصنع هوثورن وسميت بهذا الاسم لأنها أجريت في مصنع هوثورن في شركة وسترن إلكترونيك في ولاية إلينوي بأمريكا في الفترة ١٩٢٤-١٩٢٧ على مرحلتين الاولى و الثانية .

التجارب في المرحلة الأولى :

حيث تعتبر هذه التجارب امتدادا لتجارب تايلور حيث ركزت في البداية على العوامل المادية و الطبيعية التي تتعلق بالاجهاد والاجور و الظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية و الاجتماعية التي تم تناولها لاحقا ومن تلك التجارب :

- تجربة الإضاءة
- تجربة جدولة العمل
- تجربة الأجور و الحوافز

لم تأتي التجارب الثلاثة السابقة بنتيجة تتفق و الافتراضات التي وضعها فريق البحث مما جعلهم يوجهوا اهتمامهم الى وجهة جديدة و هي التوجه مباشرة الى العاملين للتعرف على سر تلك النتائج . وهذا ما يقودنا الى المرحلة الثانية من التجارب .

التجارب في المرحلة الثانية :

انضم الى هذه المرحلة التون مايو وهو أستاذ في جامعه هارفارد بعد تعيينه استشاريا في شركة ويسترن إلكترونيك حيث ترأس فريق البحث واستمرت الجهود من ١٩٢٧ - ١٩٣٢ تم خلالها إجراء عدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون فيه ومن هذه التجارب:

- تجربة المقابلات .
- تجربة ملاحظة السلوك الجماعي .

وقد تبين لفريق البحث عدة أمور أهمها :

- أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف و العلاقات الطيبة على الإنتاجية .
- التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية .

شكلت هذه التجارب تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم ولفتت أنظار الباحثين إلى أثر القيم و الاتجاهات ونمط العلاقات على الانتاجية وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح مطلوبا من المديرين و المشرفين أن يعطوها مزيدا من الاهتمام

الفصل الثاني المحاضرة الرابعة ج(٢)

تطور نظرية التنظيم

شستر برنارد و الأنظمة التعاونية :

يعود الفضل لبرنارد في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر و لا على التهديد بتوقيع العقاب . فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير تعتمد على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته و التعاون معه . ومن هنا جاء التأكيد على التنظيمات غير الرسمية بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي على أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص على تسهيل عملية الاتصالات و تحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق . حيث ركز على فكرة التوازن التنظيمي (عطاءه للمنظمة مقابل حوافز عادلة) وأي خلل في هذا التوازن يعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل . حيث قدم برنارد خلاصة تجربته و خبرته في كتاب (وظائف المدير) .

نظرية دوجلاس ماكر يجور :

مهدت كتابات كل من التون مايو و شستر برنارد الطريق لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية و السلوكية مجال الإدارة ، حيث ركزت الكتابات على العلاقات الإنسانية و الحوافز المعنوية باعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاج . وقد حدد دوجلاس نمطين للافتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدها افتراضات سلبية رمز لها (x) وافتراضات إيجابية رمز لها ب (y) .

يتمثل الشق الأول من نظرية (X) بافتراضات سلبية أهمها :

- ١- يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل و مراقبته بشكل دقيق و تهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل .
- ٢- يكره العاملون تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتم توجيههم مباشرة .
- ٣- يعطى العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي و للحوافز المادية و يظهرون مستوى متدني من الطموح

أما الشق الثاني من نظرية (Y) فيستند الى افتراضات إيجابية مغايرة للافتراضات السابقة أهمها :

- ١- يجب العاملون ممارسة الرقابة و الضبط الذاتي و يلتزمون بتحقيق الأهداف .
- ٢- تتوافر لدى العمال القدرة و الرغبة على تحمل المسؤولية .
- ٣- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقة و لا تقتصر هذه القدرات على المديرين

وبناء على الافتراضات الإيجابية لمكر يجور حول الإنسان فهو يرى أنه من الأفضل أن يستند سلوك المديرين و نمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان .

وارن بينس وأقول البيروقراطية:

يمثل رأيه أوج الاهتمام بالحركة الإنسانية حيث يرى أن التنظيمات البيروقراطية وفق نمط ماكس فايبر بما تتصف به من رسمية وروتين ووثيق و تقسيم العمل على أساس التخصص الدقيق لم تعد صالحة للعصر و تطوراتها و رأى أن هناك ضرورة لإيجاد تنظيمات أكثر إنسانية وديموقراطية ولا مركزية وتعتمد على وجود جماعات العمل وروح الفريق وسمي هذه التنظيمات بالتنظيمات الادھوقراطية و التي سنتناولها لاحق في مقررنا إن شاء الله .

نظريات المرحلة الثالثة (الموقفية) :

هربرت سايمون :

يعتبر هربرت من الناقدين لافتراضات المدرسة الكلاسيكية فهو يرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي ، لأن للعقلانية متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها فهي تتطلب أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذه وبكافة البدائل لحل هذه المشكلة ومن ثم القدرة على تحليل كل مزايا و مخاطر البدائل المختلفة و اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا و يتجنب أغلب المخاطر . وهذه نظرية مثالية في عالم الإدارة إذ قد لا يتوفر لا الوقت و لا المال و لا المعلومات لكل لذلك . وأفضل ما يمكن للمدير فعله هو القدرة على اتخاذ القرار المقبول وليس القرار المثالي .

كاتز وكهان : كاتز وكهان من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي ، الذين أكدوا على ضرورة النظر للتنظيم كنظام مفتوح .

جوان وود ورد وتشارلز بيرو :

حيث أكد كل من جوان وود ورد وتشارلز بيرو وغيرهم من علماء معهد تافستوك البريطاني أهمية عوامل مثل التكنولوجيا ، حجم التنظيم كعوامل تؤثر على نمط التصميم التنظيمي المناسب لكل حالة لتأثير هذه العوامل على نمط التنظيم ودرجة الرسمية .

نظريات المرحلة الرابعة :

مثلت النظريات في هذه المرحلة إضافة نوعية ، إذ تم التأكيد على ضرورة النظر إليها باعتبارها مسرحة سياسيا تلعب فيه القوى و المصالح دورا كبيرا في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي . إذ يلعب المديرون و أصحاب المصالح دورا كبيرا في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية وفي اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية و التي ليست بالضرورة مصلحة التنظيم . مما يعني أن تصميم الهيكل التنظيمي يمثل في نهاية الأمر تسوية يتم التوصل إليها بين كافة الأطراف المؤثرة . و يعتبر جيمس مارس وهر برت سايمون وجفري ففر أهم رواد هذه النظريات في تأكيدهم على ضرورة تفهم المصالح و الأولويات الخاصة بأصحاب التأثير السياسي حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود .

النظريات الإدارية من منظور هدي :

يقدم رتشارد سكوت إطارا تصنيفيا مختلفا للتنظيمات يضم ثلاثة فئات وضمن فترات تاريخية مختلفة وذلك على النحو التالي:

- 1- التنظيمات باعتبارها أنظمة رشيدة .
- 2- التنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية .
- 3- التنظيمات باعتبارها أنظمة مفتوحة عقلانية و عضوية .

التطور في نظرية التنظيم من المنظور هدي :

فيما يلي جدول يوضح تلك النظرة لكل التنظيمات المذكورة :

1970- عضوية	1960-1970 عقلانية	1930-1960 التنظيمات كأنظمة طبيعية	1900-1930 التنظيمات ككيانات عقلانية
أنظمة التكنولوجيا الاجتماعية (ميلر ورايس)	عقلانية محدودة (مارس وسايمون)	نظرية العلاقات الانسانية (مايو) النظم التعاونية (برنارد)	نظرية الإدارة العلمية (تايلور)
أنظمة قادرة على الصمود	النظرية الموقفية (لورانس و لرتش)		نظرية اتخاذ القرارات (سايمون)
	هياكل متنوعة (وود ورد و بلاو)		النظرية البيروقراطية (فايبر)
			نظرية المبادئ الإدارية (فايول)

النظريات الإدارية من منظور هدي :

التنظيمات باعتبارها أنظمة عقلانية : ينظر لها من هذا المنظور على أنها آليات تهدف الى تحقيق أقصى درجة من العقلانية التنظيمية المتمثلة في الوصول لتحقيق الأهداف المحددة لها بأقل تكلفة ممكنة .

التنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية : تؤكد هذه النظرة على أن التنظيمات كيانات طبيعية حية وقائمة بذاتها ودورها لا يقتصر فق على تحقيق الأهداف الرسمية بل يتعداه ليشمل تحقيق أهداف العاملين فيها من أفراد و جماعات وتبين أهمية الجماعات غير الرسمية .

التنظيمات باعتبارها أنظمة مفتوحة : حيث أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة وهي كيانات معقدة تشتمل على العديد من الأنظمة الفرعية ومكوناتها من أفراد و جماعات و العلاقات بينهم و المصالح و الأهداف الخاصة بهم .

المخلص :

اعتمدت نظرية التنظيم الحديثة على أعمال المفكرين الأوائل من أنصار المدرسة الكلاسيكية الذين حاولوا الوصول الى مبادئ عملية صالحة للتطبيق في جميع الظروف سعيا للوصول الى تنظيمات عقلانية آلية و مبسطة معتمدين في ذلك على التجارب العلمية من ناحية وعلى الادارة التقليدية نحو إدارة أكثر إنسانية بفعل تغير الظروف . وما لبثت أن بينت النظريات الموقفية صعوبة الوصول لمبادئ إدارية بمعزل عن الظروف المحيطة بالتنظيم مما استلزم البحث عن أنماط تنظيمية مختلفة . أما المرحلة الحديثة فترى أن صراع القوى السياسية لها دور في تحديد النمط التنظيمي نتيجة لصراع أصحاب النفوذ .

أسئلة للمناقشة :

- ١- تتبع المراحل التي مرت بها نظرية التنظيم مبينا أهم المساهمين فيها ؟
- ٢- كيف ترى مساهمة كل من آدم سميث ونقولا ميكافيلي ؟
- ٣- يرى بعض الكتاب أن اتجاه تجارب مصنع هو ثورن نحو تفحص أثر العوامل الإنسانية و الاجتماعية في الانتاج جاء بمحض الصدفة علق على ذلك .
- ٤- بماذا تميزت المرحلة الأخيرة عن المرحلة الثالثة في تطور الفكر التنظيمي ؟

الفصل الثالث - المحاضرة الخامسة

الفاعلية التنظيمية (ج ١)

مقدمة :

يعتبر تعريف الفاعلية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في نجاح التنظيم أو فشله، وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واحد ومقبول له . وتختلف التعريفات لهذا المفهوم باختلاف عدد الباحثين حيث يعطي كل منهم التعريف الخاص به . ويتراوح تعريف مفهوم الفاعلية ما بين :

- ١ - معدل إنتاجية العامل .
 - ٢ - تكلفة العامل.
 - ٣ - تكلفة تقديم الخدمة .
 - ٤ - نسبة التطور في أعمال التنظيم .
 - ٥ - معدل الربح.
 - ٦ - معدل العائد على رأس المال المستثمر .
- إن كلا من هذه المعايير قد تكون أداة أو معيار مناسب لقياس الفاعلية التنظيمية، لكن السؤال هو أولوية معيار على آخر ، وماهي مبررات اختيار معيار ما دون آخر في تحديد مفهوم الفاعلية .

الفرق بين الفاعلية و الكفاءة:

يقتزن مفهوم الكفاءة (Efficiency) بمفهوم الفاعلية (Effectiveness) لكن مفهوم الكفاءة يشير أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات. إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة وهي في الغالب موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي ينعكس في مستوى المخرجات منسوبة إلى المدخلات . أما مفهوم الفاعلية فيشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى ومن واقع التجارب ليس من الممكن دائماً تحقيق الفاعلية و الكفاءة معا على الرغم من أهمية ذلك .

وقد تغير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات وبداية السبعينات من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل :

- ١ - مستوى الروح المعنوية عند العاملين .
 - ٢ - معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل .
 - ٣ - نسبة التغيب عن العمل.
 - ٤ - معدل الدوران الوظيفي .
- كل هذه المعايير اعتبرت في ذلك الوقت المؤشرات على فعالية المنظمات . ويبين الجدول القادم مدى تنوع وتعدد المعايير المقترحة كمقاييس للفاعلية و مدى التناقض بينها.

الفرق بين الكفاءة والفاعلية

جدول رقم (3)

المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية

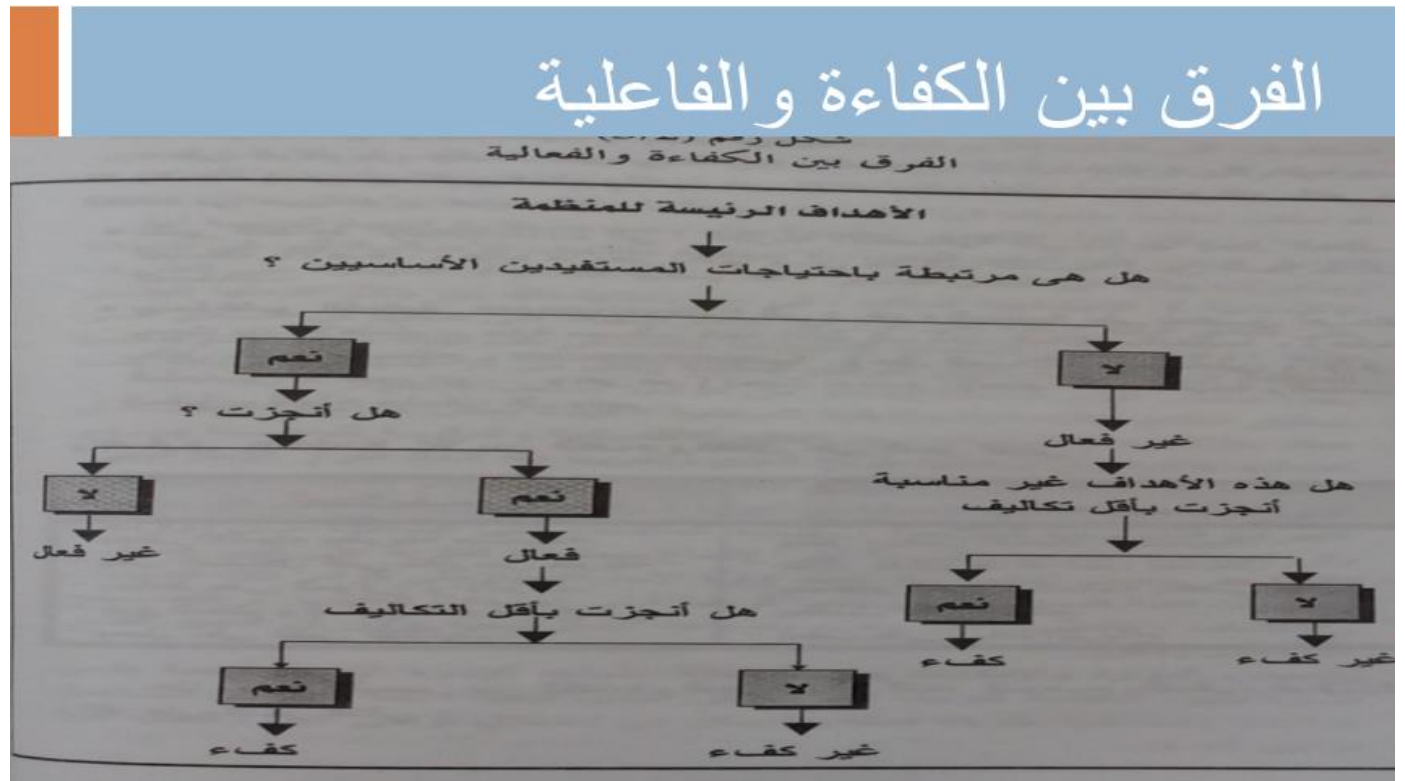
1- معدل الإنتاجية	16-	مستوى الإجماع على الأهداف
2- الكفاءة	17-	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
3- معدل الربح	18-	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
4- نوعية الخدمة المقدمة	19-	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
5- معدل حوادث العمل	20-	مستوى المهارات الوظيفية
6- نسبة النمو	21-	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
7- معدلات التغيب عن العمل	22-	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
8- نسبة الدوران الوظيفي	23-	التحكم بالبيئة المحيطة
9- مستوى الرضا الوظيفي	24-	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10- مستوى الدافعية لدى العاملين	25-	الثبات والاستقرار
11- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26-	أهمية الموارد البشرية
12- درجة الرقابة	27-	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13- درجة التماسك / التناقص	28-	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14- درجة المرونة / التكيف	29-	التأكيد على الإنجاز
15- التخطيط / وتحديد الأهداف	30-	الفاعلية الشاملة

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

الفاعلية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، بحيث يتم الاهتمام برعاية كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة مثل (الملاك ، العاملين ، الادارة ، الموردين ، العملاء)

مقارنة بين المدير الكفاء و الفعال:

الكفاء	الفعال
يعمل الاشياء بطريقة صحيحة	يفكر و يعمل الاشياء الصحيحة
يحل المشاكل التي تعترض طريقة	يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل
يحافظ على الموارد و الأدوات	يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية
يبتع النظام و المنهج الموضوع	يحصل على النتائج
يعمل على تقليل التكاليف	يعمل على زيادة الارباح



الفاعلية :

ولا شك أن أي معيار يتم اختياره كمؤشر على الفاعلية يعتمد على الشخص أو الجهة التي تقوم بالتقييم أكثر من الاعتماد على العمل أو التنظيم الذي يجري تقييم فاعليته . وكذلك فإن بعض مقاييس الفاعلية قد تكون أكثر مناسبة لتنظيم ما منها إلى تنظيم آخر ، بل أن معيار الفاعلية قد يختلف حسب مراحل تطور التنظيم . ففي المراحل الأولى لأي تنظيم قد تكون القدرة على البقاء و تحقيق التوازن بين النفقات و الإيرادات هدفا مقبولا لكن مع مرور الوقت لابد وأن يتغير المعيار ليصبح معدل الأرباح المحققة أو الحصة السوقية . ويوضح هذا المنطق ضرورة وجود معايير مركبة و متعددة لقياس الفاعلية .

وقد حدد توم بيترز وروبرت وترمان في كتابهما المشهور (البحث عن الإبداع) بعض الخصائص الأساسية للمنظمات المبدعة / الفاعلية وذلك على نحو التالي :

- 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 و التفاعل معها .
- ٦- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة .
- ٧- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .
- ٨- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية و إتاحة حرية أكبر للتصرف و الإبداع .

مداخل مختلفة لقياس الفاعلية 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 و المصالح المختلفة .
- ٥- مدخل إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الثالث - المحاضرة السادسة

الفاعلية التنظيمية ج(٢)

أولا : مدخل القدرة على تحقيق الأهداف
الفاعلية التنظيمية :

وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها . وذلك من خلال :

- ١ - تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها .
- ٢ - توجيه كافة الموارد المادية و البشرية من أجل تحقيق الأهداف فكلما زادت قدرتها على تحقيق الهدف زادت فعاليتها .
- ومن ضمن الاهداف المألوفة للحكم على فاعلية التنظيم :
- ١ - تادية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد ، وبتكلفة منخفضة .
- ٢ - التفوق على المنافسين .
- ٣ - التوسع و الانتشار .
- ٤ - الحصول على حصة معينة من السوق .
- عيوب مدخل القدرة على تحقيق الأهداف :
- ١ - التركيز على المخرجات و إهمال المدخلات و العمليات التحويلية .
- ٢ - صعوبة الاعتماد على الأهداف كمعيار وحيد للفاعلية فالمنظمة نظام اجتماعي مبني على تفاعلات داخلية و خارجية .
- 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 .

ثانيا : المدخل النظمي

- النظر الى التنظيم باعتباره كيانا مركبا ، يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها .
- الفاعلية هي : قدرة المنظمة على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة بالأنظمة المترابطة للمنظمة ، سواء مدخلات ، عمليات تشغيل ، مخرجات . ولتحقيق ذلك يجب التركيز على ضرورة:
- ١ - القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات و تصريف المخرجات .
 - ٢ - المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية .
 - ٣ - كفاءة العمليات الإنتاجية او التحويلية .
 - ٤ - وضوح خطوط الاتصالات .
 - ٥ - مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه .
 - ٦ - مستوى مقبول من الرضا الوظيفي .

الجدول التالي يوضح بعض معايير فاعلية التنظيمات من منظور نظمي:

المتغيرات الأساسية	مصنع	مستشفى	جامعة
المدخلات / المخرجات	العائد على الاستثمار	عدد المرضى المعالجين	عدد أبحاث أعضاء هيئة التدريس
عمليات تحويلية / مدخلات	التغير في مستوى المخزون	معدل الاستثمار في التكنولوجيا الطبية	تكلفة نظام المعلومات
عمليات تحويلية / مخرجات	حجم المبيعات	عدد المرضى للمعالجين	عدد الطلاب
المخرجات / المدخلات	التغير في رأس المال	التغير في عدد المرضى	التغير في أعداد الطلاب

ثالثا : القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم :

- ١- الفعالية التنظيمية: القدرة على تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة عليه ، والتي يعتمد عليها في استمراره وبقائه.
- ٢- وتعتبر المنظمات بمثابة منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد .
- ٣- أن للأطراف المؤثرة مصالح وأهداف متعارضة مما يجعل تحقيقها دون تعارض أمر في غاية الأهمية . ولذا فإن فعالية التنظيم تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح وأقل الخسائر .
- ٤- يجب على المديرين تحديد الأطراف ذات التأثير على المنظمة وعلى استمرارها ، وتحديد القوة النسبية لكل طرف ، و الاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها . ويتوضح في الجدول التالي :

المؤثرون والاستراتيجيون	المعايير
المالكون	عائد الاستثمار ، النمو في الأرباح
الموظفون	الاجور، المزايا الاخرى ، الرضى عن العمل
العملاء	السعر المناسب ، نوعية السلعة أو الخدمة
الموردون	الرضي عن الدفعات ، امكانيات البيع المستقبلية
الدائنون	القدرة على دفع الدين
اتحادات العمال	اجور ومزايا عمل منافسة ، ظروف عمل جيدة ، الرغبة بالتفاوض العقلاني
الجهات الحكومية	العمل وفق القانون ، تجنب المخالفات
الموظفون المحليون	التفاعل و التعاون بشأن الشئون المحلية ، عدم الإضرار بالبيئة

رابعا : مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

- ١- يقوم على افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع ، إذ ليس هناك اجتماع على الأهداف التي يهدف التنظيم الى تحقيقها ، إذ أن معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم .
- ٢- يقوم أيضا على الاهتمام بالوسائل و الأهداف في تقييم فعالية التنظيم .
- ٣- يهتم بتحديد كافة القوى المؤثرة على التنظيم وتقييمها من اجل نجاحه وفعاليته لذلك لابد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل .

