

موضوع: نظرية المنظمة - السنة الخامسة - تنظيم مرفوع لفضة سنان

٢٠٠١ - ٢٠٠٢

السؤال الأول: ٥٠ درجة

المنظمة: كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد (عن وعي وإدراك)، وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة.
الرسمية: درجة نمطية الوظائف في المنظمة، فكما كانت الوظيفة عالية النمطية كانت السلطة المتاحة لشاغلها في كيفية أداء عمله محدودة والعكس صحيح. وطبقاً لهذا التعريف تصبح الرسمية مقياساً للنمطية في أداء الوظائف المختلفة وفي نظمها الفرعية (الوحدات الإدارية الفرعية للمنظمة).
التعقيد التنظيمي: يشير إلى عدد النظم الفرعية التي تعمل داخل المنظمة، ومدى انتشارها الجغرافي.
عدم التأكد البيئي، والذي يمكن تعريفه على أنه " درجة التغير والتعقد في البيئة التي تعمل بها المنظمة".
الصحة التنظيمية:

الصحة من مكونات النموذج التنظيمي في قياس فاعلية المنظمات: و من أهم عوامل الصحة التنظيمية: توفير هيكل تنظيمي مرن يوجد فيه توزيع جيد للسلطة، نظم اتصالات فعالة، تكامل تنظيمي بين وحدات المنظمة، فرص جيدة للنمو والابتكار، علاقات عمل متوازنة وغيرها،

السؤال الثاني: خصائص المنظمات ذات الحجم الصغير: ٥٠ درجة

- المرونة، فالمنظمات الصغيرة لها قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات المستجدة، كما أنها تستطيع تغيير نشاطها ومجال عملها وعملياتها الداخلية وثقافتها بسهولة.
- الهيكل التنظيمي لها يكون هيكل عضوي يعتمد على درجة أقل من المركزية والتخصص.
- تتميز بواقعية العاملين وولائهم الكبير، كما تسود العلاقات الشخصية القوية بين العاملين حيث يعملون كفريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، كما تسود روح الابتكار والتجديد.
- تتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات.
- الرقابة المباشرة من خلال الملاحظة والاتصال الشخصي بين الرؤساء والمؤوسين عكس المنظمات الكبيرة.
- تتميز بعدم الرسمية في التعاملات الإدارية والإجراءات في المنظمة.

السؤال الثالث: اشرح أشكال التمايز التنظيمي ٥٠ درجة

يأخذ التمايز أحد الأشكال التالية:

أ. التمايز الأفقي:

يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة عن بعضها أفقياً، وعلى المستوى التنظيمي نفسه. فحينما يظهر (من خلال حاجة العمل أو المشكلات الموجودة بها) أن هناك مجموعة من الأنشطة والأعمال والمهام التي تمثل مجال عمل متخصص، وهي ذات أهمية كبيرة، أو لها أصول مستقلة في الأداء والممارسة ومختلفة عن غيرها من مجالات العمل، ويمكن أن تعمل باستقلالية وانفراد عن غيرها من هذه المجالات.
لذا يمكن إنشاء وحدة أو وحدات تعبر عنها، وبشكل مستقل تنظيمياً عن باقي الوحدات الأخرى، وتأخذ نفس الأهمية التنظيمية، وتوضع على نفس المستوى التنظيمي لباقي الوحدات التنظيمية التي نشأت منها أو انفصلت عنها. ويعد تقسيم العمل والتخصص السبب الرئيسي في إيجاد هذا النوع من التمايز.

ب. التمايز الرأسي:

ويشير إلى مدى العمق الرأسي في الهيكل التنظيمي، وبصورة أكثر تحديداً عدد المستويات التنظيمية في المنظمة، أو في جزء منها وتعدد المستويات التنظيمية في إحدى أقسامها مثلاً.
ويعد نطاق الإشراف السبب الرئيسي في ظهور التمايز الرأسي. ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم، أي اتخاذ الشكل الهرمي.