هناك بعض المعايير المرتبطة بالفاعلية التنظيمية وتم استنباطها من نموذج للأبعاد المختلفة التنظيمية وتظهر في الجدول التالي:

المعيار	التعريف
المرونة	القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها
الحصول على الموارد	الحصول على الدعم الخارجي و على التوسع في قوة العمل
التخطيط	القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة
الإنتاجية والكفاءة	زيادة حجم الإنتاج ، معدل عال للمخرجات مقارنة بالمدخلات
توفر المعلومات	قنوات واضحة للاتصالات تعرف العاملين بالمؤثرات في العمل
الثبات والاستقرار	وجود نظام ، و استمرار ، وسلاسة في العمل
قوة عمل متماسكة	وجود ثقة واحترام و تعاون بين العاملين
قوى بشرية مؤهلة	توفير التدريب اللازم للعاملين ، وزيادة مهاراتهم ليكونوا قادرين على تأدية المهام بشكل جيد

ينظر الى التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها :

ففي مرحلة التكوين و الإبداع : تحتاج المنظمة في سعيها للتكوين و سلوكها طريق الإبداع الى دعم خارجي مما يوجب عليه المرونة في التعامل مع المستجدات وهو ما يؤكد عليا منظور نظرية النظام المفتوح .

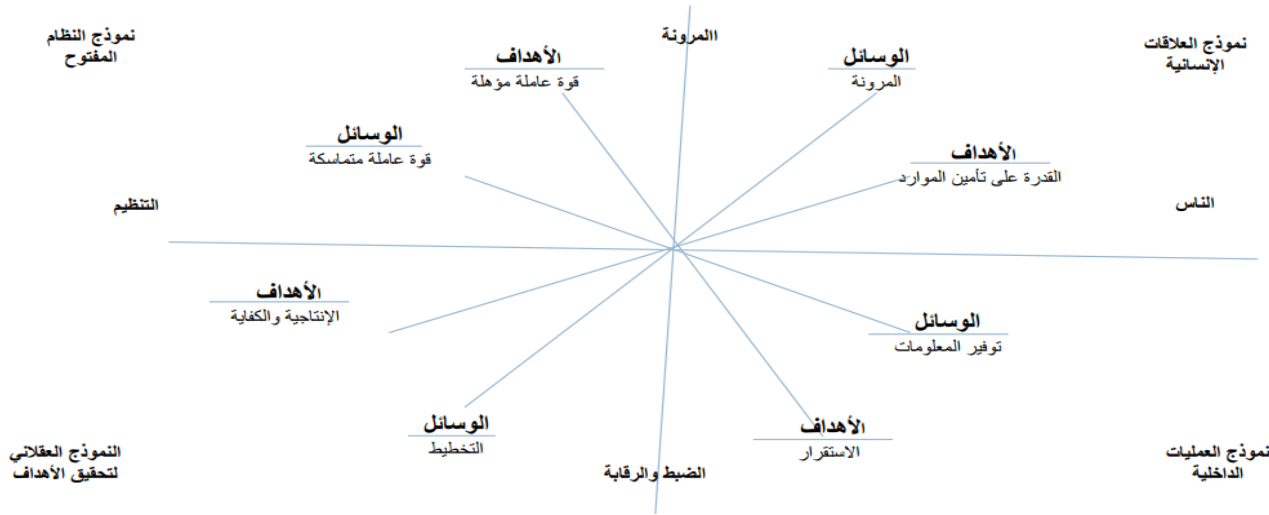
و في مرحلة الجماعية : تصبح الموظفون ضمن قائمة الجهات الاستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات الانسانية الذي يعمل على تقوية الشعور بالولاء و الانتماء وخلق الشعور بالتماسك .

وفي مرحلة الرسمية : يتركز الاهتمام على مختلف القوى المؤثرة على التنظيم سواء كانوا موظفين أو حكومة أو مستفيدين على الإنتاجية و النظام . وهذا هو تركيز نظرية المنهج العقلاني .

و في مرحلة التطوير : يصبح مجال الاهتمام موجهها نحو التحكم بالبيئة الخارجية وإيجاد قدر المرونة في التنظيم تسمح بتأمين الموارد و استمرار النظام وهو ما يؤكد عليه منظور النظام المفتوح .

في مرحلة الضعف : تحتاج المنظمة و القوى المؤثرة الى قدرة أكبر على الإبداع وهو ما تحتاجه في المرحلة الأولى للنمو وهذا ما يؤكد نموذج النظام المفتوح .

شكل يوضح نماذج للقيم والأهداف المختلفة للفاعلية التنظيمية:



خامسا : مدخل الجودة الشاملة :

يؤكد هذا الأسلوب في قياس الفعالية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة و البعيدة بعمل التنظيم ، إذ تعتمد الفعالية التنظيمية وفق هذا الأسلوب على الاهتمام بثلاث عناصر اساسية هي :

- ١- التركيز على رضا العميل
- ٢- الاهتمام بالتحسين المستمر
- ٣- اعتماد نمط عمل الفرق

التركيز على رضا العميل : ويعني الاهتمام باحتياجات العملاء الخارجيين (الزبائن) و الداخليين (الموظفين) وذلك من خلال إيجاد علاقات قوية معهم للتعرف على رغباتهم وآرائهم .

التحسين المستمر : يعني أن لا يقتصر التحسين على التأكد من مطابقة الخدمة أ، السلع للمواصفات بل يتم بذل قصارى الجهود لتحسين الخدمات و السلع و العمليات التي تتم من خلالها .

التركيز على فريق العمل : وتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم وبين التنفيذيين و الاستشاريين وبين الوحدات المختلفة من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للخدمات و السلع المقدمة . كما يجب التأكد أن مسألة الجودة و الاهتمام بمهما ليست قضية فنية متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم بل جزءا من كل خطوة في العمل وجزءا هام من الوصف الوظيفي على كل موظف أن يتأكد منها .

الفاعلية التنظيمية:

يتبين من الطرق السابقة لقياس الفاعلية 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 قادرا على صياغة أهداف واضحة و محددة وقابلة للقياس	مدخل تحقيق الأهداف
عندما تكون العلاقة بين المدخلات و المخرجات واضحة	مدخل النظام
عندما تكون قوى المؤثرة قوية جدا ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها	مدخل ارضاء الجهات الاستراتيجية
عندما لا يكون واضحا للتنظيم أي المجالات يجب أن تحظى بالتركيز ، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى	مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

ملخص الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الفاعلية التنظيمية وبينا أن قياسها له أهميته وأيضاً صعوبته . تم التعريف بأربعة أساليب لقياس الفاعلية . الأول يؤكد على قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المحددة له . بينما الأسلوب الثاني وهو أسلوب النظم فيركز على كفاءة التنظيم وقدرته على تأمين المدخلات للنظام وتحويلها لمخرجات تحقق ربحية اقتصادية واجتماعية . بينما يهتم الأسلوب الثالث بالقدرة على تلبية متطلبات الجهات التي يعتمد وجود النظام عليها . بينما يجمع الأسلوب الرابع بين الثلاثة أساليب السابق ذكرها . وهو أسلوب يمكن استخدامه عندما تتفاوت القيم و المصالح باختلاف مراحل تطور التنظيم .

أسئلة المناقشة :

- ١- ماهي أهمية تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية في نظرية التنظيم ؟
- ٢- ماهي الأساليب المستخدمة لقياس الفاعلية التنظيمية؟ بين مزايا و عيوب كل منها .
- ٣- كيف يؤثر منظور المرحلة التي يمر بها التنظيم على المعايير المستخدمة لتقييم فاعليته ؟

المحاضرة السابعة والمحاضرة الثامنة

عبارة عن البث المباشر الأول

الفصل الرابع - المحاضرة التاسعة الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي

مقدمة :

يتكون الهيكل الرسمي للتنظيم من التقسيمات الداخلية وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف الى ضمان السيرة و الرقابة على ما يحدث داخل التنظيم .
من أكثر مظاهر التنظيم وضوحا هي الخارطة التنظيمية و التعليمات و الإجراءات المتبعة في التنظيم . ورغم تقلص أهمية التنظيم الرسمي في مراحل لاحقة في التفكير التنظيمي إلا أنه لا يزال يعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف وتحديد العلاقات التنظيمية وتوضيح خطوط الاتصال ، الى جانب تأثيره وتحديد دور الأفراد وطبيعة وناق عملهم .

الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي :

يتفق كثير من الباحثين الإداريين على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل هي :

١ - التعقيد و الضخامة

٢ - الرسمية و التقنين

٣ - درجة المركزية

التعقيد

أولا : التعقيد و الضخامة :

يعتبر مبدأ تقسيم العمل و التخصص أساسا مهما في عملية التنظيم و يتضمن تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات وفق أسس معين ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا ويشرف كل منها على عدد من الأقسام و الفروع مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة. و التعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا و عموديا و جغرافيا .

التعقيد - التقسيم الأفقي:

يشير الى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة مثل إدارة الانتاج و التسويق و الأفراد .. الخ إذ يقضي التنظيم نوعا من التخصص الوظيفي وهناك علاقة طردية بين تعدد و تنوع الوظائف ودرجة تعقيد التنظيم .
تتعدد الأسس التي يمكن تقسيم العمل عليها على أساسها فمنها:

١ - التقسيم على أساس الوظيفة أو الخدمة المقدمة .

٢ - التقسيم على أساس المراحل التي تمر بها الخدمة أو فئة المستفيدين .

٣ - التقسيم على أساس عدد العاملين .

٤ - التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية .

التعقيد - التقسيم العمودي :

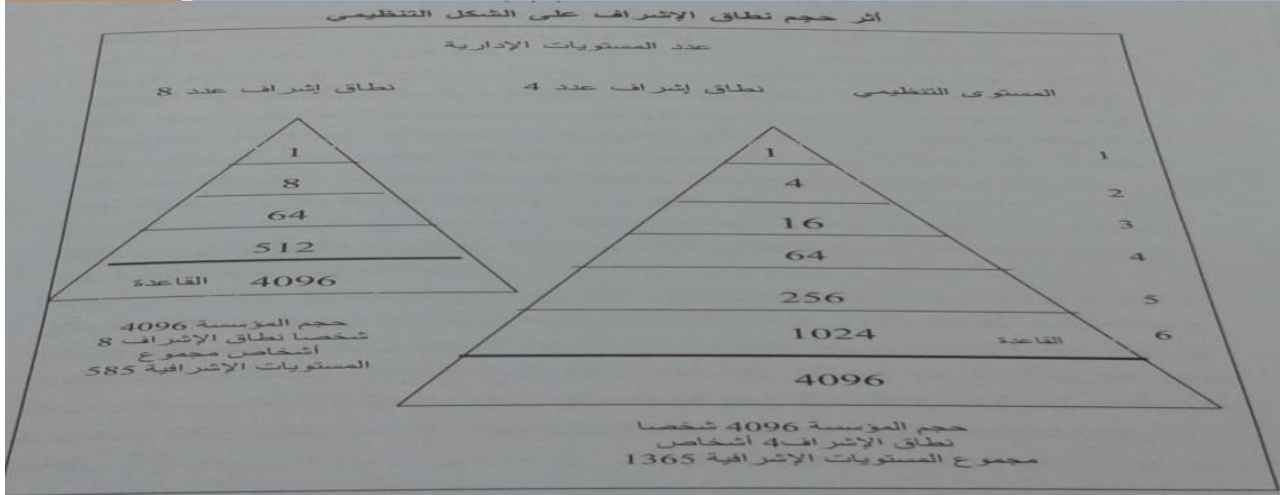
التنظيم العمودي : يزداد التنظيم تعقيدا مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة و التي توزعت أفقيا على عدد من الإدارات و الأقسام و يستدعى هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عموديا الى مستويات إدارية متعددة بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب ويرافق زيادة عدد المستويات الإدارية صعوبات في الاتصال و التنسيق و الإشراف و يختلف عدد المستويات الإدارية ما بين مؤسسة و أخرى حتى ولو تساوى هدد العاملين فيها و يعتمد ذلك على حجم نطاق الإشراف الذي يعتمد عليه التنظيم .

كلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات الإدارية وبدأ شكل التنظيم بسيطا و مستطيلا
وكلما قل نطاق الإشراف تعددت المستويات الإدارية وظهر التنظيم على شكل هرم .

ما هو نطاق الإشراف؟ يمكن تعريفه بأنه (عدد العاملين الذين يستطيع أن يشرف عليهم شخص واحد بكفاية و فعالية)
بالتالي كلما كان التنظيم أقرب لشكل هرم وكان نطاق الإشراف محدودا كان الإشراف أكثر إحكاما ولكن تزداد صعوبات التنسيق و الاتصالات و العكس صحيح . وما يقرر حجم نطاق الإشراف هو : طبيعة الوظيفة ، خصائص و مهارات العاملين .

الشكل التالي يبين أثر حجم نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي :

شكل يوضح أثر حجم نطاق الإشراف على الشكل التنظيمي



التعقيد – التقسيم الجغرافي:

- 1- يؤثر على درجة تعقيد فيتمثل بعدد الفروع التابعة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة .
- 2- إذا كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التنظيم و الهياكل التنظيمية .

الخلاصة:

أن توسع التنظيم أفقياً وعمودياً وجغرافياً يؤدي إلى زيادة درجة تعقيده وزيادة المشاكل مما يوجب حلها بإيجاد وسائل وآليات خاصة بالتنسيق والرقابة وهو ما يشكل عبئاً إضافياً على المديرين .
إن قرار التوسع بالحجم في التنظيم يجب أن يكون محسوباً بحيث لا تكون تكلفته أكبر من العائد المتوقع منه .

أبعاد الهيكل التنظيمي – الرسمية :

ثانياً: الرسمية

- تشير الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنظم.
- كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلاً
- وتعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل هي وصف الوظائف
- ويشير وصف الوظائف إلى: (تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة والمؤهلات والخبرات المطلوبة توافرها في شاغلها)
- تختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري.
- من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وفي المستويات الإدارية الدنيا وذلك عكس الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات الإدارية العليا فهي تتطلب درجات من عدم الرسمية.
- لا يشجع التقنين على المبادرة والإبداع
- يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة إلى :
- القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين لأنهم 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 :
- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم .
- توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي .
- العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة .
- السياسات والتعليمات .
- الأتمتة أو الميكنة

أبعاد الهيكل التنظيمي – المركزية

ثالثاً: المركزية :

اقتصار حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة أ، مستوى إداري واحد أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي و المركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، فعملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات معينة و التي تتمثل في (جمع المعلومات ، تحليل المعلومات ، تحديد بدائل الحل ، اختيار البديل الأفضل ، و تنفيذ القرار و متابعته . ويصعب على المدير القيام بها بالكامل.

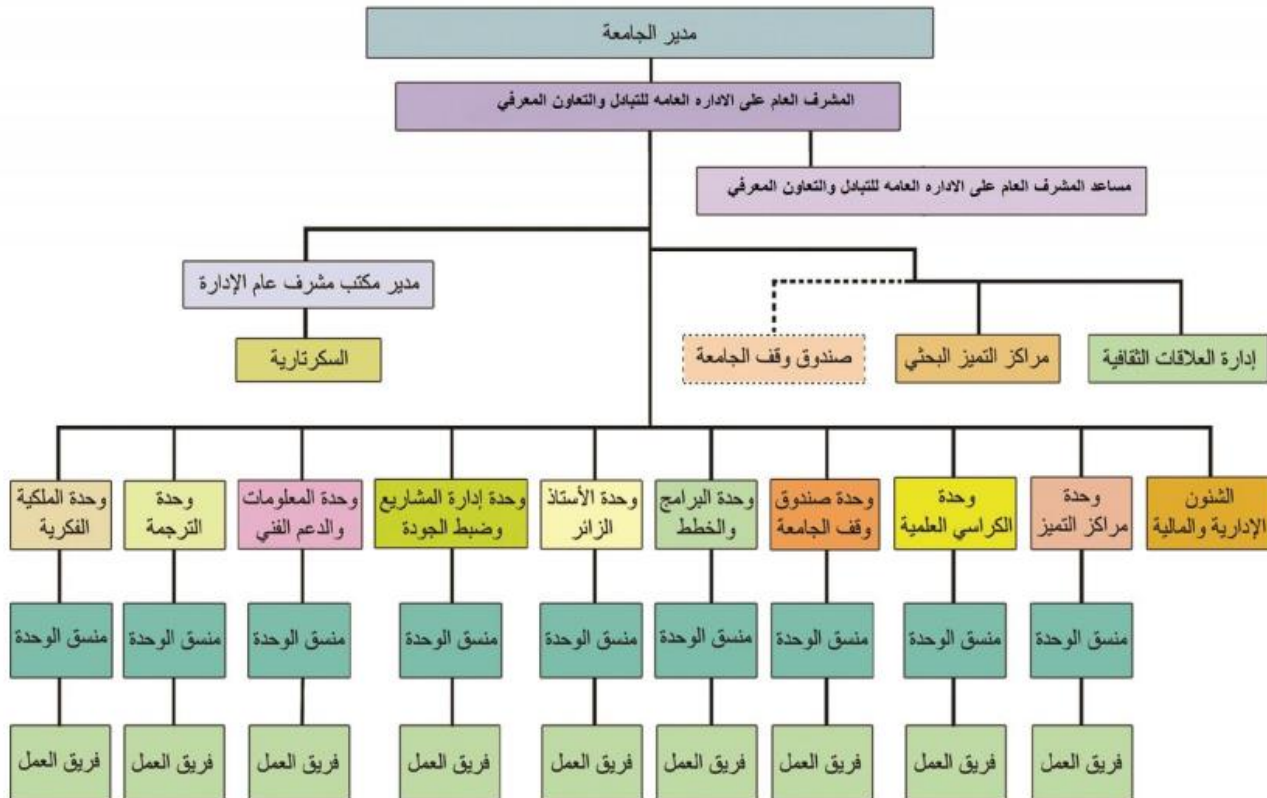
- على الرغم من وجود سلطة غير رسمية فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية .
- بالإضافة الى أن وجود بعض التفويض في السلطات فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية .
- يعتمد الحكم على وجود المركزية أو اللامركزية على أسلوب اتخاذ القرارات .

مراحل اتخاذ القرار :

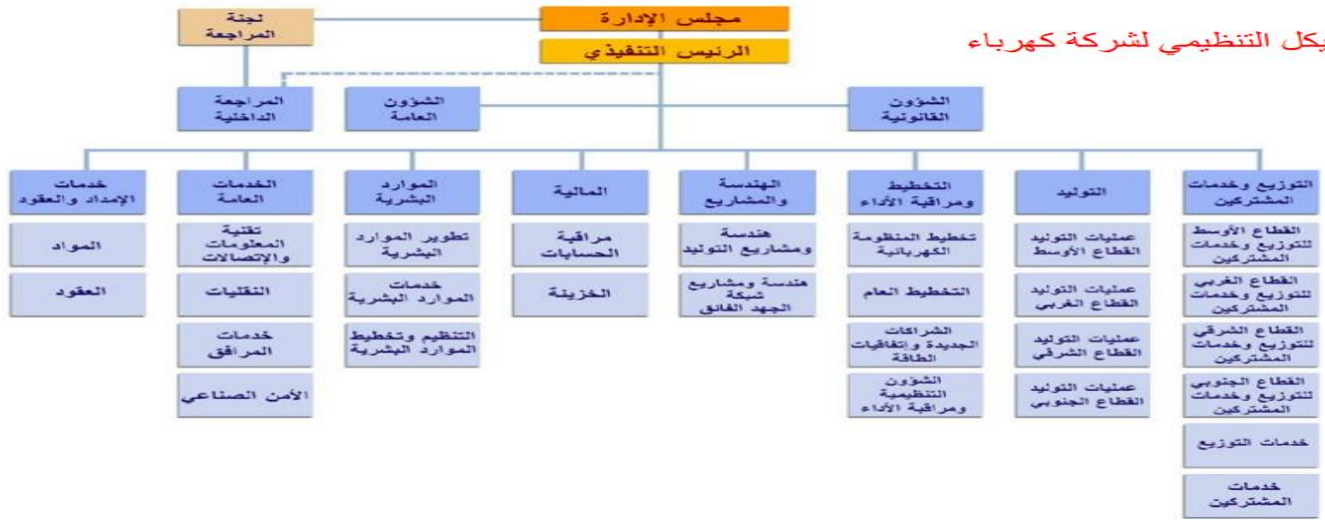
- ١- مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها
- ٢- تحليل هذه المعلومات ٣- تحديد البدائل المختلفة ٤- اختيار البديل الأفضل ٥- عملية التنفيذ و المتابعة .

أبعاد الهيكل التنظيمي:

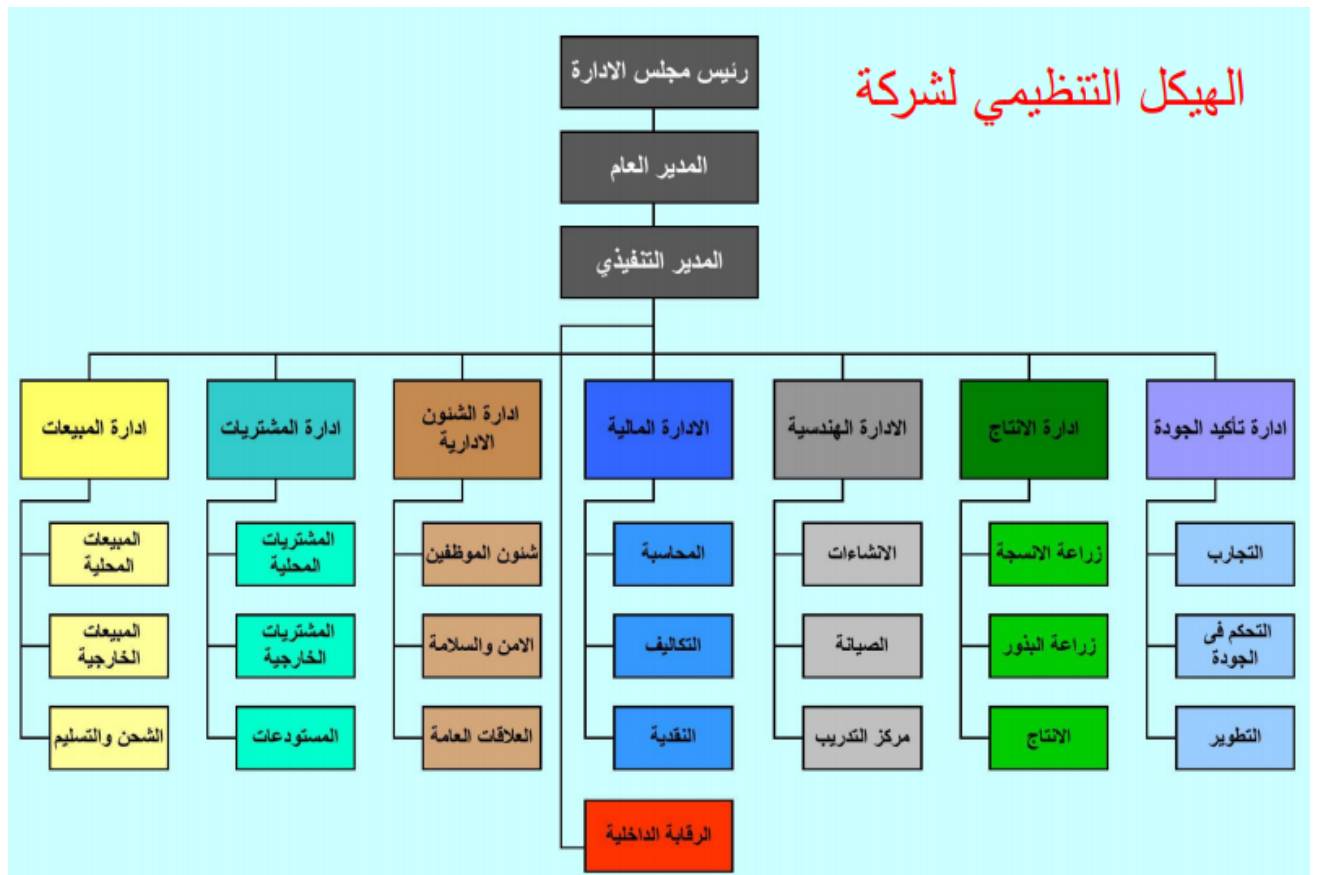
- العلاقة بين المركزية و التعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة عكسية.
- العلاقة بين المركزية و الرسمية:
- ١- تقوم التنظيمات التي يتصف عملها بالروتينية و التي تعتمد على العمالة غير الماهرة بعملية تقنين واسعة للمهام و الأعمال ويساعدها في ذلك اعتماد أسلوب مركزي في الإدارة .
- ٢- تقوم التنظيمات التي تعتمد على الموظفين المهنيين بدرجة أقل من التقنين و الرسمية وأسلوب لا مركزي في الإدارة



الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء



الهيكل التنظيمي لشركة



أسئلة المناقشة :

- ١- حدد أهم أبعاد الهيكل التنظيمي و معنى كل منها ؟
- ٢- بين العلاقات بين الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي ؟
- ٣- ماهي الوسائل التي تتبعها التنظيمات عادة في تقنين السلوك و الوصول للرسمية المطلوبة ؟
- ٤- بين المقصود بالمركزية و الأمركية كأساليب إدارية و علاقتهما بمفهوم السلطة و فوائد و ظروف استخدام كل منها ؟

الفصل الخامس - المحاضرة العاشرة

محددات الهيكل التنظيمي - الاستراتيجية ج(١)

مقدمة:

يتفق المفكرون على أن الاستراتيجية تلعب دورا كبيرا في تحديد نمط الهيكل التنظيمي الى حد أن الفكر التنظيمي الكلاسيكي رأي فيها المحدد الوحيد للملامح التنظيمية وقد استند في هذا الاعتقاد الى عدة افتراضات هي :

- وجود أهداف واضحة يسعى التنظيم لتحقيقها
- اتباع الأسلوب العقلاني للوصول لتلك الأهداف
- سعي التنظيم لتحويل المدخلات الى مخرجات
- ضرورة معرفة الظروف البيئية التي يعمل فيها التنظيم
- اعتبار الهيكل التنظيمي الآلية العقلانية للوصول للأهداف

مفهوم الاستراتيجية :

يعتبر البحث في موضوع الاستراتيجية على قدر كبير من الأهمية في الفكر التنظيمي لارتباط هذا المفهوم بالوظيفة الأولى للإدارة وهي وظيفة التخطيط .

أصل كلمة الاستراتيجية : ترجع الى الكلمة اليونانية (Srtategos) وتعني فنون الحرب و ادارة المعارك . يعرفها قاموس المورد : أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية .

و تعرف الاستراتيجية على أنها:

عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة الى تحقيقها و الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات و مجالات التوسع فيها ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل : بمدخلات الإنتاج و الظروف الاقتصادية المتغيرة و نمط التعامل مع المنافسين .

إعداد الاستراتيجية :

إعداد الاستراتيجية بشكل مسبق	إعداد الاستراتيجية بشكل متدرج
من اللازم أن تكون الاستراتيجية معدة سلفا و واضحة المعالم ، لتكون الأساس الذي يحكم كافة القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم وذلك بافتراض إمكانية التنبؤ بدرجة عالية من الثقة بالمستقبل و على أساس علمي وبافتراض وجود بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بظروف التغيير فيها .	ينطبق هذا المفهوم من أن الاستراتيجية لا يمكن أن يتم إعدادها مسبقا نتيجة التغيرات البيئية المستمرة بل كانت تتطور بشكل تدريجي وتأتي نتيجة لعدة قرارات يتم اتخاذها استجابة للظروف و استغلالا للفرص .

فيما يتصل بتأثير الاستراتيجية على نمط التنظيم فإن هناك اتفاقا كبيرا على أن الاستراتيجية تعتبر أحد المحددات الرئيسية لنوع التنظيم بالإضافة لمحددات أخرى سنتناولها لاحقا.

ويمكن التفرقة بين نوعين رئيسيين من الاستراتيجيات حسب درجة الشمول وهما:

الاستراتيجية الشاملة و الاستراتيجية الجزئية وتحدد الاستراتيجيات الشاملة مجالات الاستثمار الرئيسية التي اخترتها المنظمة

وقد تكون الاستراتيجية الشاملة هي نفس الاستراتيجية الجزئية في حالة المنظمات صغيرة الحجم بينما العكس في المنظمات الكبيرة.

الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات :

أولاً: استراتيجية التميز و الإبداع : تركز على التفرد و التميز في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما . مما يخلق ولاء العميل بحيث تتبلور صورة ذهنية ايجابية عن الجهة مقدمة السلعة أو الخدمة مثل ضبط جودة السلعة او الخدمة كأساس لكسب ثقة العملاء مثل الساعات السويسرية و التي رغم المنافسة العالمية الحادة لها إلا انها لاتزال تحظى بالتفوق . يتسم التنظيم : ب البساطة و الرسمية المنخفضة و اللامركزية في اتخاذ القرارات .

ثانياً : استراتيجية التوسع و الانتشار : تعتمد على التوسع المكاني بهدف الانتشار و الوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء ولو أدى ذلك انيا الى تقليل الربح أو حتى تحمل خسارة في سنوات التأسيس الأولى مثل البنوك أو بعض المؤسسات الحكومية بهدف تقرب الخدمات للمواطنين . يتسم التنظيم : ب التعقيد و الجمع بين الثبات و المرونة .

ثالثاً : استراتيجية ضبط التكلفة : تركز على ضبط النفقات و تقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة سوقية مثل شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذا الاستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية الأخرى يتسم التنظيم : ب المركزية و الرسمية لزيادة الرقابة على النفقات .

يشير الباحثون للعلاقة بين الاستراتيجية المتبعة و ملامح الهيكل التنظيمي من حيث درجة التعقيد حيث يرى (تشارلز) أن الاستراتيجية خطة يتم تحديدها مسبقاً إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق وأن هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد و الرسمية و المركزية. إذ يتطلب تغيير الاستراتيجية تغييراً في نمط الهيكل التنظيمي إذا ما أريد للكفاءة أن تتحقق أما إذا لم يتغير الهيكل التنظيمي حسب الاستراتيجية فإن الكفاءة التنظيمية ستتأثر سلباً.

كما يرى أن التنظيمات الإدارية تتطور مع مرور الزمن من تنظيمات بسيطة وغير معقدة الى تنظيمات أكثر تعقيداً بسبب:

- ١ - التطورات التكنولوجية
- ٢ - زيادة رأس المال
- ٣ - زيادة القوة البشرية
- ٤ - تنويع الاستراتيجيات التي تعتمد التوسع في السلع و الخدمات .

قسم (ما يلز) و (تشارلز) الاستراتيجيات المتبعة في التنظيمات الى أربعة أنواع رئيسية هي :

- ١ - استراتيجيات دفاعية : تفترض وجود بيئة مستقرة مما لا يحفزها على التوسع و البحث عن مجالات عمل جديدة ولا على تغيير الاستراتيجية المتبعة أي انها تسعى الى الاحتفاظ بما لديها.
و تتميز التنظيمات التي تتبع هذه الاستراتيجيات:
- ببساطة هيكلها التنظيمي - المركزية و الرسمية.
من أمثلتها: المنظمات البيروقراطية الحكومية (الجامعات الحكومية) .

٢ - استراتيجيات مستقبلية: نقيض للاستراتيجيات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس للأرباح. تهتم بالأفكار الإبداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات الأهداف المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها.

وتستلزم هذه الاستراتيجيات وجود: هياكل تنظيمية أقل مركزية وأقل رسمية وبساطه أكثر في نمط التنظيم من الاستراتيجيات الدفاعية.

مثل: الجامعات الخاصة في سعيها المستمر لتقديم برامج لا تقدمها الجامعات الحكومية .

هذا النوع من الاستراتيجيات يستعدى الكثيرين و يزيد من المنافسين وتسلط الأضواء على المنظمات التي تتبعها وتصبح محل رقابة من الرأي العام و الاجهزة السياسية مما يجبرها أحياناً على إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة.

٣- استراتيجيات تحليلية: تمثل استراتيجيات وسيطة بين الاستراتيجيتين السابقتين، فهي أكثر حذراً من الاستراتيجية المستقبلية ولكنها متقدمة على الاستراتيجية الدفاعية. فهي لا تكون سباقاً في طرح أفكار أو مبادرات جديدة بل تأخذ أفكار الغير الجاهزة وتقوم بتطبيقها.

أما نوعية التنظيم الذي يتناسب مع هذه الاستراتيجية: فهو يجمع بين نمط التنظيم الثابت والمرن، إذ يكون هناك هيكلية إدارية تتسم بالثبات والتقنين والرسمية والمركزية إلى جانب وجود أقسام أخرى تتمتع بالمرونة وحرية التعامل مع المتغيرات الجديدة كما تنظيم المصفوفة.

٤- استراتيجيات رد الفعل: يكون سلوك التنظيمات في هذه الحالة متقلبا 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 بالتقنين والرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات.

الاستراتيجية	الاهداف	طبيعة البيئة	الخصائص الهيكلية
دفاعية	الاستقرار والكفاية	مستقرة	رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل، درجة عالية من الرسمية، المركزية
تحليلية	الاستقرار والمرونة	متغيرة	رقابة محكمة على النشاطات المالية، ورقابة أخف على النشاطات الجديدة، نمط معتدل من الرقابة المركزية
مستقبلية	المرونة	متغيرة	هيكل تنظيمي بسيط، مستوى متدن من تقسيم العمل والرسمية واللامركزية

من الدراسات الأخرى المرتبطة بتأثير الاستراتيجية على التنظيم دراسات (مايكل بورتر) الذي أشار إلى صعوبة أن تبذل أي منظمة في كل المجالات مما يوجب عليها تحديد ميزة تنافسية لها وإتباع استراتيجية تساعد في الاستفادة من ذلك ويحدد بورتر ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات يمكن الاختيار من بينها في ضوء ما يميزها من نقاط قوة وما تعرفه من نقاط ضعف المنظمات المنافسة لها وهي:

- ١- استراتيجية ضبط النفقات: وتركز على تقليل التكاليف الإنتاجية وتطبيق الوسائل التكنولوجية التي تساهم في خفض النفقات. والحصول على مدخلات الإنتاج بأسعار تفضيلية.
- ٢- استراتيجية التميز والتنوع: تتميز بالتخصيص في إنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات سريعة واختيار تصاميم إبداعية وماركات ذات سمعة مرموقة تختلف عما يقدمه المنافسون مما يحفز العملاء على دفع أسعار مميزة تغطي التكاليف الإضافية التي تتكبدها المنظمة لتثبيت هذه الصورة.
- ٣- استراتيجية التركيز: تركز المنظمات التي تتبناها على قطاع معين من المستهلكين وتعمل على جذبهم للتعامل معها. مثل بعض الجامعات التي تخصصت في تقديم التعليم عن بعد (الجامعة العربية المفتوحة)

أما الانماط التنظيمية التي تتناسب مع الاستراتيجيات المختلفة فإن التنظيم المعقد الذي يعتمد على درجة عالية من المركزية والرسمية يتناسب مع استراتيجية ضبط النفقات لأنه يعتمد على الرقابة والمحكمة.

أما بالنسبة لاستراتيجيات التميز والتنوع والتركيز فتحتاج إلى تنظيمات أكثر مرونة وبساطة وبمستوى منخفض من الرسمية ونمط لا مركزي في اتخاذ القرارات.

الفصل السادس - المحاضرة الحادية عشر محددات الهيكل التنظيمي (ج ٢) - حجم التنظيم

مقدمة :

لاقى بحث حجم المنظمة اهتماما كبير من حيث الباحثين الإداريين للتعرف على أثره على طبيعة الهيكل التنظيمي والعوامل المتصلة به وهي درجة الرسمية و التعقيد ودرجة المركزية وتحديد المرحلة التي يتوقف عندها أثر الحجم على التنظيم. هذا إضافة الى قضايا أخرى تتصل بالتعرف على العلاقة بين حجم التكاليف الإدارية و النفقات غير المباشرة التي ترافق التوسع في التنظيم.

تعريفات :

إن أحد مقاييس الحجم في أي منظمة هو عدد العاملين الذين يعملون بشكل دائم فيها . أكد كثير من الكتاب على علاقة حجم التنظيم وتأثيره على درجة التخصص و التعقيد التنظيمي . حيث يمكن للمنظمات كبيرة الحجم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل بشكل أكبر من تلك الصغيرة الحجم . وهي أساليب يؤدي تطبيقها الى زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعيته. ويرى أحد الكتاب أن ظاهرة التوسع و زيادة الحجم تميز المنظمات الحكومية بشكل أكبر حيث أن هناك ميلا و فرصة لزيادة عدد العاملين بشكل غير مبرر لاعتبارات سياسية و اجتماعية و شخصية.

أثر الحجم على التكاليف الإدارية للأجهزة المساعدة :

نال موضوع التكاليف الإدارية والتكاليف غير المباشرة اهتمام الباحثين لأنه يعبر بدرجة ما عن الفعالية و الكفاءة التنظيمية. ومن مقاييس التكلفة الإدارية:

- نسبة المديرين العاملين
- نسبة المديرين التنفيذيين لمجموعة العاملين على خط الإنتاج
- نسبة التنفيذيين للاستشاريين

وتدل الدراسات على أن التكاليف الإدارية و التكاليف غير المباشرة. تحدد بعوامل عديدة إضافية للحجم مثل:

- طبيعة عمل المنظمة
- العوامل البيئية المحيطة
- نوع التكنولوجيا المستخدمة
- درجة التعقيد
- المراحل التي تمر بها المنظمة

أثر الحجم على المنظمات الصغيرة والكبيرة :

ويبقى من المهم التأكيد أن احتياجات المنظمات صغيرة الحجم تواجه مشكلات تختلف عن المنظمات الكبيرة . إذ أن المنظمات الصغيرة تحتاج الى الآليات رقابية و مختلفة تقوم على الرقابة و الملاحظة المباشرة على عكس المنظمات الضخمة التي تعتمد سائل التقنين و الرسمية التي تعتبر فعالية في ضبط سلوك العاملين.

الفصل السابع محاضرة الحادية عشر (المحاضرة ١١ تشمل الفصل ٦ و ٧)

محددات الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا التنظيم

مقدمة :

تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة و المحددة لطبيعة التنظيم و سماته الأساسية، وحظى الموضوع باهتمام الدارسين حيث تمت دراسته على مستويين:

الاول: المستوى الكلي وهو مستوى المنظمة و العمليات ككل

الثاني: مستوى الوحدة أو الفرد في المنظمة

وقد تمت الإشارة الى الآثار التي تتركها التكنولوجيا على النظام الاجتماعي للتنظيم مثل:

- انخفاض الإنتاجية
- تدني الروح المعنوية
- زيادة النسبة التغيب عن العمل
- التأثير على أنماط التفاعل بين العاملين
- التأثير على حجم نطاق الإشراف .

تعريف التكنولوجيا :

كلمة التكنولوجيا مشتقة من الكلمة اليونانية (Tekhno logia)

الشق الاول من الكلمة باللغة الانجليزية Tthchne يعني الحرفة ، أما الشق الثاني Logia فتعني دراسة شئ .

تعرف التكنولوجيا على أنها: المعلومات و الأساليب و العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام الى مخرجات. و يبدو واضحا أن هذا المفهوم لا يقتصر على التطور في المعدات و الآلات وهو المفهوم الأكثر تداولاً بل يشير أيضا الى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا إذ يدخل ضمن نطاق التعريف:

- الطرق المتبعة في الإنتاج و تقديم الخدمات
- خصائص المواد المستعملة فيها
- النظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل
- نظام التتبع المستمر في العمل
- عملية الأتمته

دراسات جوان وورد :

تمت هذه الدراسات اعتمادا على مائة مصنع في بريطانيا تراوحت في الحجم من الصغيرة ٢٥٠ عامل الى مصانع كبيرة أكثر من ١٠٠٠ عامل و تم جمع معلومات متمثلة في : عدد المستويات الإدارية ، نطاق الإشراف ، التكاليف الإدارية ، درجة الرسمية معلومات مالية مثل الربحية .

وتمكنت من تصنيف تلك الصناعات الى ثلاث فئات هي :

- صناعات تكنولوجيا بسيطة مثل (صناعة الأدوات العلمية)
- صناعات تكنولوجيا الإنتاج الكبير (صناعة السيارات)
- الصناعات التي تعتمد أسلوب العمليات الاتوماتيكية (الصناعات الكيماوية)

توصلت دراسة جوان وورد الى :

- وجود علاقة بين التوافق بين التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية
 - وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة و حجم التكاليف الإدارية
 - يختلف نطاق الإشراف و بساطة الهيكل التنظيمي حسب نوع التكنولوجيا المستخدمة
 - توصلت أيضا الى أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة أساسية و يعتبرها أساس نجاحها:
 - صناعات التكنولوجيا البسيطة: التطوير يعتبر سر نجاحها
 - صناعات تكنولوجيا الإنتاج الكبير: تخفيض التكاليف و الجودة هي أساس النجاح
 - الصناعات التي تعتمد على أسلوب العمليات الاتوماتيكية: القدرة على التسويق و هو أساس النجاح .
- شكلت هذه النتائج بداية تحول من نظريات المبادئ الإدارية الى النظريات الموقفيه.

دراسة تشارلز بيرو :

- تنطلق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة ولي الآلة.
- يركز هذا المفهوم على التكنولوجيا علة ناحيتين من المعرفة هما:
- ١- درجة أتباع اجراءات البحث التحليلية و المنطقية في حل المشاكل في العمل.
- ٢- عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها.
- صنف بيرو التكنولوجيا وفقا للأساس المعرفي الى أربعة أنواع:
- ١- تكنولوجيا روتينية: ليس فيها اعمال استثنائية بل مهام سهلة الحل مثل موظف الكاونتر في البنك.
- ٢- تكنولوجيا أو مهام غير روتينية: تتصف بكثرة وتنوع الأعمال مثل التخطيط الاستراتيجي أو إعداد البحوث العلمية
- ٣- تكنولوجيا هندسية: وجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية
- ٤- تكنولوجيا حرفية: تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت و غير متنوعة كثيرا وتستلزم خبرة خاصة.