ج. التمايز الجغرافي:

ويشير إلى فصل الأنشطة إلى وحدات متميزة ومختلفة عن بعضها جغرافياً، أي أن التنظيم المتميز جغرافياً يمتد إلى كل محافظة، وكل ناحية ومنطقة ضمن المحافظة الواحدة. وتعد هذه الفروع والأقسام متكاملة فيما بينها.

السؤال الرابع: أهم مجالات التغيير التنظيمي: ٥٠ درجة

- الفلسفة العامة للمنظمة: وهي تمثل منظومة القيم الحاكمة في المنظمة والتي تقدم للمنظمة خصوصيتها، وتمثل الإطار المعنوي الذي يحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها.
- غايات المنظمة: وتتمثل في الأهداف بعيدة التي وجدت من أجلها المنظمات.

- أهداف المنظمة: وهي الأهداف الفرعية والمرحلية التي تضعها المنظمات من أجل الوصول إلى غاياتها الأساسية.
- سياسات المنظمة: أي أن التغيير يتناول البدائل التي تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية والفرعية.
- عناصر المنظمة: وتشمل ثلاثة عناصر.
 - العناصر الهيكلية وهي: العناصر المادية مثل الموارد والتجهيزات.
 - العناصر البشرية الكمية والنوعية أي من ناحية العدد والمهارة.
 - العناصر القانونية أي القوانين والأنظمة واللوائح.
 - العناصر المعنوية كالقيم والعادات والتقاليد، أي الثقافة التنظيمية.
- العناصر الوظيفية والتي تكون وظيفة المنظمة وتشمل:
 - وظائف المنظمة وطبيعتها ومواصفاتها.
 - المستويات الوظيفية.
 - حجم الوظيفة.
 - احتياج الوظيفة للمهارات الفنية والإدارية.
- علاقات المنظمة والتي تشمل:
 - العلاقات الداخلية فيما بين الأقسام ومع البيئة الداخلية.
 - العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية.
 - إجراءات وأساليب العمل: وهي التي تساهم في تحقيق سياسات وأهداف المنظمة.

٩ = ٣ ٨ ٣

السؤال الخامس: اشرح علاقة التقانة بهيكل المنظمة (أبعاد الهيكل التنظيمي)!

التقانة والتعقيد:
تشير بعض الدراسات إلى أن للتقانة الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي. إذ إنه كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد المجموعات المهنية وقلت الحاجة إلى تدريب العاملين. وبالإمكان ملاحظة هذه العلاقة في الأنشطة الهيكلية القريبة من المستوى التنفيذي المباشر، حيث نلاحظ اتساع في نطاق الإشراف ونسبة عمال الصيانة.

من جهة أخرى، كلما ازدادت التقانة تعقيداً وأصبحت غير روتينية زادت سمات التعقيد في هيكل المنظمة. فعند زيادة التخصص ودرجة المهارة يزداد التمايز العمودي.

التقانة والرسمية:
ترتبط التقانة الروتينية مع الرسمية بشكل موجب. ويرافق التقانة الروتينية قواعد ووصف للأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد والتعليمات والإجراءات على أساس أن طريقة العمل معروفة بشكل جيد والعمل متكرر مما يبرر تكلفة استخدام الأنظمة الرسمية. بينما تحتاج التقانة غير الروتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالمرونة وحرية التصرف.

التقانة والمركزية:
ليس هناك علاقة واضحة المعالم بين التقانة والمركزية نظراً لارتباط الأخيرة بمتغيرات نفسية عديدة إلى جانب المتغيرات الهيكلية الأخرى. ومع ذلك، فإن المناقشة المنطقية لطبيعة العلاقة تشير إلى أنه حينما ازدادت التقانة روتينية، ازدادت مركزية اتخاذ القرار. بينما في حالة التقانة المعقدة، أي غير الروتينية التي تعتمد مباشرة على معرفة المتخصصين فيها تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية في الغالب.

ملاحظة: يقال أيضاً بأن المركزية المعقدة لا تعبر عن مركزية بل هي مركزية نسبية.

مدرس الفهم
د. جمال الزهر