العلاقة بين التكنولوجيا و نمط الهيكل التنظيمي حسب بيرو :

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق و الرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط و الإجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير و الاجتماعات
حرفية	متوسطة	متدنية	بين المتوسط و الكبير	الاجتماعات و التدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	بين المتوسط و المحدود	الاجتماعات و معايير الجماعة

دراسة جيمس ثومبسون :

التكنولوجيا المتسلسلة :

- تتميز بأن عمليات الإنتاج تمر بخطوات متتابعة و مرتبطة بعضها ببعض ، حيث لا يمكن الانتقال الى مرحلة قبل إتمام المرحلة السابقة لها مثل العمل في المصانع و على خطوط الإنتاج .
- المشكلة الرئيسية التي تعاني منها المؤسسات التي تتبع هذه التكنولوجيا يقع في جانب المدخلات و المخرجات حيث لا تضمن المنظمات وصول المدخلات بالكميات و الأوقات المناسبة مما يعيق عملية الإنتاج بالإضافة الى عدم تصريف المخرجات .
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا التكامل للإمام أو الخلف أو في الاتجاهين .

التكنولوجيا الوسيطة :

- يتركز دور التكنولوجيا الوسيطة في التوفيق بين جانب المدخلات و جانب المخرجات.
- المشكلة الرئيسية تتمثل في الغموض وهدم التيقن و في الاعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات و المخرجات.
- مثل التكنولوجيا المستخدمة في البنوك الذي يقوم على الوساطة بين المودعين من جانب المدخلات و المقترضين من جانب آخر المخرجات
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا هي زيادة عدد العملاء من الجانبين .

التكنولوجيا المكثفة :

- يركز اهتمام المنظمات التي تستخدم هذه التكنولوجيا على فعالية الأداء من حيث السرعة تقديم و تحسين جودتها أكثر من الاهتمام بالربحية و تقليل النفقات .
- تنطبق بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساسا لتحقيق الربح .
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا تتضمن التجاوب السريع و قدرة الحركة للتعامل مع الظروف و في الوقت المناسب تماما مثل المستشفيات و الإطفاء و القوات المسلحة .

مما سبق يتبين تفاوت مسؤوليات و أدوار المديرين حسب التكنولوجيا المستخدمة:

- التكنولوجيا الوسيطة يكون الاعتماد على القواعد والإجراءات كآلية تنسيق
- التكنولوجيا المتسلسلة يكون الاعتماد على آليات التخطيط و الجدولة
- التكنولوجيا المكثفة الاعتماد على آليات التكيف
- كلما تعقدت التكنولوجيا استلزم ذلك تنظيما موازيا في التعقيد .
- كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيمات أكثر مرونة أكثر اتجاها للأسلوب اللامركزي في الإدارة .

أسئلة المناقشة :

- ما هو المقصود بمفهوم التكنولوجيا برر أجابتك ؟
- حدد أهم السمات التي قدمتها كل من جوان وورد و تشارلز و جيمس تومبسون حول تأثير التكنولوجيا على التنظيم وحجم المنظمة و طبيعة عملها ؟
- ما نمط العلاقة بين التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي ؟

التعاريف للفصول السبعة (جزئية الاختبار الفصلي ٢٠١٧)

تعريف العلم: بأنه المعرفة المنظمة التي تستهدف فهم الظواهر و التنبؤ بتكرار حدوثها و العمل على التحكم بها وضبطها

الافتراضات: هي مجموعة من المفاهيم و المصطلحات تبحث في العلاقة بين متغيرات أو عوامل بقصد التعرف على الظاهرة وفهمها وتفسير أسباب حدوثها وكذلك التنبؤ بإمكانية تكرارها وذلك بهدف التأكد ضبطها و التحكم بها لمنع حدوثها إذا لم يكن مرغوبا به أو تعجيل حصوله إذا كان مرغوبا به .

الافتراضات: تخمينات ذكية يتم فحصها للتثبت من صحتها . وحتى يتم التأكد من هذه الفرضيات وغيرها ينشط الباحثون والدارسون للقيام بدراسة المؤسسات المختلفة لجمع المعلومات عن هذه المتغيرات الواردة في الفرضية وبقدر شمول الدراسة لعينة أكبر من المؤسسات بقدر ما يكون الاطمئنان للنتائج أكبر

يعرف روبنز التنظيم: بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

الهيكل التنظيمي ويمكن تعريفه بأنه: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.

المصمم التنظيمي: هو المعني برسم خريطة تتوزع فيها الاستخدامات المختلفة للبناء وفق الأهداف التي يحددها له المعنيون.

فالمصمم التنظيمي: يضع الخارطة التنظيمية ويحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية ويوضع خطط الاتصال و السلطة، ويبين مدى نطاق الإشراف ويعطي اشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة.

يعرف النظام من منظور نظرية النظم: بأنه مجموعه من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبة بشكل تكون معه كيانا متكاملًا.

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

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

الفاعلية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها

الفاعلية هي: قدرة المنظمة على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة بالأنظمة المترابطة للمنظمة، سواء مدخلات، عمليات تشغيل، مخرجات.

نطاق الإشراف؟ يمكن تعريفه بأنه (عدد العاملين الذين يستطيع أن يشرف عليهم شخص واحد بكفاية وفعالية)

أصل كلمة الاستراتيجية: ترجع الى الكلمة اليونانية (Srtategos) وتعني فنون الحرب و ادارة المعارك .

الاستراتيجية يعرفها قاموس المورد: 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 و الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل: بمدخلات الإنتاج و الظروف الاقتصادية المتغيرة و نمط التعامل مع المنافسين.

تعريف التكنولوجيا: كلمة التكنولوجيا مشتقة من الكلمة اليونانية (Tekhno logia) الشق الاول من الكلمة باللغة الانجليزية Thchne يعني الحرفة، أما الشق الثاني Logia فتنعني دراسة شئ .

تعرف التكنولوجيا على أنها: المعلومات و الأساليب و العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام الى مخرجات

الفصل الثامن – محاضرة الثانية عشر

محددات الهيكل التنظيمي (٣) - البيئة

مقدمة:

سبق وضحنا أن مفهوم نظرية النظم ينظر للتنظيم على أنه نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويتفاعل معها. وأن قدرة المنظمات تتفاوت ما بين القدرة على التكيف مع البيئة والتغيرات الى التحكم بالعوامل البيئية والسيطرة على المتغيرات من خلال استراتيجيات مختلفة منها: تشكيل الائتلافات. الدعاية والإعلان. ولا شك أن المنظمات تواجه درجات متفاوتة من الغموض وعدم التيقن من العوامل والظروف البيئية المحيطة بها التي تنعكس على طبيعة التنظيم.

المنظمة كنظام مفتوح:

تمثل المنظمة مجتمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال الأعمال المحددة والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة. من هذا التعريف نستنتج أن:

- المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد
- تهدف المنظمات الى تحقيق أهداف معينة
- تكون المنظمات نظام متكامل ومتناسق
- تؤثر المنظمة على البيئة وتتأثر بها

مفهوم البيئة:

يمكن تقسيم البيئة الى:

- ١- البيئة الداخلية: وهي المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم بها مثل الموارد المادية والبشرية والمعنوية داخل المنظمة
 - ٢- البيئة الخارجية: وهي المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها وهي تنقسم الى:
- البيئة العامة: وهي المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفه عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الاعمال ويمكن تقسيمها الى: (وتسمى عناصر البيئة العامة)
 - العوامل الاقتصادية.
 - العوامل السياسية
 - العوامل الاجتماعية
 - العوامل الثقافية
 - العوامل التشريعية والقانونية
 - العوامل التكنولوجية
 - العوامل دولية
 - العوامل المناخية
- البيئة الخاصة: هي المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المنظمات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المنظمات
- مثل : المنافسون - الموردون - الوسطاء - العملاء - الزبائن - الشركات الحكومية - النقابات العالمية - الجهات الحكومية - غرف الصناعة والتجارة - العمل . (وتسمى عناصر البيئة الخاصة)

تختلف البيئة الإدارية من منظمة لآخرى حسب:

١. باختلاف مجال العمل
 ٢. نوع السلع / الخدمات التي يقدمها
 ٣. اختلاف نوع العمليات على المدخلات
 ٤. طبيعة البيئة العامة والخاصة التي يعمل فيها
- مع كل هذا هناك بيئة حقيقية موضوعية وبيئة مدركة وتمثل الصورة كما يراها المعنيون. فنحن كأشخاص وجماعات ندرك ونفهم الأوضاع بشكل انتقائي فقد نكون في مكان واحد وظروف واحدة لكن منا رأيه الخاص حول الوضع المعين. فالبيئة الحقيقية شيء وكيفية إدراكنا لها شيء آخر. (نلاحظ أن المستوى الإداري والخلفية الثقافية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي نعيش فيها تلعب دورا كبيرا في تكوين هذه الاتجاهات)

حالة الغموض وعدم التيقن من الظروف البيئية :

تتفاوت البيئات التي يوجد فيها التنظيم من حيث درجة الاستقرار و الوضوح أو الغموض . فهناك بيئات مستقرة حيث لا تأثير كبير على متغيرات البيئة الخارجية سواء كانت عامة أو خاصة عليها . وهو أمر صعب و مثالي في الواقع . إذ تتميز البيئة في عصرنا الحالي بالديناميكية الشديدة بسبب : كثرة عدد المنافسين ، صعوبة الحصول على المواد الخام ، تناقص الحصة السوقية ، التغيرات المتسارعة في أذواق المستهلكين ، صدور التشريعات الجديدة التي تؤثر على العمل بصورة متسارعة ... الخ . وهذا ما يميز عصرنا الحالي حيث أن التغيير هو الثابت الوحيد . وبالتالي يختلف عمل المديرين ويتفاوت مستوى أدائهم باختلاف العوامل البيئية ودرجة الغموض وعدم التيقن في البيئة التي يعملون فيها . يعتمد نجاح المنظمة و التنظيم على مدى القدرة في التحكم بالظروف وعلى تقليل الغموض .

سنتناول فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت أثر العوامل البيئية على التنظيم:

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي (دراسات بيرن وستولكر)

بينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات المستقرة حيث تتسم الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية ب :

- المرونة
- نمط الاتصالات الأفقية
- تأثير الخبرة و المعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي
- ليس هناك تحديد تفصيلي للمهام و المسؤوليات
- تبادل المعلومات أكثر من إصدار الاوامر
- وذلك بعكس الهياكل التنظيمية التي تناسب التنظيمات المستقرة حيث تتسم ب :
- الرسمية
- المركزية
- تناسب أكثر المهمات ذات البيعة الروتينية .

الهياكل ذات الطبيعة الميكانيكية و الطبيعة العضوية وتأثيراتها:

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

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي (دراسة إمري وترست)
قام كل من إمري وترست بتصنيف البيئات التنظيمية الى أربعة فئات من حيث درجة الثبات ودرجة التغير فيها :
البيئة الهادئة نوع ما: وهي بيئة قليلة التعقيد وفي ظل هذه البيئة يمكن العمل بشكل مستقل حيث لا تشكل البيئة تهديدا أو قلقا كبيرا للمديرين .

البيئة الهادئة مع بعض التقلبات: وجود تغيرات متوقعة وبالتالي استمرار التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطي أهمية كبرى لعملية التخطيط.

البيئة المزعجة المتغيرة: وجود تنافس بين التنظيمات لابد من أخذها في الحسبان عند عمل التنبؤات وبالتالي لابد من تبنى التنظيمات لأسلوب المرونة ولامركزية في العمل و الترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع.

البيئة المضطربة المعقدة: تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيدا وتغيرا بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى و التفاعل مع المجتمع و المنظمات الاقتصادية و الاعتماد المتزايد على البحث و التطوير وكل ذلك يستوجب التفكير بسياسات تنويع الخدمات و مجالات العمل .

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي (دراسة لورنس ولورش)
تمثلت دراستهم بالتعرف على أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات من حيث سرعة التغير ودرجة الغموض.
بينت الدراسة أن التنظيم المرن و غير المعقد يتناسب والبيئات الأكثر تغييرا بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع التنظيمات الأقل تغيرا والتي تعمل في ظروف بيئة مستقرة

وتم قياس درجة تعقيد البيئة الداخلية ببعدين هما: درجة التخصص والتكامل
ويشير بعد التخصص الى: درجة تنوع المهام والوظائف و اختلاف القيم و الاتجاهات.
أما مفهوم التكامل فيشير الى: نوعية التعاون الموجود بين مختلف الإدارات و الاقسام لضمان تكامل وتوحد الجهود.

من الوسائل المتبعة لتحقيق التكامل:

- وجود اللجان
 - وضوح خطوط السلطة والاتصالات
 - وجود إجراءات وقواعد واضحة للعمل
 - وضع خطط وسياسات واضحة
- يمكن تلخيص ما توصلت إليه الدراسات و الأبحاث حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم بثلاثة أبعاد تؤثر على التنظيم هي:
القدرة و درجة الاستقرار و درجة التعقيد.

يشير مفهوم القدرة الى دور البيئة في دعم التنظيم وتمكينه من الحصول على الموارد اللازمة لاستقرار نموه فكلما كانت البيئة داعمة تمكنت المنظمات من تجنب آثار القرارات الخاطئة وتجنب الازمات.

أما مفهوم درجة الاستقرار فيشير الى درجة الديناميكية في البيئة المحيطة فكلما كانت البيئة هادئة و مستقرة ويمكن التنبؤ بمتغيراتها وكلما كان التنظيم في وضع مريح ومستقر .

أما مفهوم التعقيد فيشير الى درجة التجانس و التركيز في البيئة وهي من سمات البيئة المعقدة و كلما كانت البيئة معقدة فهي تحتاج الى تنظيمات مرنة و كلما كانت البيئة مستقرة وذات موارد وفيرة فهي تحتاج الى تنظيمات ذات طابع ميكانيكي .

معايير إرشادية لإدارة البيئة :

الحكومة: الاستراتيجيات المناسبة:

- تعيين موظفين سابقين في المؤسسة.

المنافسون:

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

الموردون:

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

المؤسسات المالية:

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

العملاء:

- الترويج
- اختيار مجالات عمل تقل فيه القوة التفاوضية للعملاء

جماعات الضغط:

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

أسئلة للمناقشة:

- ١- عرف مفهوم البيئة وأنواعها وأكثرها تأثيراً على التنظيمات؟
- ٢- لماذا لا يرتاح المديرون لحالات الغموض وعدم التيقن من الظروف المحيطة
- ٣- حدد نوع التكنولوجيا ونوع البيئة التي تتلاءم مع الهياكل التنظيمية ذات الطبيعة العضوية وتلك التي يلائمها الهياكل التنظيمية ذات الطبيعة الميكانيكية؟

المحاضرة الثالثة عشر والمحاضرة الرابعة عشر عبارة عن البث المباشر الثاني

الفصل التاسع – محاضرة الخامسة عشر محددات الهيكل التنظيمي (٤) – الصراع على السلطة والنفوذ

مقدمة :

يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل، وأن القرارات الإدارية لا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل : الاستراتيجية ، الحجم ، التكنولوجيا ، والعوامل البيئية . فهو يرى أن الدور الرئيسي و الاستراتيجي هو للمديرين و مراكز القوى ، حيث يحدد هؤلاء الاستراتيجيات و الأهداف و سياسات التوظيف وصولا الى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم .

المنظور السياسي للصراع :

وفقا للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري . وذلك لأسباب عدة منها:

١ - عدم توافر الوقت أو المعلومات أو المال الكافي لمتخذ القرار للوصول الى القرار الرشيد.
فالعقلانية: هي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار و البحث عن مختلف البدائل الممكنة و الموازنة بين مزاياها و عيوبها.

٢ - إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم، الى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات.

٣ - وجود مصالح للانتلافات في مواقع السلطة في التنظيم تعمل على حمايتها . وكثيرا ما لا تنسجم هذه المصالح مع مصلحة التنظيم . لذلك يلجأ المديرون الى صياغة الأهداف التنظيمية بلغة مبهمة غير قابلة للقياس و الى تصميم الهيكل التنظيمي الذي يخدم مصالح هذه الانتلاف.

مصادر القوة و النفوذ:

يختلف مفهوم القدرة (Power) أو ما نسميه في علم الإدارة (السلطة غير الرسمية) عن مفهوم السلطة (Authority) (السلطة الرسمية)

بأن مفهوم السلطة يعني الحق القانوني في اتخاذ القرارات و إعطاء الأوامر للآخرين و وجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية .

أما مفهوم القدرة فهو يعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعا وليس خوفا من إجراءات عقابية . وقناعة بال طرح بأن ذلك الرأي أو القرار يحقق ويخدم مصالحهم . وهذه القدرة لا تتوفر لدى كثير من المديرين ممن هم في موقع اتخاذ القرار.

تتعدد مصادر القوة و النفوذ منها:

- المركز الوظيفي: المركز الوظيفي لأي شخص يعزز النفوذ والقدرة على التأثير في الآخرين لأنهم يعرفون مدى قدرته على تحقيق مصالحهم بفعل السلطات التي يتمتع بها.
- امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة: حيث يعتبر المال وسيلة لشراء النفوذ وكسب التأثير وزيادة القدرة و كذلك المعرفة المتمثلة بالتأهيل العلمي و الخبرة تكسب اصحابها نفوذا وتأثيرا لا يتيسر لغير المؤهلين وأصحاب الخبرة.
- وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ: حيث يكتسب من يتمتع بشبكة اتصالات واسعة وحرية الوصول لأصحاب التأثير قوة ونفوذا كبيرين لهذا يركز كثير من المديرين على إقامة مثل هذه الشبكات بطرق عديدة ويصرفون أموالا طائلة في سبيل تكوين مثل هذه العلاقات التي تدعم وتحمي مصالحهم التنظيمية والخاصة.

أولا : قوة المنصب (الرسمية) :

قوة الحافز أو المكافئة - قوة الجزاء و العقاب - قوة القانون

ثانيا : قوة أو نفوذ مستمدة من الشخص ذاته (غير الرسمية) :

القوة المعتمدة على الخبرة - القوة المستمدة من الشخصية - قوة المعرفة و العلاقات مع ذوي النفوذ .

- العوامل الموقفية المؤثرة على التنظيم من المنظور السياسي:
- ١- التكنولوجيا: يميل أصحاب القوة و النفوذ الى استخدام التكنولوجيا الروتينية التي تضمن لهم عدم ابتزاز العاملين للمنظمة وذلك من خلال امتلاك القدرة على استبدالهم في أي وقت.
 - ٢- الاستقرار و الهياكل التنظيمية: لا يفضل أصحاب القوة و النفوذ داخل المؤسسة إحداث تغيرات هيكلية إلا في الحدود الدنيا وذلك بشكل يحافظ على الصفة الميكانيكية في التنظيم.
 - ٣- درجة التعقيد: تزداد مع زيادة حجم التنظيم، لذلك ترغب الإدارة بهياكل أقل تعقيدا لضمان أقصى درجة من الرقابة ودرجة مقبولة من الفعالية التنظيمية .
 - ٤- البيئة: يميل أصحاب القوة و النفوذ لإقامة علاقات مع العناصر الفاعلة في البيئة ليضمنوا أنها لن تثير لهم أي مشاكل .
 - ٥- درجة الرسمية: يميل أصحاب القوة و النفوذ الى درجة عالية من الرسمية بشكل يمكنهم من السيطرة و النفوذ وتجنب المفاجآت في تصرفات العاملين.
 - ٦- درجة المركزية: يفضل المديرون السياسيون إتباع الأسلوب المركزي وذلك لتجنب وقوع المرووسين في أخطاء جسمية، بالإضافة الى أن المركزية مظهر من مظاهر النفوذ و القوة .

أسباب الصراع في العمل :

تتمثل أهم أسباب الصراع في الآتي :

العلاقة الاعتمادية - تعارض الاهداف - التنافس على موارد محدودة - صراع الأدوار - تفاوت الصفات الشخصية .

العلاقة الاعتمادية: فحيث توجد العلاقة الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع ، و المقصود بالعلاقة الاعتمادية هو اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه .

تعارض الأهداف: فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل أي منظمة وخاصة الوحدات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو آخر من أنواع التعارض بين الأهداف الفرعية .
التنافس على موارد محددة: فمن النادر أن يتوفر لأي منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات .

تفاوت الصفات الشخصية: كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن و القيم و المعتقدات و المستوى الثقافي يمكن أن تكون في حد ذاتها مصدرا من مصادر النزاع او الصراع بين الأفراد أو الجماعات .

صراع الدور: قيام الفرد بعدة وظائف يؤدي في كل منهما دورا مختلفا أو متناقضا مع غيره

بعض الأدوار التي تؤدي الى صراع دور :

- صراع الدور الذي يكون مصدرة شخص واحد: فالرئيس في علاقته بمرووسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلا يتوقع من نائبة لشئون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل ٢ % وأن يحرص في نفس الوقت على تخفيض تكاليف المصنع بمعدل ١,٥ % عن نفس الفترة)
- صراع الدور الذي يكون مصدرة شخصين أو أكثر: فالمدير العام للشركة يتوقع من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية مثلا على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية ، في حين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أ، يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة فيقع في حيرة و ضغوط .
- الصراع الناتج من التعارض بين متطلبات الدور و القيم الشخصية للفرد: فالمدير يكون مهتما بالتركيز على تحقيق مستوى عال من الجودة ولكن تحت ضغوط جدول العمل قد يضطر الى الاهتمام بالكم على حساب الكيف .
- الصراع الناتج عن تعدد أدوار الفرد و اختلاف مطلب كل دور: فمدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك يتعارض مع مسؤوليته .

أنواع الصراع :

مستوى الصراع	نوع الصراع	الخصائص	فعالية الأداء
منخفض أو لا يوجد	ضار	- لا مبالاة - ركود - نقص في الأفكار الجديدة - مقاومة التغيير	منخفض
مثالي	بناء	- النقد الذاتي - ابتكاري - تنافسية بناءة	مرتفع
مرتفع	ضار	- تمزق - فوضى - عدم التعاون	منخفض

الآثار السلبية للصراع :

- تقليل التعاون بين الأفراد
 - زيادة معدلات الغياب
 - زيادة معدلات دوران العمل
 - تبديد الموارد و الامكانيات
 - انخفاض الانتاجية
- يترتب على هذه الآثار تخفيض فعالية المنظمة.

الآثار الايجابية للصراع :

- تشجيع الحلول الابتكارية .
- التشجيع على إحداث التغيير
- قد يمكن من اكتشاف الأخطاء
- الكشف عن معلومات وحقائق تساعد على اتخاذ القرار

إدارة الصراع :

- إذا زاد المستوى الفعلي للصراعات عن المستوى المرغوب فيه ، يكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع .
- إذا قلَّ المستوى الفعلي عن المستوى المرغوب فيه ، يكون التدخل هنا بهدف تنشيط الصراع .

وسائل تنشيط الصراعات :

- إحداث بعض التغييرات في نظام الاتصالات
- إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي
- إحداث بعض التغييرات السلوكية مثل خلق صراع الأدوار و تنمية التناقض داخل الدور الواحد
- تعيين موظفين بخلفيات و خبرات وقيم مختلفة

استراتيجيات تخفيف الصراع : التجنب – التسوية – الهيمنة – التعاون – الإيثار .

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

وهي استراتيجية ملائمة جدا في الحالات التالية :

- عندما يكون الموضوع تافها
- عندما يكون الضرر الناجم اكبر من المنفعة المتحققة في حالة التوصل الى حل
- عندما تكون احتمالات تلبية رغباتك ضئيلة
- عندما يكون اتصالك بالشخص المعني بالأمر غير متاح بالشكل الكافي
- عندما تكون في حاجة الى وقت من أجل القيام بجمع المعلومات

التسوية: تبحث عن الوصول الى حل وسط عن طريق التفاوض بناء على استعدادك لتقديم بعض التنازلات للطرف الاخر .
و هذه الاستراتيجية تتضمن إشباعا جزئيا لكلا الطرفين المعنيين بالأمر
وهي تكون ملائمة جدا عندما لا تكون هناك حاجة الى حل مثالي ، أو عندما يكون الوقت المتاح قصيرا أو عندما يكون الطرفان على نفس الدرجة من القوة أو عندما تكون هناك حاجة للتوصل لحل مؤقت لمشكلة معقدة .

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

التعاون: يتضمن التعاون تحديد الأسباب الكامنة للصراع و البحث عن حلول تحقق منفعة مشتركة .
ويكون هذا الأسلوب ملائما جدا عندما تكون هناك حاجة الى اتخاذ قرارات عالية الكفاءة و الجودة وعندما تكون الأمور مهمة
للدرجة التي لا تسمح بتقديم تنازلات أو الأخذ بحل وسط . يتضمن التعاون تحديد الأسباب الكامنة للصراع و البحث عن حلول
تحقق منفعة مشتركة

الايثار: في هذه الاستراتيجية تكون على استعداد للتضحية بأن تقدم اهتمامات الطرف الآخر على اهتماماتك ورغباتك الشخصية.
هذا الأسلوب يكون ملائما جدا عندما يمثل الأمر أهمية أكبر بالنسبة للطرف الآخر مقارنة بأهميته بالنسبة لك. أو عندما ترغب
في تقليل الخسائر لأدنى درجة ممكنة عندما تكون كفة الطرف الآخر راجحة على كفتك أو عندما يكون الانسجام بين الطرفين ذا
أهمية خاصة.

أسئلة موضوعية :

إحداث بعض التغيرات في نظام الاتصالات يعتبر من ؟

- ١ - وسائل تنشيط الصراعات
- ٢ - استراتيجيات تحقيق الصراع
- ٣ - وسائل إدارة الصراع
- ٤ - كل ما ذكر خطأ

استراتيجية تتضمن حل الصراع عن طريق استخدام سلطتك الرسمية هي ؟

- ١ - التعاون
- ٢ - الهيمنة
- ٣ - الايثار
- ٤ - التجنب

كل التالي من خصائص الصراع المرتفع ما عدا ؟

- ١ - التمزق
- ٢ - الفوضى
- ٣ - عدم التعاون
- ٤ - مقاومة التغير

الفصل العاشر – المحاضرة السادسة عشر تصميم المنظمات – الخيارات المتاحة لتصميم المنظمات

مقدمة :

تتعدد الأشكال التنظيمية الموجودة في المنظمات وخاصة في هذا العصر، وكما وضحنا في الفصول السابقة فإن الإنسان يعيش كل حياته داخل تنظيمات. ورغم تعدد تلك الأشكال التنظيمية إلا أن لكل منها خصائصها التي تميزها عن غيرها وتحدد خيارات التصميم التنظيمي بسبب عدد من العوامل منها:

عملية الانتقاء الطبيعي: وتعني نظرية الانتقاء الطبيعي أنه على المنظمات في سعيها لتكون كفؤة و منافسة و قادرة على الصمود عمل ما يأتي:

- ١- تبني خصائص هيكلية والعمل وفق استراتيجيات تتشابه مع تلك التي تتبناها المؤسسات الناجحة.
- ٢- البحث عن الخصائص الداخلية والخارجية التي تتماشى مع المواقف مثل تقسيم العمل و التخصص و تقنين الاجراءات ويؤدي هذا الثبات و الالتزام بالقواعد و الاجراءات الى المحافظة على مستوى أداء جيد.
- ٣- تقليد التنظيمات السائدة والناجحة.

العناصر الاساسية في التنظيم:

تحدد هذه المكونات العامة الأساسية للمنظمات من خمسة عناصر أساسية على النحو التالي:

العاملون الأساسيون – الإدارة الوسطى – الإدارة العليا – الفنيون الاستشاريون.

- إذا كان العاملون الأساسيون يقومون بأعمالهم بدرجة كبيرة من الاستقلالية ودون تدخل مباشر في عملهم من المستويات العليا، فإن ذلك عكس نمطاً لا مركزياً في الإدارة وفي عملية اتخاذ القرارات ويعطي الإدارة صفة البيروقراطية المهنية. أما إذا كان دور الإدارة العليا كبيراً وتفصيلياً فذلك يعكس نمط إدارة مركزي وهذا ما يتواجد في التنظيمات البسيطة والمتوسطة الحجم إذا كان دور الإدارات الوسطى هو الأكثر تأثيراً فإن ذلك يعكس وجود نمط إدارة يعطي استقلالية لكل قسم أو وحدة أساسية على أساس نمط التنظيم الوظيفي، الذي تتمتع فيه الوحدات التنظيمية باستقلال كبير وتكون أشبه بتنظيمات داخل تنظيم
- إذا كان التأثير والاستقلالية للجهاز الفني المتخصص وكانت الرقابة تقوم على الالتزام بالإجراءات والتعليمات المقننة فإن النمط البيروقراطي يكون هو الصفة الغالبة في التنظيم.
- إذا كان الجهاز الاستشاري يلعب الدور الأساسي فإن أساس الرقابة يكون هو التكيف المتبادل وتعديل قواعد العمل وفق المقتضيات الموقفية. ويعني هذا وجود إدارة تتميز بالمرونة وتبادل الأدوار كما هو نمط إدارة المصفوفة و إدارة المشاريع.

الأشكال التنظيمية الرئيسية

أهم الأشكال التنظيمية الشائعة:

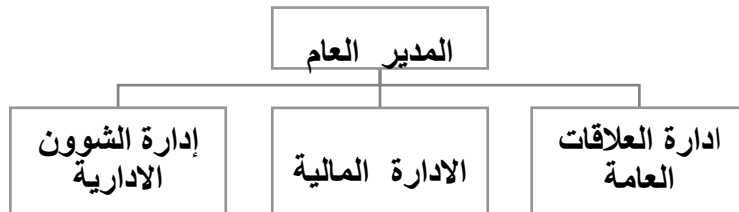
- التنظيمات البسيطة
- التنظيمات البيروقراطية الآلية
- التنظيمات البيروقراطية المهنية
- التنظيمات على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيس .

التنظيم الإداري البسيط:

تتصف هذه التنظيمات بعدم التعقيد و اللارسمية و تتركز السلطة في قمة الهرم الإداري وذلك لمحدودية المستويات الإدارية، وغالباً ما تبدأ المنظمات في المراحل الأولى للتأسيس بهذا الشكل .

أهم عيوب هذا النوع من التنظيمات:

- لا يتناسب مع التنظيمات كبيرة الحجم والتي هي سمة العصر
- هناك احتمال لإساءة استعمال السلطة ممن هم في قمة الهرم الإداري مما يؤثر سلباً على الفاعلية التنظيمية .

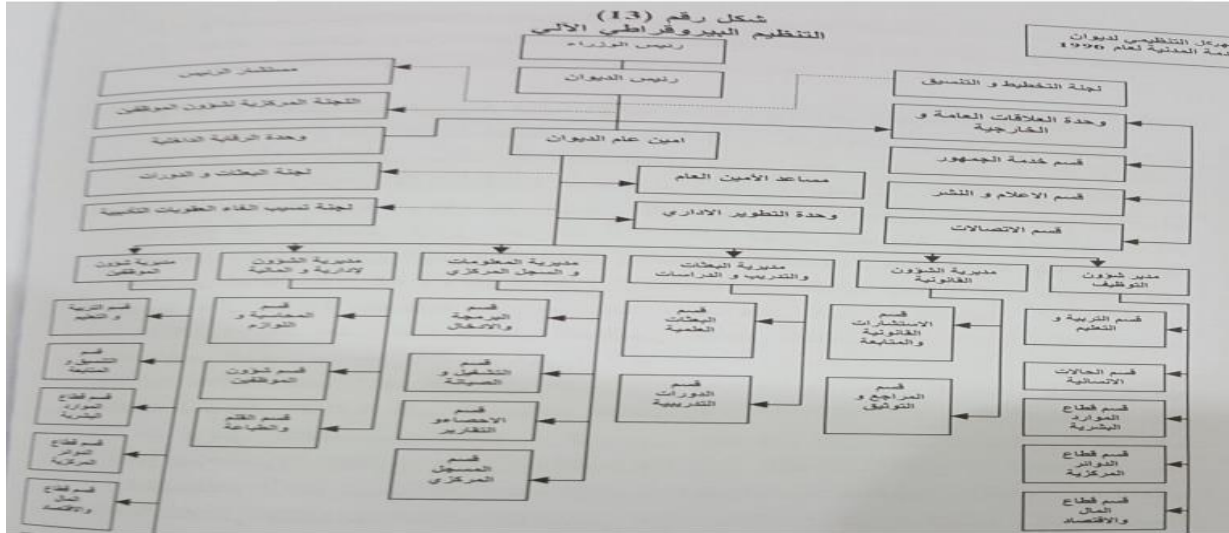


التنظيمات البيروقراطية الآلية:

يتم إتباع هذا النمط التنظيمي عندما تكون الوظائف بسيطة وروتينية ويمكن تقنين التعليمات والإجراءات وقواعد العمل بشكل دقيق مما يتيح إمكانية إتباع الأسلوب اللامركزي في الإدارة. هذا الشكل من التنظيمات اعتبره ماكس فايبر أساسا لتقديم الدول لقدرته على أداء المهام بطريقة كفوة وفعالة لما يحققه من وفورات في الإنتاج، وبسبب ما يتوفر في بيئة العمل من ثقافة مشتركة وقدرة على الاستفادة من الأيدي العاملة غير الماهرة.

أهم عيوبه تمثلت في :

- احتمال تركيز كل قسم على الأعمال الخاصة به وتغلب المصالح الذاتية على التنظيمية .
- يؤدي التخصص الدقيق و الروتين الى ملل العاملين و ضعف قدرتهم على الإبداع .



التنظيم البيروقراطي المهني:

يقدم هذا النمط التنظيمي مزيجا من تقنين أساليب وإجراءات العمل و أسلوب المركزية، و بين الأسلوب اللامركزي في أن واحد حيث يستخدم التنظيم الاختصاصيين من ذوي التخصص الموجود ليس تخصصا وظيفيا بل تخصصا اجتماعيا . ينطبق هذا الوضع على المستشفيات و المكتبات و المكاتب الهندسية ... الخ حيث يتمتع الكادر الوظيفي و بسبب تلك الخبرات بالقوة و النفوذ و قدر اللامركزية نظرا لمعارفه و خبراته.

يتميز هذا الشكل التنظيمي بالاتي :

- القدرة على أداء الوظائف المتخصصة التي تتطلب مهارات وخبرات عالية.
- يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم والبيئات المستقرة. وتعتبر هذه الأشكال التنظيمية مناسبة للظروف التي أوجدتها الثورة المعرفية التي أملت على المنظمات توظيف الخبراء الذين لا يمكن تطبيق النمط البيروقراطي التقليدي عليهم.
- أهم عيوب هذا من النوع التنظيمات :
- إمكانية بروز التناقضات بين الوحدات المختلفة
- الميل للتركيز على الأهداف الفرعية الخاصة بالوحدات على حساب الوحدات العامة
- إمكانية التعارض بين اختلافات المهنة التي تعلمها الخبراء في الجامعات و بين ماتقنضيه إجراءات العمل في المنظمات التي يعملون بها.



التنظيمات على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيسي :
يتمثل هذا النمط التنظيمي بوجود عدد كبير من الوحدات الإدارية المستقلة ضمن التنظيم الواحد ، هذا الترتيب يمنح الإدارة الوسطى درجة كبيرة من السلطة .

أهم مزايا النوع :

- يحمل الإدارات مسئولية تحقيق الأهداف المطلوبة و يخضعها للمساءلة
 - يعطي الإدارة العليا من الانشغال بالأمور الروتينية اليومية .
 - يوفر فرصة ثمينة لتدريب المديرين من خلال ممارستهم لسلطاتهم
 - يكون الخطأ في حال حدوثه محصورا في إدارة معينة وليس على كل التنظيم
 - يحقق وفورات الإنتاج الكبيرة
- أهم عيوبه :
- تكرار الأنشطة المختلفة في كل إدارة مما يزيد من التكاليف .
 - الخوف من أن تقدم الإدارات المختلفة المصالح و الأهداف الفرعية على الأهداف العامة للتنظيم
 - احتمال بروز صراعات نتيجة تنافس الإدارات مع بعضها في مجال العلاقات مع الزبائن وفي تطوير السلع .
- يتناسب مع هذا النوع من التنظيم مع :
- احالات التي تتنوع فيها الخدمات التي تنتجها التنظيم و تعدد المناطق التي يعمل فيها .
 - يتناسب مع التكنولوجيا التي يتم الانتاج فيها على مراحل
 - يتلاءم مع البيئات ذات المستوى المعقول من الديناميكية و التعقيد و الأقرب للاستقرار و البساطة



جدول يوضح تأثير الأشكال المختلفة للتنظيمات:

الخصائص	النمط البسيط	النمط البيروقراطي الآلي	البيروقراطية المهنية	نمط الأقسام المستقلة
التخصص	متدن	عالي ووظيفي	عالي وعلى أساس الخبرة	عالي وعلى أساس الخبرة
الرسمية	متدنية	عالية	منخفضة	عالية داخل الأقسام
المركزية	عالية	عالية	منخفضة	محدودة
البيئة	بسيطة ديناميكية	بسيطة ومستقرة	معقدة ومستقرة	بسيطة ومستقرة
النمط العام للهيكل التنظيمي	عضوي	ميكانكي	ميكانكي	ميكانكي

أسئلة للمناقشة :

- ١- حدد العناصر الرئيسية التي تتكون منها أي منظمة ؟
- ٢- حدد المواصفات التنظيم البسيط و الظروف التي تفيد فيها ؟
- ٣- حدد معالم التنظيم البيروقراطي الآلي و متى يكون من المناسب استخدامه ؟
- ٤- حدد معالم التنظيم على أساس الأقسام المتكاملة ضمن التنظيم الرئيسي و متى يكون من المناسب استخدامه ؟
- ٥- أعط أمثلة على تنظيمات تتبع كل شكل من أشكال التنظيمات المختلفة موضحا السمات التنظيمية لها ؟

يرتبط مصطلح البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني ماكس فايبر، وقد كانت دراساته في الأساس تاريخية اجتماعية لمحاولة التعرف على نمط تطور المجتمعات وتفسير آلية ذلك، إذ كان يبحث عن سبب تخلف بلدة ألمانيا في ذلك الوقت عن بقية دول العالم. حيث قام برحلات الى تلك الدول لاستطلاع أوضاعها ونتيجة لهذه الدراسات فقد صاغ نظرية عامة لتطور المجتمعات حيث قسم فيها المراحل التي تمر بها المجتمعات الى ثلاثة مراحل.

مرحل تطور المجتمعات:

بين فايبر أن المجتمع يمر بثلاثة مراحل وفقا للأساس الذي يستمد منه أصحاب السلطة سلطتهم وشرعيتهم كفئات حاكمة على المستويين السياسي والإداري. وتنقسم المراحل الى :

١- مرحلة السلطة التقليدية ٢- مرحلة السلطة الكاريزماتية ٣- مرحلة السلطة القانونية

مرحلة السلطة التقليدية :

يرى فايبر أن المرحلة الأولى في تطور المجتمعات هي المرحلة التي يصل فيها الناس للسلطة و تقلد الوظائف الرسمية في المجتمع ليس بسبب كفاءتهم و قدراتهم إنما لأسباب تقليدية تتصل بالوراثة و النفوذ و التقاليد، في مثل هذه الظروف يكون مستوى الإدارة بدائيا حيث لا يقوم على أساس التخصص و التأهيل بل يسير وفق منهجية المحاولة و الخطأ ويكون في مثل هذه المجتمعات هناك خلط بين الوظيفة العامة و الملكية الشخصية لشاغل الوظيفة .

مرحلة السلطة الكاريزماتية:

تنطبق هذه المرحلة على الوضع الذي تكون فيه السلطة بيد أشخاص ليس لأسباب تقليدية وإنما لكونهم يتمتعون بشخصيات قيادية قادرة على التأثير في المجتمع. فهم فئة من القادة يستطيعون حشد التأييد للأعمال والبرامج التي يضعونها لقدراتهم الذاتية. أما عن الوضع الإداري فيرى فايبر أنه أفضل من المرحلة السابقة حيث يتقدم المجتمع بشكل جيد اعتمادا على وجود القياديين في المواقع الإدارية والسياسية.

ينطبق هذا الوصف على الدول التي يتولى شؤون الإدارة والسياسة فيها شخصيات قوية ها برامج إصلاحية و يعملون على انتقاء قيادات قوية تحمل رؤى و برامج بتأييد و نفوذ شعبي. المشكلة في مثل هذا النوع من المجتمعات أنه و بمجرد غياب مثل هذا النوع من الشخصيات القيادية تعود الأمور للخلف بشكل سريع لأنه لم يتم تأهيل قيادات بديلة، وليس هناك مؤسسية بل تعتمد على الأفراد ، ورغم أنه هذه المرحلة أفضل من سابقتها من ناحية الأداء الإداري إلا أنها ليست مرحلة متقدمة .

مرحلة السلطة القانونية:

تكون السلطة والوظائف في هذه المرحلة بيد من يحدد القانون الشروط الواجب توافرها فيهم لا بيم قادة تقليديين أو قادة ذو شخصيات كاريزمية.

وهم الأشخاص المؤهلون الذين تتوافر فيهم مقومات التخصص والتأهيل والجدارة. يمكن وصف هذه المرحلة بنظام الجدارة والاستحقاق.

مقومات النظرية البيروقراطية:

المعنى اللغوي لمفهوم البيروقراطية هو حكم المكتب، إذ يرتبط هذا المفهوم بالأجهزة الحومية وبالمكاتب وما يرافقها من رموز سلطة وهيبة.

أما المعنى الشعبي السائد للبيروقراطية فيشير الى إساءة استعمال السلطة والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في إنجاز الأعمال.

وفي حقيقة الأمر فإنه لا علاقة لهذين المعنيين (اللغوي والشعبي) بالمفهوم العلمي للبيروقراطية.

فالبيروقراطية تعني مواصفات الجهاز الإداري الممتاز والمثالي والذي كلما كان قريبا من هذا النمط الافتراضي المثالي كان أداؤه ممتازا والعكس صحيح. فالتنظيم البيروقراطي حسب فايبر عبارة عن نمط تنظيمي عقلاني يهدف للوصول الى أعلى درجة ممكنة من الكفاءة.

من المهم أن نوضح أن فايبر قدم نموذجاً مثالياً تجريبياً ولم يقدم نموذجاً إدارياً واقعياً يصف أجهزة إدارية بعينها. ومن أهم خصائص النموذج البيروقراطي حسب ماكس فايبر ما يلي:

- ١ - تقسيم العمل والتخصيص
- ٢ - التسلسل الرئاسي
- ٣ - الرسمية وتقنين الإجراءات
- ٤ - اللا شخصية في اتخاذ القرارات
- ٥ - التعيين والترقية على أساس الجدارة
- ٦ - اعتبار الإدارة مهنة دائمة
- ٧ - الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية

أهمية النظرية البيروقراطية:

تكمن أهميتها في تركيزها على أهمية التقنين للإجراءات وخطوات العمل، حيث يتم تقنين السلوك وآليات العمل وأسس تعويض العاملين.

فالمسؤوليات والسلطات مقننة بشكل دقيق، وأمور التعيين والترقية محكومة بمعايير واضحة تتمثل في الأقدمية وحسن الأداء مما يخلق التزاماً وولاءاً تنظيمياً.

النتائج السلبية المحتملة في ظل النظام البيروقراطي:

قد لا تتحقق مزايا هذا النظام بسبب إساءة استخدام السلطة والخروج عن الأهداف المحددة،

من المشاكل التي قد تحدث في ظل هذا النظام:

- إمكانية تغيير أو تبديل الأهداف: حيث وضح روبرت ميرتون أن من المخاطر المحتملة للنموذج البيروقراطي هي تمسك الموظفين بالتعليمات بشكل حرفي دون إدراك الهدف من ورائها بحيث تصبح هدفاً بحد ذاته بدل أن تكون وسيلة فقد ينتج عن عدم المرونة في التطبيق تحويل الإجراءات إلى أهداف.
- التطبيق غير المناسب للقواعد و الإجراءات: باعتبار أن القواعد و الإجراءات ثابتة، لكن تتغير كثير من الأمور مع الوقت واستمرار الموظف في تنفيذ هذه الإجراءات رغم ذلك قد يضر بمصلحته العمل و الأجدى أن يطالب بتغيير هذه الإجراءات لتواكب التغيرات التي حدثت.
- الشعور بالاغتراب: هذا في حال كانت الوظائف روتينية جداً ولا تعطي للموظف الشعور بقيمة العمل، في هذه الحالة قد يشعر بسهولة الاستغناء عنه
- الميل لتركيز السلطة: يرى بعض الكتاب أن التسلسل الرئاسي و المركزية كمظهر من مظاهر البيروقراطية قد يؤديان إساءة استعمال السلطة ، إضافة إلى أن التوجه نحو البيروقراطية مخالف للاتجاه السائد نحو مزيداً من الديمقراطية و اللامركزية .
- السلبية في تعامل الموظفين مع الجمهور: التأكيد في كثير من الأحيان على حقوق الموظف و تحصينه ضد الإجراءات قد يؤدي إلى نوع من اللامبالاة عند بعض الموظفين في تعاملهم مع العملاء .

التبشير بأفول البيروقراطية:

يشير وارن بنيس بموت البيروقراطية باعتبارها نموذجاً متقدماً لا يتماشى مع روح العصر. وأنها كانت تتناسب مع بداية تطور المجتمع الصناعي حيث كانت هناك حاجة كبيرة للنظام والدقة وحماية العاملين في غياب اتحادات العمل القوية وهو يرى أن تلك الظروف قد تغيرت وتغيرت معها المطالب والأولويات ومن الأمثلة على تلك التغيرات ما يلي:

- التغير السريع في أنماط العمل وتعقيدها: فلم تعد الأعمال روتينية يمكن أن يقوم بها عمالة غير ماهرة في ظروف بيئية مستقرة بل تعقدت البيئة من خلال التغير السريع في كل مناحي الحياة، وأصبحت كثير من الأعمال غير روتينية وتحتاج إلى تنظيمات أكثر مرونة.
- الزيادة غير المسبوقة في حجم التنظيمات وتنوع المهام: إذ يصعب مع التنوع الكبير في المهام تحديد الأدوار بشكل دقيق ووضع إجراءات تفصيلية لتسيير الأعمال.
- التغير في سلوك الإدارات والاتجاه للنزعة الإنسانية: وذلك بسبب تطور المستوى الثقافي للعاملين ومستوى كفاءتهم ومهارتهم بشكل يفوق ما كان سائداً في الماضي. إذ تسود الآن مفاهيم إدارية تؤكد على التعاون، وحلت القيم الإدارية مكان القيم السلطوية السابقة.

البيروقراطية وجدت لتبقى:

حسب رأي الكاتب أن الحجج السابقة والتنبؤ بقرب زوال البيروقراطية والحديث عن أنها لم تعد تناسب روح العصر غير صحيحة فالنظرية البيروقراطية لا تزال فعالة وخاصة في دول مثل دولنا. وكما تدل الوقائع فإن الدول التي طبقت هذا النموذج حققت تقدماً وما زالت. وأما الشكاوى على النموذج البيروقراطي فهي شكاوى موظفين وعمال في دول حققت معدلات إنتاج كبيرة ولم تعد المشكلة لديهم هي زيادة الإنتاج بل في كيفية إيجاد أسواق لتصريف الإنتاج الكبير الذي يزيد عن استهلاكها. أما الحديث عن الملل بسبب زيادة التخصص والتقنين الزائد لإجراءات العمل فهو أيضاً شكاوى من موظفين وعمال في دول يقضى العاملون فيها ساعات عمل فعلية في أداء المهام. أما في بلادنا فلا يكاد الموظف يعمل إلا ساعات محدودة جداً من ساعات العمل الرسمية ويضيع الوقت الباقي في إضاعة وقت الآخرين أو متابعة أعماله الخاصة. وهذا يفسر حجم العمالة الكبير في القطاع الحكومي ويفسر تكرار الحديث عن ضرورة تقليص عدد الموظفين وزيادة أيام العطل الرسمية والحديث عن ظاهرة الترهل الإداري.

لذلك فإن المشكلة الرئيسية في دولنا غياب النموذج البيروقراطي وليس وجوده.

هناك عدد من الأسباب تدعو لاستمرار النموذج البيروقراطي والحرص على بقاءه تتمثل في:

- نموذج كفو وفعال في مختلف المنظمات الصناعية والتجارية والزراعية حكومية كانت أم خاصة.
- يتلاءم مع المنظمات كبيرة الحجم وهي لا تزال وستبقى في المستقبل لأن هذه سمة التطور.
- هناك مبالغة في موضوع التغيير في القيم الاجتماعية فيما يتصل بالبيروقراطية فما زال هناك تأكيد على أهمية النظام والطاعة في كل المنظمات الإدارية رغم الاتجاه نحو الديمقراطية. فالنظام والانضباط لا يتنافى مع الديمقراطية لأنها لا تعني الفوضى.
- توجد إمكانية لتطوير البيروقراطية وتعديلها لتواكب التغيرات في العصر الحالي.
- هناك قدرة للنموذج البيروقراطي على ضمان الرقابة التي يرغب فيها أصحاب القرار.

اسئلة للمناقشة:

- بين المعاني المختلفة للبيروقراطية محددا المعنى العلمي لهذا المفهوم عن المعاني الأخرى؟
- تعتبر البيروقراطية جزءاً من نظرية عامة وضعها فايبر لتطوير المجتمع. ماهي هذه النظرية وبين رأيك فيها
- هناك من يبشرون بأن البيروقراطية مصيرها الزال بين الحجج التي يستندون إليها ومدى قوة هذه الحجج؟
- ما المقصود بمفهوم البيروقراطية المهنية؟ وما هي خصائصها؟ وأي المؤسسات تناسب؟

الفصل ١٢ المحاضرة الثامنة عشر تصميم المنظمات التنظيمات الادھوقراطية

مقدمة :

تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة الادھوقراطية مع زيادة المطالب على التنظيمات و تعقد الأنشطة وزيادة الحاجة للإبداع كبداية للتنظيمات البيروقراطية التي سبقت الإشارة إليها. يتناول هذا الفصل بعض الأنماط التنظيمية الجديدة البديلة، و يجب التنويه بداية الى أن مفهوم التنظيمات الادھوقراطية مفهوم تجريدي شأن ذلك شأن مفهوم البيروقراطية فكلا المفهومين لا يصفان تنظيمات بيروقراطية موجودة فعلا ، إنما يمثلان أنماطا نظرية تقترب أو تبتعد منها التنظيمات الإدارية .

الأشكال التنظيمية الادھوقراطية:

من الأشكال التنظيمية الادھوقراطية:

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

تنظيم المصفوفة:

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

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

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

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: و يستمر لفترة طويلة لا يعرف تاريخ نهائي منها، مثل افتتاح مركز للتدريب في كلية ما .



النظريات (Z, J , A) :

لقد ذاع صيت النظرية (Z) في الإدارة كواحدة من ثلاثة نماذج إدارية.

الأولى: النظرية الأمريكية في الإدارة (A)

الثانية: النظرية اليابانية في الإدارة (J)

الثالثة: هي النظرية الأسلوب الياباني لكن حسب البيئة الامريكية (Z)

فيما يلي وصف لخصائص النظريات الثلاثة على النحو التالي:

النظرية الأمريكية في الإدارة (A) تتصف ب :

- رقابة صارمة على العاملين
- التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران عال
- تخصص وتقسيم للعمل بشكل دقيق
- سرعة تنقل الموظفين في المنظمات المختلفة للوصول الى أعلى الرواتب
- وجود فرص ترقية كثيرة لتغطية 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 و تكوين صداقات قليلة

النظرية اليابانية في الإدارة (J) تتصف ب :

- الرقابة الذاتية
- اتخاذ القرارات تتم على أساس التشاور غير الرسمي
- العمل الجماعي و روح الفريق في العمل
- تتباعد عمليات التقييم و لا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي
- استقرار وظيفي للعامل مدى الحياة
- الترقيات تتم ببطء و بعد مضي سنوات عدة
- الاهتمام برفاهية الموظف و تعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في الموارد

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

تعتبر تطويعا للنموذج الياباني ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية و ترتبط بين المكافأة و الأداء

- توظيف لمدة طويلة
- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص
- قرارات يتم اتخاذها بالاجتماع
- المسؤولية الفردية
- التقييم وفق أسس رسمية واضحة و أخرى رسمية ضعيفة
- ترقيات بطيئة
- اهتمام شامل بالعاملين

خصائص المنظمات وفقا لنظرية A, J

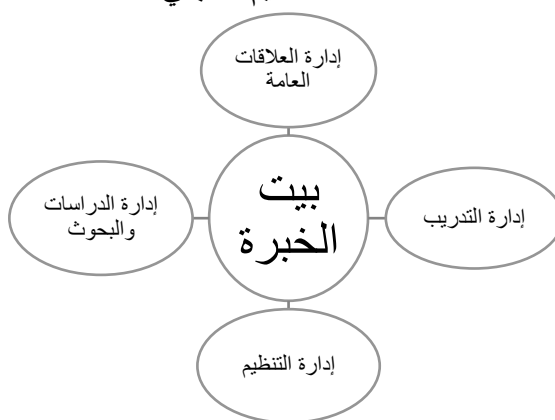
نظرية J الإدارة اليابانية	نظرية A الإدارة الأمريكية
توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة قصيرة
مسار وظيفي عام	مسار وظيفي متخصص
اتخاذ القرارات بالاجتماع	فردية في اتخاذ القرارات
المسؤولية جماعية	المسؤولية الفردية
تقييم غير رسمي و غير متكرر	تقييم رسمي متكرر
ترقيات بطيئة	ترقيات سريعة
اهتمام شامل بالعاملين	اهتمام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

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

التنظيم الشبكي: في هذا النوع من التنظيم تقوم المنشأة بإسناد وظائف رئيسية الى منشآت أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا للمنشأة مثلاً قد تقرر المنشأة إسناد وحدات التسويق وبحوث التسويق والإعلان والمحاسبة الى وحدات خارجية تابعة الى منشآت أخرى مستقلة بموجب عقود و اتفاقات محددة. وتجدر الإشارة أن المنظمات المتعاقد معها هي منظمات متخصصة في أداء هذه الأعمال وموثوق بها. يتناسب هذا النمط التنظيمي مع التطورات التكنولوجية السريعة بما يتيح من قدرة فائقة على الإشراف والاتصال عن بعد. أما أهم عيوبه:

- صعوبة الإشراف على الأنشطة الخارجية المتعددة
- صعوبة التنبؤ بإمكانية استمرار التسهيلات
- صعوبة الحفاظ على أفكار التنظيم الإبداعية من السرقة

نمط التنظيم الشبكي



نمط اللجان والمجالس:

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

مزايا وعيوب التنظيمات المؤقتة:

تتمثل الميزة الأساسية لهذه التنظيمات: تقليل بعض أمراض البيروقراطية المعقدة مثل الرسمية المرتفعة والمركزية في اتخاذ القرارات فالتنظيمات المؤقتة تعطي مزيد من الحرية للعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات أما العيب الرئيسي:

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

خلاصة: يتضح من كل ما تقدم أن منظمات المستقبل وبفعل الثورة المعرفية يجب أن تكون مرنة وتعمل على نمط غير مركزي وعلى أسس ديمقراطية حتى تستطيع كسب ولاء العاملين. لكن هناك وجهة نظر أخرى ترى أن هذا التوقع غير دقيق لأن مثل هذه الأشكال التنظيمية لا تتواجد الا في عدد أقل من التنظيمات وأنها أن وجدت فهي موجودة بجانب التنظيمات البيروقراطية وليست بديلاً لها.

الفصل الثالث عشر - المحاضرة التاسعة عشر

تصميم المنظمات التنظيمات الافتراضية

مقدمة:

أتاحت التطورات التكنولوجية الرقمية الحديثة للمنظمات المعاصرة خيارات جديدة للتصميم التنظيمي ووسعت لها مجالات العمل عن بعد. وقد تبين من بعض التجارب أن فرص نجاح مثل هذه الشركات الافتراضية كبير جدا فهي تعمل على : توفير مرونة كبيرة في ترتيبات العمل ، توفر الوقت و الجهد الذي يلزم لانتقال الموظفين من و الى مكان العمل في المنظمات التقليدية ، توفير أجور المكاتب ، تعطي العاملين حرية أكبر في إدارة أنفسهم ذاتيا.

مفهوم التنظيمات الافتراضية :

تحرر المنظمة وموظفيها و المستفيدين من خدماتها من التقيد بعناصر المكان و الزمان و تعطيهم فرصة لإنجاز الأعمال في كل مكان و زمان و عدم حصرها في ساعات وأيام محدودة .

تتشكل المنظمة الافتراضية من مجموعة من العمليات و فرص العمل و الموظفين و فرق العمل و العلاقات لمجموعة من الأفراد غير المتواجدين في نفس المكان .

تقوم مثل هذه المنظمات بكافة الأعمال التي تقوم بها المنظمات التقليدية الأخرى كما أن لها رسالة و رؤية وأهداف واضحة و يكمن الاختلاف بينها و بين التنظيمات التقليدية في طبيعة إجراءات العمل من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من سهولة الاتصال بين مختلف الاعضاء عن بعد .

و من التبعات المتوقعة للتنظيمات الافتراضية انحسار الهياكل التنظيمية للتنظيمات عن الحجم الضروري اللازم لها، بحيث يتم الاستغناء عن الإدارات الكبيرة و المباني الضخمة المكلفة و الجيوش الجرارة من الموظفين .

خصائص التنظيمات الافتراضية:

- لا تحتاج الى مباني و تجهيزات مادية .
- تقوم هذه التنظيمات بكافة الأعمال التي تقوم بها المنظمات التقليدية الأخرى، ولكن تختلف عنها في طبيعة إجراءات العمل من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .
- لها عنوان ثابت على الأنترنت مرتبط باسم نطاق يحدد نوع النشاط (تجاري ، حكومي ، تربوي ، منظمات)
- يمكن للموظف اختيار العمل على أساس التفرغ الكامل أو العمل الجزئي .
- تضم أعضاء يعملون في منظمات مختلفة و في مواقع وأماكن متباعدة وذات ثقافات مختلفة وبالتالي الاستفادة من الخبرات المتنوعة و الفرص المتوافرة في المواقع المختلفة .
- سرعة الحركة و القدرة على تجاوز مشكلة بعد المسافات من خلال استخدام وسائل الاتصال المتطورة .
- وجود شركاء يتمتعون بصلاحيات واسعة ولهم ميزات و كفاءات خاصة يكمل كل منهم الآخر .
- السرعة في إقامة العلاقات بين مختلف الأطراف و النظر في البدائل المتاحة أمامها .
- وجود الثقة بين الأطراف تسمح بالاتصال المستمر و إقامة العلاقات وهو أمر ضروري للحصول على الموارد اللازمة.
- التركيز على التغيير و الاهتمام بالعمل .

العوامل التي تبرر الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية :

- التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات .
- الزيادة المضطرة في أعداد السكان ، في مقابل محدودية السعة الاستيعابية للمؤسسات التقليدية .
- الرغبة في تقليل نفقات العمل .
- التوجه نحو العمل التعاوني بين الأفراد القاطنين في أماكن متفرقة .
- ظهور عديد من التشريعات المنظمة للتعامل مع الشبكات مما أعطاه صفة بيئة العمل الرسمية .
- اهتمام المنظمات بتقديم (الخدمات / المعلومات) بعد إن كان منصبا على تقديم المنتجات .
- تخطي المعلومات بفعل التطور التكنولوجي حواجز المكان و الزمان و المستويات الإدارية ، بحيث يمكن نقل المعلومات في أي زمان و الى أي مكان .
- الإمكانية غير المحدودة للأفراد للعلم بالأشياء من خلال شبكة الأنترنت ولا يحده في ذلك سوى رغبته الذاتية في المعرفة والعلم
- زيادة الذكاء التنظيمي إذ أصبح متاحا للمنظمات و بفعل التكنولوجيا الحديثة أن تجمع و تخزن و تحلل و تسترجع قدرا هائلا من المعلومات و تستخلص الدروس و الخبرات في مجال عملها .

نتائج تطبيق التنظيمات الافتراضية:

يمكن للمنظمات الإدارية على اختلاف أهدافها و بناء على المميزات التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية الآن وفي المستقبل تصميم الهياكل التنظيمية و الأنماط السلوكية الإبداعية التي تتناسب مع ظروفها وسيقتصر الحديث هنا عن التنظيمات الممكنة للتنظيمات الافتراضية التي تختص بالإدارة العامة.

- ١- تعزيز التواصل بين المواطن و الحكومة المعنية بتقديم مختلف الخدمات العامة و ذلك من خلال :
 - توفير الشفافية حول سبل عملها و توضيح ما للمواطن من حقوق وما عليه من واجبات .
 - الاتصال بطريقة منظمة و من خلال المعلومات المتوفرة لديها بكل الأطراف التي عليها التزامات للقيام بتسديدها .
 - تسهيل حصول المواطنين على مختلف الخدمات العامة .
 - تسهيل اتصال المواطن بالحكومة في أي وقت و من أي مكان من خلال توفير التكنولوجيا التي تسمح بذلك .
 - ٢- تقديم الحكومة لكافة المعلومات التي تهم المواطنين في مختلف المجالات لتعزيز الشعور بالمواطنة .
 - ٣- تسهيل مشاركة المواطنين في عملية رسم السياسات العامة و إبداء آرائهم في مختلف القضايا .
 - ٤- توفير المعلومات للأحزاب و منظمات المجتمع المدني حول نتائج مختلف السياسات من خلال استخدام تكنولوجيا المحاكاة .
 - ٥- توفير المنابر التي يمكن من خلالها مناقشة كافة القضايا مع أعضاء البرلمان و عقد جلسات الاستماع للخبراء و المختصين في مختلف المجالات .
 - ٦- تسهيل التواصل بين المواطنين أنفسهم مما يساهم في نشوء منظمات المجتمع المدني و جماعات الضغط مما يساهم في تعميق الديمقراطية و المشاركة الشعبية .
- أما على مستوى التنظيمات نفسها فيترتب على التكنولوجيا التي ستكون أساس عمل التنظيمات الافتراضية زيادة استقلاليتها و تعميق مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظفين العاملين فيها .

مزايا تطبيق التنظيمات الافتراضية :

- أكثر قدرة على النجاح و التميز عن المنظمات التقليدية .
- المرونة و السرعة في أداء الأعمال .
- إمكانية الحصول على الكفاءات البشرية من أي مكان في العالم .
- انخفاض تكاليف المنظمة من عقار و مكاتب و أثاث مقارنة بإنتاجية عاملها .
- توفير المعلومات الكافية للعمل في الوقت المناسب و المكان المناسب .
- إتاحة الفرصة للعملاء بتفسير و تحليل المعلومات و تسجيلها و توثيقها .

متطلبات التنظيمات الافتراضية :

- توفير البنية التحتية الجيدة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .
- توفير أمن المعلومات و الحيلولة دون إساءة استخدام المعلومات و الوثائق .
- القيام بحملات توعية لأهمية تكنولوجيا المعلومات و تشجيع استخدامها .
- توفير التدريب المستمر لمقدمي خدمات الاتصالات و المستفيدين منها بشكل مستمر .
- حماية الحريات الشخصية لأفراد المجتمع من تعدى العاملين في حقل المعلومات عليها .
- تطوير البحث العلمي في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .
- اتخاذ سياسات تهدف الى تحرير سوق تكنولوجيا الاتصالات مثل تخفيض الضرائب و تشجيع المنافسة الشريفة .
- وضع معايير عالمية لتمديد شبكات الانترنت واستخدامها .

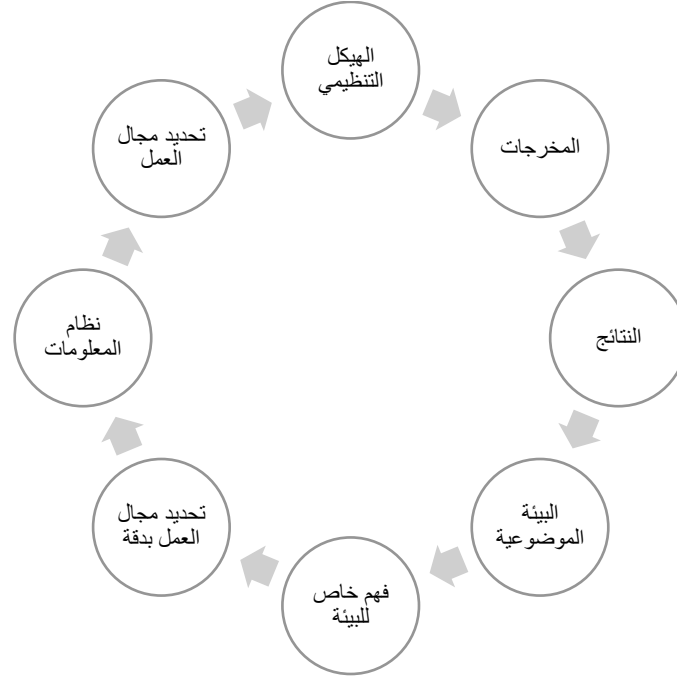
الفصل الرابع عشر - المحاضرة العشرون قضايا رئيسية في نظرية التنظيم إدارة البيئة

الخصائص الرئيسية للبيئة:

تختلف البيئات التي تعمل فيها التنظيمات و تتشكل من مجموعة بيئات و ينبثق منها المجال الذي يعمل فيه التنظيم و المتمثل بقطاع السلع أو الخدمات التي يعمل التنظيم على إنتاجها. أو القطاع المستفيدين والموردين والمنافسين الذين يشكلون الجهات الرئيسية التي يتعامل التنظيم معها. وهناك خصائص مؤسسية للتنظيم وخصائص فنية، تتمثل الخصائص المؤسسية بالسمات الثقافية التي تميز التنظيم و تعكس طبيعة النظام التشريعي و السياسي و الاقتصادي و الإجراءات الرقابية و على عوامل مرتبطة بالسلوك الاجتماعي للعاملين.

أما الخصائص الفنية فتشير الى طبيعة ومصادر المدخلات التي يحتاجها التنظيم وطبيعة مجال العمل ونوعية المنافسة. عادة يرتبط الهيكل التنظيمي بالمتطلبات الفنية للعمل وبنظم العمل الداخلية.

تختلف البيئات من حيث وفرة المارد والمعلومات التي تتوفر للتنظيم، وهناك علاقة متبادلة بين البيئة والتنظيم فالهيكل التنظيمي يتحدد بداية باتخاذ قرار تحديد القطاع أو المجال الذي يعمل فيه التنظيم وهو أمر يحدد بدوره نظام المعلومات الذي يحتاجه التنظيم مما يحدد بدقة نوعية المشاركين و المتعاملين مع التنظيم. الشكل التالي يوضح هذه العلاقة:



أهمية اهتمام الإدارة بالبيئة المحيطة:

يعتبر التحكم بالبيئة والتفاعل معها أمر في غاية الأهمية لأن التنظيم لا يستطيع عزل نفسه عن المؤثرات البيئية بل يعتمد على القدرة في التحكم في البيئة وإدارتها. من المهم ألا تكون المنظمات أسيرة للظروف بل من الأفضل أن تكون قادرة على السيطرة على تلك المتغيرات البيئية، هناك عدد من الاستراتيجيات والوسائل التي يمكن إتباعها للتعامل مع ظروف الغموض وعدم التيقن ومنها :

- نقل أعمال المنظمة كلياً أو جزئياً للتأكد من توفر القوى العاملة الرخيصة والمؤهلة.
- الدخول في مشاريع للتقليل من أثر المنافسة.
- تجنيد جماعات الضغط المؤثرة لتكون داعمة لها ولسياساتها المختلفة.

على وجه العموم كلما زاد حجم المنظمة كانت أقدر على تحمل الضغوط و المؤثرات المختلفة.

الوسائل و الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة البيئة:

التنظيمات تعتبر جزء من البيئة العامة تؤثر و تتأثر بها لذلك ولضمان نجاح التنظيم لابد من إدارة كفاءة للبيئة التي يعمل فيها لتقليل عوامل الغموض فيها و ضبط المؤثرات . إذا لا بد من وجود استراتيجيات للتعامل مع البيئة وأول خطوة للتحكم في تلك العوامل تبدأ في اللحظة التي يتم فيها تعيين العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في الإدارة و يتوقف عليهم و على قدراتهم ورغبتهم و قيمهم و شخصياتهم وأنماط تفكيرهم ما تقدمه التنظيمات من سلع و خدمات مختلفة .

أنواع الاستراتيجيات :

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن للتنظيمات المختلفة إتباعها للتعامل مع ظروف الغموض و التغيرات في البيئة الى استراتيجيات داخلية و خارجية.

يقدم الجدول التالي ملخص لهذه الاستراتيجيات (على الطلاب الرجوع للكتاب المقرر لمعرفة تفاصيل هذه الاستراتيجيات)

الاستراتيجيات الخارجية	الاستراتيجيات الداخلية
الإعلان	تغيير مجال العمل
التعاقد مع موردين و مشترين	استقطاب ذوي النفوذ
الاحتواء	تفحص و دراسة البيئة
العضوية المتشابكة	التحصين و الغزل
المشاركة و الاندماج	تنظيم تدفق الطلب على الخدمة
تجنيد ضغوط العمل	الترشيد و التقنين و الانتشار الجغرافي

الاستراتيجيات الداخلية: يمكن للمنظمات إتباع عدد من الاستراتيجيات الجزئية وعلى المستوى الداخلي مثل تخفيض الأسعار أو استقطاب مديرين من تنظيمات منافسة وهذه الإجراءات لا تؤدي الى تغيير البيئة بل هي إجراءات تكيف داخلية. فيما يلي التعريف ببعض الاستراتيجيات:

استراتيجية التصنيف و الترميز: تتمثل بالاطلاع المسبق على مدخلات الإنتاج و فرزها قبل أن تدخل في العمليات الإنتاجية.

استراتيجية الاحتفاظ بمخزون كبير: تهدف الى الاحتياط للحيلولة دون نقص مدخلات الإنتاج.

استراتيجية التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات: تقوم على ضرورة الدراسة و المسح الميداني لمتطلبات السوق للتعرف على التقلبات في الطلب على السلع و الخدمات.

الاستراتيجيات الخارجية: تتعلق الاستراتيجيات الخارجية باستهداف تغيير مواقف الجهات الخارجية المنافسة لمصلحتها الذاتية ومن أهمها بالإضافة الى المذكورة في الجدول السابق:

استراتيجية التفاوض: حيث تهدف الى تقليل الاعتمادية على الأطراف الأخرى من خلال التعرف عليها و على استراتيجياتها و على نقاط الضعف فيها و على الأولويات التي تحكم عملها .

أسئلة الفصل :

١- كل الآتي من ضمن الاستراتيجيات الداخلية ماعدا :

- تفحص و دراسة البيئة
- الترشيح و التقنين و الانتشار الجغرافي
- التصنيف و الترميز
- التفاوض

٢- استراتيجية تهدف الى الحد من تأثيرات البيئة المحيطة و ضمان عدم تذبذب الإنتاج بسبب فقدان بعض مدخلات الإنتاج أو بطء تدفقها . هي

- استراتيجية التحصين
- استراتيجية الانتشار الجغرافي
- استراتيجية تنظيم تدفق الطلب بالشكل المناسب
- كل ما ذكر خطأ

٣- هناك خصائص مؤسسية للتنظيمات أهم سماتها:

- طبيعة النظام التشريعي و السياسي
- طبيعة المدخلات التي يحتاجها التنظيم
- طبيعة مجال العمل
- نوعية المنافسين

المحاضرة واحد وعشرون والمحاضرة اثنان وعشرون

عبارة عن البث المباشر الثالث

الفصل الخامس عشر - المحاضرة الثالثة والعشرون قضايا رئيسية في نظرية التنظيم إدارة الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية :

تشير الى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تتطور و تستقر مع مرور الزمن ، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم و السلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

خصائص الثقافة التنظيمية :

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات ، لكن يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة وجودها و الالتزام بها في التنظيم

وأهم هذه الخصائص هي :

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية و مسنولية .
- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على التجريب و المبادرة .
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات وأيضا الرقابة الذاتية .
- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية .
- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت و فيما إذا كانت تقوم على الأداء و الجدارة أم على معايير الأقدمية و الوساطة .
- طبيعة الاتصالات هل هي رسمية أم تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات .

أهمية الثقافة التنظيمية :

- ١- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ٢- تحديد درجة المبادرة الفردية .
- ٣- تحديد مدى الرقابة .
- ٤- تحديد طبيعة الاتصالات .
- ٥- تحديد درجة قبول المخاطر .
- ٦- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- ٧- تحديد معايير الاستقطاب و الاختيار الترقية .
- ٨- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .
- ٩- تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة .

أنواع الثقافة التنظيمية:

من أبرز أنواعها ما يلي:

الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما و الوحدات يتم بينها تنسيق، و تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم على التحكم و الالتزام .

الثقافة الابداعية: تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر و الحيلة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم . و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و الذي يهتم بالتفاصيل في عمله .

ثقافة المهمة: وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

ثقافة الدور: و تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد . وتهتم بالقواعد و الأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء .

مستويات الثقافة التنظيمية:

تقسيم الثقافة وفقا لدرجة العمومية:

١- ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة و التي ينقلها الاعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة .

٢- ثقافة الصناعة (النشاط): من الملاحظ وجود تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة مع وجود اختلافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة و يعني ذلك أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة معينة تتشابه مع القيم و المعتقدات التي تعتقها كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط .

٣- الثقافة الفرعية: وهي الثقافات المختلفة في مواقع العمل المختلفة ، حيث تتكون هذه الثقافات حول مستويات إدارية و تنظيمية مختلفة أو داخل أقسام أو قطاعات المنظمة المختلفة .

وفقا لقوة الثقافة (قوية، ضعيفة):

الثقافة القوية: هي التي يتشكل بها سلوك القادة الأقوياء وهذه الثقافة يحكمانها عاملان هما :

- درجة التوافق بها: ويعتمد درجة التوافق على الثقافة على عاملين:

- ١- تعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل من خلالها .
 - ٢- نظم العوائد والمكافآت إذا ما منح الأعضاء الملتمزمون بالقيم و العوائد و المكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم و فهمها .
- درجة الالتزام بها: مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم و المعتقدات المهمة .

الثقافة الضعيفة: تفتقر الى عدم الاتفاق عليها، أو عدم الالتزام بها .

الثقافات الرئيسية و الثقافات الفرعية :

تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم و تشكل هوية واضحة للجميع . أما الثقافات التنظيمية الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم و التي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة الرئيسية للتنظيم . وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة له .

العلاقة بين الثقافة و الفاعلية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك و التزام العاملين بها فكلما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة و مقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلا على قوة الثقافة و هي ميزة للتنظيمات المستقرة و القوية.

تتطلب الفاعلية التنظيمية توافق الثقافة و تناغمها مع الاستراتيجية و البيئة و التكنولوجيا. فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات المبادرة و الهجومية تتناسب مع البيئات الديناميكية و التي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة و أخذ المخاطرة و قبول الاختلاف و التعددية ووجود مستوى عالي من التنسيق الافقي و التكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية .

أما الاستراتيجيات المحافظة التي تركز على زيادة الإنتاج و على تحقيق الكفاية و تتناسب مع البيئات المستقرة، تنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة و تقليل المخاطرة و عدم قبول الاختلاف . أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية و القيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة، فالتكنولوجيا البسيطة و الروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة و مع ثقافة تنظيمية تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات و تسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية .

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرسمية :

تعتمد المنظمات على الضوابط الرسمية لضبط سلوك العاملين من خلال تقنين الإجراءات و وضع التعليمات و تطوير النماذج . إلا أن وجود الثقافة التنظيمية التي تعزز و تؤكد ما تنص عليه التعليمات و تؤكد السياسات يعتبر أمر في غاية الأهمية . إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات و الاجراءات الى درجة أن تصرف الموظف بخلاف تلك الإجراءات و بشكل لا يتناسب مع مصالح التنظيم يصبح مرفوضا من زملائه في العمل و غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة مما يؤدي الى أن يحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ولكن انسجاما مع القيم السائدة .

آليات تشكيل الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها :

يلعب المؤسسين الأوائل دورا مهما في تنمية العادات و التقاليد و طرق العمل و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة . من أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية :

١ - طريقة اختيار الموظفين

٢ - طرق التنشئة المتبعة

٣ - الممارسات الإدارية

٤ - الطقوس و الرموز و اللغة .

ملاحظة: (على الطلاب الرجوع للكتاب المقرر لمعرفة تفاصيل هذه الآليات)

أثر الثقافة التنظيمية على عمليات الاندماج بين المنظمات :

كثير من المنظمات في سعيها للاستمرار و التطور و التغلب على المنافسين تقوم بعدة تغيرات و منها عمليات الاندماج . من الضروري في مثل هذه الحالات أن يتم مراعاة التوافق بين الثقافات التنظيمية حتى تكون عملية الاندماج ناجحة ، ذلك أنه في حال تعارض الثقافات فإن ذلك من شأنه أن يخلق مشكلة أصعب من المشاكل المالية و الفنية و التسويقية . و كلما كانت الفجوات و الفروق الثقافية كبيرو كلما كان الاندماج محفوفا بالمخاطر و العكس صحيح .

إدارة الثقافة التنظيمية :

إدارة الثقافة تعني القدرة على تغييرها لتتناسب مع المعطيات و المستجدات التي يقتضيها تغيير الظروف و العوامل البيئية. يرى بعض المفكرين أن عملية تغيير ثقافة المنظمة السائدة أمر يستلزم وقتا طويلا و يواجه مقاومة عنيفة لا سيما إن كانت الثقافة المزمع تغييرها قوية وراسخة في أذهان العاملين .

لتغيير الثقافة هناك بعض العوامل الموقفيه التي تساعد على إحداث التغيير و تقلل من صعوباته منها :

- طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة

- التغيير في القيادة

- مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة

- حجم التنظيم

- قوة الثقافة الحالية

تغير الثقافة التنظيمية :

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير تفكيك و تحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم ويهدف ذلك الى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيرها . ومن خلال عدد من الخطوات يتم تحديد أهم العناصر الثقافية و القيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة التي تحتاج الى تغيير ة تحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق ذلك .

اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية :

حتى يمكن تحقيق تغيير الثقافة التنظيمية من المفيد تنفيذ الآتي :

- توضيح دواعي التغيير و الأزمان التي يمكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير و تشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير .
- إعادة التنظيم من خلال دمج أو إلغاء بعض الوحدات غير المناسبة واستحداث وحدات أخرى حسب الحاجة .
- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص و الرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة محل القديم منها.
- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار و تقييم العاملين ، ونظم الحوافز ، و التنشئة و التطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة .

أسئلة للمناقشة :

- ١- عرف مفهوم الثقافة التنظيمية و الخصائص الهيكلية و السلوكية لها ؟
- ٢- ماهي أهم عوامل التي تساهم في تقوية أو إضعاف الثقافة التنظيمية ؟
- ٣- ما هو أثر التوافق أو الاختلاف بين العاملين وبين الثقافة التنظيمية السائدة ؟
- ٤- ماهي الظروف المواتية للتغيير في الثقافة التنظيمية ؟
- ٥- ماهي العوامل المثبطة للتغيير في الثقافة التنظيمية ؟
- ٦- فرق بين أنواع الثقافة التنظيمية المختلفة ؟

الفصل السادس عشر - المحاضرة الرابعة والعشرون قضايا رئيسية في نظرية التنظيم إدارة التطوير التنظيمي

مقدمة :

تمر التنظيمات بفترات ازدهار و بفترات ضعف وانحدار بفعل عوامل داخلية و خارجية عديدة. وكما هو شأن الصراع والتغيير في بيئة التنظيم فإن هناك ضرورة لتعامل الإدارة بذكاء مع هذه الظروف. يعالج هذا الفصل تأثير المراحل التي يمر فيها التنظيم على الفرص و المشاكل التي تتيحها مرحلتها النمو و الضعف وكيفية إدارتها.

إدارة النمو:

تتطور التنظيمات ويزداد حجمها مع مرور الزمن وقد تحدث الكثير من الكتاب عن ظاهرة تضخم التنظيمات وعن رغبة المديرين في تضخيم الأجهزة التي يديرونها ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب:

- زيادة الحجم: حيث يوفر الحجم الكبير فرصة الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير ولتحقيق درجة أكبر من الكفاية، كما يسهل الحجم الفرص للحصول على دعم متزايد من البيئة التي يعمل فيها التنظيم.
- العلاقة بين النمو والفعالية: يرتبط نمو التنظيم وزيادة حجمه بالفاعلية لذلك يفتخر كثير من المسؤولين بزيادة عدد العملاء كدليل على الفعالية في المؤسسة.
- العلاقة بين ارتباط النمو بزيادة القوة والنفوذ: حيث غالبا ما يزداد النفوذ والسلطة والهيبة والأمن الوظيفي للمديرين مع زيادة حجم التنظيم.

نموذج للنمو التنظيمي:

قدم لاري جرينر في دراسة لعدد من التنظيمات أحد النماذج المفيدة التي نتجت عن تلك الدراسة للتعرف على آلية النمو والتطور فيها. إذ يرى أن هناك مرحلتان للنمو هما:

- ١ - مراحل نمو هادئة تسمى تطور. (Evolution)
- ٢ - مراحل أخرى تتسم بالتقلبات تسمى ثورة (Revolution)

فيما يلي هذه المراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة الابداع: تتميز بإبداع المؤسسين و قدرتهم على تطوير الخدمات و السلع ، يتسم الهيكل التنظيمي بالبساطة و نمو علاقات واتصالات غير رسمية وبالدور المركزي للمدير أو المالك .

المرحلة الثانية: مرحلة التوجيه: تتسم هذه المرحلة باتخاذ أشكال الاتصالات و نمط اتخاذ القرار للصفة الرسمية و البيروقراطية ويتم تقسيم العمل على أساس التخصص، مع تطور العمل تظهر أزمة تتمثل في تولد مشاعر الإحباط عند المستويات الإدارية الوسطى و يتم حل هذه الأزمة المتمثلة بالبحث عن طريق اللجوء الى اللامركزية الإدارية.

المرحلة الثالثة مرحلة التفويض: تتسم هذه المرحلة بقيام الإدارة العليا بتفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية الإشرافية حتى تتفرغ للتخطيط الاستراتيجي، ويتم هذا من خلال تطوير أنظمة رقابة داخلية للإشراف على قرارات المستويات الإدارية الإشرافية عن بعد ، مما يخلق أزمة رقابة تتمثل في التعارض بين رغبة المستويات الإشرافية في الحصول على الاستقلالية وبين تخوف الإدارة العليا من ذلك . يتم الحل بمحاولة الإدارة العليا بالرجوع للأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات .

المرحلة الرابعة: مرحلة التنسيق: حيث يتم حل مشكلة الحاجة للرقابة المركزية دون التدخل المباشر من الإدارة العليا عن طريق إنشاء وحدات استشارية تقوم بعملية المراجعة و التقييم و الرقابة على الوحدات التنفيذية ، يؤدي هذا الأمر أحيانا الى ظهور صراع بين الوحدات الاستشارية و التنفيذية مما يستنزف الوقت و الجهد و يؤدي الى تدمير المشرفين من كثرة القواعد و الإجراءات بما يسمى أزمة روتين .

المرحلة الخامسة: مرحلة التعاون : يتم في هذه المرحلة تطوير آليات جديدة للتعامل مع مشكلة الروتين من خلال إقامة العلاقات التعاونية بين أعضاء التنظيم وتأخذ آليات الثقافة التنظيمية دورا بديلا للسلطة الرئاسية ، إذ يتم تشكيل فرق عمل لأداء و حل المشاكل و يصبح التنظيم أكثر ديناميكية و حيوية .

الضعف التنظيمي:

يؤكد المنظور العضوي للنظام على أهمية إدراك عمليات التفاعل والاعتمادية المتبادلة بين التنظيمات والبيئات التي تعمل فيها. فكما أن هناك فرصا للنمو والتوسع فإن هناك مراحل أيضا تضعف فيها المنظمات. ويؤدي ذلك الى عملية إعادة التنظيم بالغاء بعض الوحدات والأقسام وتقليص عدد المستويات الإدارية وتخفيض عدد المديرين وزيادة نطاق الإشراف والاتجاه نحو اللامركزية من بين وسائل أخرى. تعود أسباب الضعف التنظيمي الى تغير الظروف التي تعمل فيها المنظمات مثل زيادة المنافسة، ارتفاع تكاليف الإنتاج، زيادة القيود والإجراءات الحكومية وغيرها من الأسباب.

المشاكل الإدارية و النتائج السلبية التي تصاحب مرحلة الضعف:

- تدني الروح المعنوية و مستوى الدافعية لدى العاملين .
- ارتفاع نسبة الاستقالات الطوعية خاصة من قبل المعاملين الممتازين الذين يسهل عليهم الحصول على وظائف بديلة بسبب مهارتهم و خبرتهم .
- فقدان الإدارة العليا للمصداقية .
- قيام الإدارة العليا بتقليص عدد الموظفين .
- زيادة نشاطات جماعات المصالح التي يهتمها تعظيم مكاسبها الذاتية .
- تزايد حدة الصراعات على الموارد المحدودة
- البحث عن كبش فداء لتحميله مسؤولية الفشل .
- اللجوء الى المركزية و تركيز السلطة في قمة الهرم الإداري
- مقاومة التغيير أو البحث عن بدائل جديدة .
- ضعف التخطيط طويل المدى
- تخفيضات شاملة لكل النفقات دون مراعاة الأولويات .

إدارة التطور التنظيمي :

- هناك بعض الأساليب و الاستراتيجيات يمكن للإدارة العليا اللجوء إليها للتعامل مع هذه الأوضاع :
- اجتماع الادارة العليا بالعاملين على كل المستويات و تفعيل الاتصالات لشرح أهداف التغيير و مبرراته .
 - إتباع الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
 - إعادة تصميم بعض الوظائف .
 - تقديم حوافز تمكن العاملين من التكيف مع الأوضاع الجديدة بأقل درجة من الخسائر . مثل تشجيع التقاعد المبكر أو تخفيض ساعات العمل أو عقد برامج تدريبية لإعادة تأهيل العاملين لأعمال جديدة داخل التنظيم أو خارجة .

مشاكل المنظمات المعاصرة:

يتبين من خلال تناولنا لمختلف الموضوعات في هذا المقرر أنه ليس هناك تنظيماً أو نمطاً مثاليًا يتناسب مع كل الظروف وخاصة في ظل التغيرات الهائلة المعاصرة.

كل هذه التغيرات والعوامل تحتم البحث الدائم عن صيغ تنظيمية جديدة. سيتم تناول أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها المنظمات الإدارية المعاصرة على المستوى الداخلي والخارجي، والتي يسعى علم التنظيم لتقديم بعض التصورات لحلها.

المشاكل الداخلية:

تشهد المنظمات المعاصرة مظاهر لمشاكل عديدة يعاني منها العاملون ولا بد أن يسعى التنظيم لحلها أهمها :

- الاغتراب التنظيمي .
- الشعور بعدم العدالة .
- التذمر من الإذعان للتعليمات و الاجراءات

المشاكل الخارجية :

يعاني الجمهور الذي يتعامل مع المنظمات مشاكل كالتي يعاني منها العاملون أهمها :

- عدم التجاوب الكافي .
- عدم القدرة على تقديم خدمات وسلع ذات نوعية عالية.
- الآثار السلبية لتحمل المنظمات بموارد ضخمة.

توجهات مستقبلية في نظرية التنظيم :

تم التأكيد على ضرورة مواكبة أي تنظيم للمتغيرات البيئية العديدة وإجراء التغييرات اللازمة في الهيكل و العمليات و السياسات وهذا يعني أنه ليس بالإمكان التأكيد على الطبيعة أو الشكل الذي يجب أن تكون عليه منظمات المستقبل . لذلك فإن ما سيقدم هو أفكار عامة حول المواصفات العامة للمنظمات الحالية و المستقبلية الناجحة وليس وصفاً ثابتة .

خصائص المنظمات الناجحة :

تتميز المنظمات المستقبلية و القادرة على الاستمرار بالخصائص التالية :

- المرونة.
- توفير فرص التقديم للعاملين فيها .
- تشجيع أسلوب عمل الفريق .
- الاستفادة من المزايا الأساسية التي يملكها التنظيم .
- التأكيد على التنوع .
- مواكبة التغيير .

مستلزمات المنظمات الفعالة :

حدد ديباك سيذني ما أسماه بالراءات السبعة لتقدير الذات و التي يتوج توافرها في المنظمات الراغبة في تحقيق أهدافها و تحقيق احترام الذات للعاملين في نفس الوقت . وهذه الراءات هي:

- ١- احترام العاملين (Respect)
- ٢- تحمل المسؤولية و توفر الموارد (Responsibility and Resources)
- ٣- تحمل المخاطر (Risk)
- ٤- المكافأة و الاعتراف (Rewards and Recognition)
- ٥- العلاقات الطيبة (Relationships)
- ٦- ممارسة السلوك القدوة (Role Modeling)
- ٧- القدرة على التجرد و التعلم (Renewal)

الواجب الأول – نظرية التنظيم وتصميم المنظمات ١٤٣٩ هـ

١- النظرية (y) تقوم على إعطاء العاملين أهمية كبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية.
صواب
خطأ

٢- المرحلة الإبداعية في دورة حياة التنظيمات تتصف ب:
غموض الأهداف

وضع قواعد وإجراءات العمل
بلورة وتحديد الأهداف
هيكل تنظيمي أقرب للارسمية

٣- المرحلة الأولى من مراحل تطور التنظيم من منظور الافتراضات والقيم الأساسية ترى أن:
التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاءة

التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية
التنظيم يهتم بالتصميم التنظيمي
التنظيم يهتم بالنفوذ والمصالح السياسية

٤- السلوك التنظيمي يتناول بالدراسة:
الهيكل التنظيمي

البيئة التي يعمل فيها التنظيم
نوع التكنولوجيا المستخدمة
الدوافع والقيم والاتجاهات

٥- الهيكل التنظيمي يعرف بأنه (كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على تحقيق الأهداف)
صواب
خطأ

٦- يعتبر ميكافيللي من الرواد الأوائل الذين اهتموا بتحديد آليات زيادة الإنتاج
صواب
خطأ

٧- أهم مبادئ الإدارة العلمية تمثلت في:
تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية
تشجيع المبادرة الفردية
اتباع نظام الجدارة في التعيين
التسلسل الرئاسي

٨- التنظيمات ككيانات عضوية تركز على:
النظم التعاونية
الهيكل المتنوعة
الأنظمة التكنولوجية الاجتماعية
العقلانية المحدودة

٩- النظرية التي اهتمت بتطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية هي:
النظرية الموقفية
كل ما ذكر خطأ
النظرية البيروقراطية
نظرية (x) و(y)

١٠- السلوك التنظيمي يتناول التنظيم من منظور جزئي,
صواب
خطأ

الواجب الثاني – نظرية التنظيم وتصميم المنظمات ١٤٣٩ هـ

١- كل الآتي من عناصر مفهوم الفاعلية التنظيمية عدا

تكلفة تقديم الخدمة

الأسلوب التنظيمي

معدل الربح

معدل إنتاجية العامل

٢- يمكن إطلاق مسمى القوانين على الافتراضات المثبتة

صواب

خطأ

٣- يهتم الموردون في إطار المؤثرون الاستراتيجيون بنوعية السلعة أو الخدمة

صواب

خطأ

٤- نسبة التطور في أعمال التنظيم من عناصر مفهوم الكفاءة التنظيمية

صواب

خطأ

٥- فكرة التوازن التنظيمي ظهرت عبر مدرسة

الأنظمة التعاونية

الإدارة العلمية

١ و٢ صحيحان

الإدارة الكلاسيكية

٦- المدير الفعال

يعمل على تقليل التكاليف

يحافظ على الموارد والأدوات

يعمل الأشياء بطريقة صحيحة

يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل

٧- في مرحلة التكوين والإبداع تحتاج المنظمة إلى دعم خارجي مما يوجب عليها المرونة

صواب

خطأ

٨- من الخصائص الأساسية للمنظمات المبدعة وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.

صواب

خطأ

٩-مرحلة الضعف والانحدار تتميز ب:

الحاجة الماسة للابداع والابتكار

اللامركزية في اتخاذ القرارات

تتحدد مراكز اتخاذ القرار

زيادة في نسبة الدوران الوظيفي

١٠-اي العناصر التالية تتبع لمدخل القدرة على تحقيق الأهداف

مستوى مقبول من الرضا الوظيفي

اعتماد نمط عمل الفريق

التفوق على المنافسين

المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية

الواجب الثالث – نظرية التنظيم وتصميم المنظمات ١٤٣٩

السؤال ١: الأعمال المهنية والإستشارية تتطلب نوعاً من عدم الرسمية.

صواب

خطأ

السؤال ٢: يشجع تقنين العمل على المبادرة والإبداع.

صواب

خطأ

السؤال ٣: كل الآتي من ضمن الإستراتيجيات الداخلية في إطار إدارة البيئة. ما عدا :

تفحص ودراسة البيئة

التصنيف والترميز

الترشيد والتقنين

التفاوض

السؤال ٤: إستراتيجية تهدف إلى الحد من تأثيرات البيئة المحيطة وضمان عدم تذبذب الإنتاج بسبب فقدان بعض مدخلات الإنتاج

أو بطء تدفقها هي :

إستراتيجية التحسين

إستراتيجية تنظيم تدفق الطلب بالشكل المناسب

إستراتيجية الإنتشار الجغرافي

إستراتيجية التقنين

السؤال ٥: أحد أنواع التكنولوجيا تتصف بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي تحتاج إلى طريقة عقلانية للتعامل معها:

التكنولوجيا غير الروتينية

التكنولوجيا الروتينية

التكنولوجيا الحرفية

التكنولوجيا الهندسية

السؤال ٦: إحداث بعض التغيرات في نظام الاتصالات تعتبر من :

وسائل تنشيط الصراعات

إستراتيجيات تحقيق الصراع

وسائل إدارة الصراع

كل ما ذكر خطأ

السؤال ٧: من أهم صفات الخصائص المؤسسية للتنظيمات :

طبيعة النظام التشريعي والسياسي

طبيعة مجال العمل

نوعية المنافسين

طبيعة ومصادر المدخلات التي يحتاجها النظام

السؤال ٨: من مقاييس التكلفة الإدارية نسبة المديرين التنفيذيين لمجموع العاملين على خط الإنتاج

صواب

خطأ

السؤال ٩: إستراتيجية تتضمن حل الصراع عن طريق استخدام سلطتك الرسمية

التجنب

التفاوض

الهيمنة

التسوية

السؤال ١٠: تكنولوجيا تعتمد على آليات التخطيط والجدولة. هي: _____

التكنولوجيا المكثفة

التكنولوجيا المتسلسلة

التكنولوجيا الروتينية

كل ما ذكر خطأ

السؤال ١١: التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيمات أكثر مركزية

صواب

خطأ

السؤال ١٢: إستراتيجية تفترض وجود بيئة مستقرة مما لا يشجعها على التوسع. هي الإستراتيجية:

الدفاعية

المستقبلية

التحليلية

كل ما ذكر خطأ

السؤال ١٣: من صفات هذه الإستراتيجية أن التنظيم فيها يتسم بالتعقيد والجمع بين الثبات والمرونة. هي:

إستراتيجية كشط السوق

إستراتيجية التوسع والإنتشار

إستراتيجية الإبداع

إستراتيجية ضبط التكلفة

السؤال ١٤: انخفاض الانتاجيه، تدني الروح المعنويه، زيادة نسبة الغياب. تعتبر من:

الاثار الوظيفيه لتنظيم

الاثار الاقتصاديه لتنظيم

الاثار الثقافيه لتنظيم

الاثار الاجتماعيه لتنظيم

السؤال ١٥: الانفتاح والتحويلات الديمقراطية من أهم مبررات دراسة التنظيم

صواب

خطأ

السؤال ١٦ : العناصر التالية تؤدي إلى تحقيق الرسمية في السلوك. ما عدا : _____
إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة.

زيادة العمل اليدوي

اختيار الموظفين الذين يتوافقون مع قيم التنظيم

السياسات والتعليمات

السؤال ١٧ : أحد الاستراتيجيات التي تعتمد على استكشاف الفرص الجديدة. هي : _____

الاستراتيجية التحليلية

الاستراتيجية المستقبلية

استراتيجية ضبط التكلفة

استراتيجية دفاعية

السؤال ١ : يشجع تقنين العمل على المبادرة والإبداع.

صواب - خطأ

السؤال ٢ : في نموذج الأبعاد المختلفة للفاعلية التنظيمية فإن الثبات والاستقرار يعني القدرة على وضع أهداف واضحة ومفهومة

صواب - خطأ

السؤال ٣ : تكنولوجيا تعتمد على آليات التخطيط والجدولة. هي : _____

التكنولوجيا المكثفة

التكنولوجيا المتسلسلة

التكنولوجيا الروتينية

كل ما ذكر خطأ

السؤال ٤ : العوامل التالية تمثل أسباب تطور التنظيمات من البسيطة إلى المعقدة ما عدا:

تنويع الإستراتيجيات التي تركز على التوسع في السلع والخدمات

التطورات التكنولوجية

قلة الأيدي البشرية العاملة

زيادة رأس المال

السؤال ٥ : المدير الفعال يتبع النظام والمنهج الموضوع

صواب - خطأ

السؤال ٦ : عندما تكون القوة المؤثرة قوية جداً فإن الأسلوب والمدخل الأمثل هو مدخل إرضاء الجهات الإستراتيجية.

صواب - خطأ

السؤال ٧ : تهتم الجهات الحكومية في إطار المؤثرون الإستراتيجيون بالتفاعل والتعاون بشأن الشؤون المحلية

صواب - خطأ

السؤال ٨ : تقسيم يشير إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها وظيفة متخصصة. هو التقسيم : _____

الرأسي

الجغرافي

الأفقي

الوظيفي

السؤال ٩ : في التكنولوجيا الحرفية تتم عملية التنسيق والرقابة من خلال:

الاجتماعات ومعايير الجماعة

الاجتماعات والتدريب

التخطيط والإجراءات الصارمة

التقارير والاجتماعات

السؤال ١٠ : تحديد المهام والواجبات والمؤهلات والخبرات المطلوبة في كل وظيفة يعتبر : _____

تخطيط وظيفي

هيكل تنظيمي

نطاق إشراف

وصف وظائف

السؤال ١١ : تجربة ملاحظة السلوك الجماعي للعاملين من أهم ثمار مدرسة: _____

العلاقات الإنسانية

الإدارة الموقفية

الإدارة العلمية

الإدارة البيروقراطية

السؤال ١٢ : إستراتيجية تجمع بين نمط التنظيم الثابت والمرن. هي : _____

الإستراتيجية التحليلية

إستراتيجية ضبط التكلفة

الإستراتيجية المستقبلية

الإستراتيجية الدفاعية

السؤال ١٣ : كل الآتي من العوامل التي تحدد التكاليف الإدارية والتكاليف غير المباشرة. ما عدا : _____

طبيعة عمل المنظمة

درجة التعقيد

حجم المنظمة

درجة الرسمية

السؤال ١٤ : العناصر التالية تؤدي إلى تحقيق الرسمية في السلوك. ما عدا : _____

السياسات والتعليمات

إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة.

اختيار الموظفين الذين يتوافقون مع قيم التنظيم

زيادة العمل اليدوي

السؤال ١٥ : تكنولوجيا تهتم بفعالية الأداء من حيث سرعة تقديم الخدمة دون الاهتمام بالربحية. هي: _____

التكنولوجيا المتسلسلة

التكنولوجيا المكثفة

التكنولوجيا الحرفية

التكنولوجيا الوسيطة.

السؤال ١٦ : أحد الإستراتيجيات التي تعتمد على استكشاف الفرص الجديدة. هي : _____

الإستراتيجية التحليلية

إستراتيجية ضبط التكلفة

إستراتيجية دفاعية

الإستراتيجية المستقبلية

السؤال ١٧ : من الآثار التي تتركها التكنولوجيا على النظام الاجتماعي للتنظيم ، عدم تأثيرها على حجم نطاق الإشراف.
صواب - خطأ

السؤال ١٨ : التنظيم يتناول بالدراسة:

نمط القيادة

البيئة التي يعمل فيها التنظيم

نوع التكنولوجيا

2 و 3 صحيحان

السؤال ١٩ : كل الآتي يؤدي إليه الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة. ما عدا : _____

ضمان التنسيق والتناغم في العمل.

قدرة الإدارة على تعيين عمال بمؤهلات عادية

القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين

قدرة المدير على إعطاء الأوامر

السؤال ٢٠ : التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيمات أكثر مركزية

صواب - خطأ

السؤال ٢١ : الإستراتيجية التحليلية تقوم بطرح أفكار ومبادرات جديدة من خلال عمليات تحليل السوق

صواب - خطأ

السؤال ٢٢ : من الإستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار والكفاءة وتتميز بالعمل في بيئة مستقرة. هي : _____

إستراتيجية ضبط النفقات

إستراتيجية التركيز

الإستراتيجية الدفاعية

الإستراتيجية التحليلية.

السؤال ٢٣ : دراسة ركزت على أن التكنولوجيا تعني المعرفة وليس الآلة:

جيمس تومبسون

جوان وورد

ميكافيللي

تشارلز بيرو

السؤال ٢٤ : انخفاض الإنتاجية ، تدني الروح المعنوية ، زيادة نسبة الغياب. تعتبر من:

الآثار الوظيفية للتنظيم

الآثار الثقافية للتنظيم

الآثار الاقتصادية للتنظيم

الآثار الاجتماعية للتنظيم.

السؤال ٢٥ : الأعمال المهنية والإستشارية تتطلب نوعاً من عدم الرسمية.

صواب - خطأ

السؤال ٢٦ : أحد أنواع التكنولوجيا يتم التعامل معها من خلال إستراتيجية التكامل. هي:

التكنولوجيا الحرفية

التكنولوجيا المتسلسلة

التكنولوجيا المكثفة

التكنولوجيا الوسيطة

السؤال ٢٧ : من مقاييس التكلفة الإدارية نسبة المديرين التنفيذيين لمجموع العاملين على خط الإنتاج

صواب - خطأ

السؤال ٢٨ : معدل الدوران الوظيفي من المعايير الجزئية المرتبطة بقياس الفاعلية.

صواب - خطأ

السؤال ٢٩ : العلاقة بين المركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة طردية

صواب - خطأ

السؤال ٣٠ : آدم سميث أول من أسهم في التفرقة في التفرقة بين مفهومي السلطة والقيادة

صواب - خطأ

السؤال ٣١ : تكنولوجيا تتصف بأنه ليس بها أعمال إستثنائية. هي:

تكنولوجيا روتينية

تكنولوجيا حرفية

تكنولوجيا هندسية

تكنولوجيا غير روتينية

السؤال ٣٢ : في مرحلة الرسمية يصبح مجال الاهتمام موجهاً نحو التحكم بالبيئة الخارجية

صواب - خطأ

السؤال ٣٣ : من صفات هذه الإستراتيجية أن التنظيم فيها يتسم بالتعقيد والجمع بين الثبات والمرونة. هي : _____

إستراتيجية كشط السوق

إستراتيجية ضبط التكلفة

إستراتيجية التوسع والإنتشار

إستراتيجية الإبداع

السؤال ٣٤ : التركيز على التحسين المستمر يعتبر أحد عناصر مدخل : _____

الجودة الشاملة

القدرة على تحقيق الأهداف

إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم

القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة

السؤال ٣٥ : من المعايير المرتبطة بالموظفين فيما يخص القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم : —

الرضا عن العمل

عائد الإستثمار

النمو في الأرباح

الرغبة في التفاوض العقلاني

السؤال ٣٦ : المدخل النظمي في الفعالية التنظيمية يهتم بوضوح خطوط الاتصال.

صواب - خطأ

السؤال ٣٧ : الانفتاح والتحويلات الديمقراطية من أهم مبررات دراسة التنظيم

صواب - خطأ

السؤال ٣٨ : في التكنولوجيا غير الروتينية يكون نطاق الإشراف:

بين المتوسط والكبير

كبير

بين الكبير والمحدود

بين المتوسط والمحدود

السؤال ٣٩ : التكنولوجيا الهندسية تتصف بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع الوقت لكنها غير متنوعة كثيراً وتستلزم خبرة خاصة

صواب - خطأ

السؤال ٤٠ : في تكنولوجيا الإنتاج الكبير يعتبر:

التطوير هو سر النجاح

تخفيض التكاليف هو أساس النجاح

الجودة هي سر النجاح

2 و3 صحيحان

السؤال ٤١ : المنظمات الصغيرة تعتمد في الرقابة ، على وسائل التقنين والرسمية.

صواب - خطأ

السؤال ٤٢ : التكنولوجيا الوسيطة تعتمد على القواعد والإجراءات كآلية تنسيق

صواب - خطأ

السؤال ٤٣ : أحد أنواع التكنولوجيا تكمن مشكلتها الرئيسية في الغموض وعدم التيقن. هي:

التكنولوجيا الروتينية

التكنولوجيا الوسيطة

التكنولوجيا المكثفة

كل ما ذكر خطأ

السؤال ٤٤ : أحد الإستراتيجيات يكون فيها التنظيم متقلب وغير مستقر وغير قادر على التفاعل مع البيئة المحيطة:

إستراتيجية رد الفعل

الإستراتيجية التحليلية

الإستراتيجية المستقبلية

إستراتيجية التميز

السؤال ٤٥ : عند التحدث عن نسبة المخرجات للمدخلات فهذا يشير إلى الكفاءة.

صواب - خطأ

السؤال ٤٦ : أحد أنواع التكنولوجيا تتصف بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي تحتاج إلى طريقة عقلانية للتعامل معها:

التكنولوجيا الهندسية

التكنولوجيا الحرفية

التكنولوجيا غير الروتينية

التكنولوجيا الروتينية

السؤال ٤٧ : مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي تتميز ب:

يصبح هناك نوع من المركزية

زيادة عدد المنافسين

القدرة على التوسع والإنتشار في النشاطات المختلفة.

تتحدد مراكز إتخاذ القرارات

السؤال ٤٨ : تعتبر الإستراتيجية الشاملة هي نفس الإستراتيجية الجزئية في المنظمات الصغيرة في بعض الأحيان.

صواب - خطأ

السؤال ٤٩ : الظروف المناسبة لاختيار مدخل النظام هي:

عندما تكون القوة المؤثرة قوية جداً

عندما لا يكون واضحاً للتنظيم أي المجالات يجب التركيز عليها.

عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.

إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة.

السؤال ٥٠ : إستراتيجية تفترض وجود بيئة مستقرة مما لا يشجعها على التوسع. هي الإستراتيجية : _____

الدفاعية

المستقبلية

التحليلية

كل ما ذكر خطأ

السؤال ٥١ : المنظور الهدي قائم على مفهوم أن التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون بدوره من عدة أنظمة فرعية

صواب - خطأ

السؤال ٥٢ : تصنف عملية التخطيط الإستراتيجي على أنها:

تكنولوجيا غير روتينية

تكنولوجيا معقدة

تكنولوجيا حرفية

تكنولوجيا روتينية

السؤال ٥٣ : التنظيم المعقد الذي يعتمد على درجة عالية من المركزية والرسمية يتناسب مع إستراتيجية التميز والتنوع.

صواب - خطأ

السؤال ٥٤ : التنظيم هو (الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات

وتحديد آليات التنسيق)

صواب - خطأ

السؤال ٥٥ : القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة من عناصر مدخل الجودة الشاملة
صواب - خطأ

السؤال ٥٦ : الفاعلية تهتم برعاية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة
صواب - خطأ

السؤال ٥٧ : النظرية (x) مبنية على فرضية توفر القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية لدى العمال
صواب - خطأ

السؤال ٥٨ : كلما زاد نطاق الاشراف كلما زاد عدد المستويات الادارية
صواب - خطأ

السؤال ٥٩ : صناعة الأدوات العلمية تدخل ضمن:

صناعات التكنولوجيا المعقدة

الصناعات التي تعتمد أسلوب العمليات الأوتوماتيكية

صناعات تكنولوجيا الإنتاج الكبير

صناعات التكنولوجيا البسيطة.