



٢٥ ربيع الأول ١٤٢٥

السؤال الأول التعريفات:

هناك أكثر من تعريف للمصطلح الواحد، يكفي واحد فقط.
إدارة التغيير: تطبيق الأساليب والأنظمة الجديدة بشكل فعال في المنظمات من خلال عملية هدفها زيادة فعالية المنظمة، فهي تعمل لعملية التي يتم فيها تحويل وانتقال المنظمة من وضع لآخر من أجل زيادة فعاليتها.
فاعلية المنظمة: " مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ". ويزاها آخرون بأنها: " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وتحقيق أهداف محددة ".
ثقافة المنظمة: هي بناء مركب يشمل أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طوّرت خلال دورة حياة المنظمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات أو تنظيم موادها، وفي سلوكيات أعضائها.
الهيكل التنظيمي: " الشكل الرسمي للتنسيق والتفاعلات الموضوعية من قبل الإدارة لربط مهام الأفراد والجماعات بغية تحقيق الأهداف التنظيمية ".
عدم التأكيد البيئي، يعني " درجة التغير والتعقد في البيئة التي تعمل بها المنظمة ".

٥٠ = ٥ × ٥

السؤال الثاني: اختر ثلاثة فقط

يكتب في ٩ أسطر فقط

أ. تكلم عن القوى الداخلية التي تدفع إدارة المنظمة لإجراء التغيير!

- تمثل القوى والمسيببات الناشئة من داخل المنظمة سبب عمليات المنظمة والعاملين فيها، ومن أمثلتها: يكفي /5/ بؤد
1. تغيير أهداف المنظمة.
 2. تغيير الهيكل التنظيمي: ويمثل أحد أبعاد التغيير فيجب على المنظمة أن تغدل من خطوط السلطة والمسؤولية لتتكيف مع النظم والهيكل المستحدثة.
 3. تغيير المناخ التنظيمي: وهي مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في المنظمة عن غيرها في المنظمات.
 4. تغيير تكنولوجيا الإنتاج: بعد التغيير التكنولوجي في طرق وأساليب الإنتاج أحد الضغوط وأبعاد التغيير التي تلزم المنظمات بإدخال تغييرات على طرق وأساليب وإجراءات العمل بها وتحسين مستوى الأداء.
 5. تغير القيم والاتجاهات: إذا حدث تغيير في نظم المجتمع وعاداته وتقاليده واتجاهاته ومستوى التعليم، فإن هذا يمثل أحد الضغوط على المنظمات ويمثل قوى للتغيير من خلال تأثير قيم واتجاهات العاملين بما يدور حولهم من تغيير.
 6. التغيير في الأفراد: وعادة ما يواجه هذا التغيير بمقاومة شديدة من قبل العاملين وتتوقف درجة المقاومة على درجة رضا العاملين عن رئيسهم الجديد أو درجة رضا الرئيس عن مرؤوسيه الجدد.
 7. التغير في أساليب العمل وأدواته: في بعض الأحيان تلجأ الإدارة إلى إحداث تغييرات في طرق وأساليب العمل وأدواته بغرض تحسين وتطوير مستوى الأداء، وذلك لمقابلة التطور الفني والتكنولوجي. ولكن عندما تبدأ المنظمة في إحداث هذا النوع من التغيير تقابلها مشكلة مقاومة التغيير.
 8. التغيير بسبب مشكلات تتعلق بسلوك المديرين وقراراتهم: فالصراع بين الكثير من المديرين والرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات التعامل لدى الجميع.
 9. التغيير نتيجة تطور وعي العاملين وزيادة ضمورهم وحاجاتهم.

٥٠ = ٥ × ٥

ب. تكلم عن النماذج الجزئية في قياس فاعلية المنظمة! ٢٥ ربيع

- النموذج الاقتصادي: ويركز على درجة تحقيق المنظمة لهدف الربحية، أو درجة تحقيق المنظمة للكفاءة كعلاقة بين مخرجات ومنخلات المنظمة.
- النموذج الإنساني: ويركز على قيمة الموارد البشرية كأحد الأصول الهامة في المنظمة، والتي يعتمد عليها حسن استخدام باقي مواردها المادية والتكنولوجية وغيرها، فكلما استطاعت المنظمة استقطاب واختيار وتعيين أفضل الكفاءات من حيث الكم والنوع وقامت بتتميتها وحافظت على رضاهم عن العمل، كلما كانت المنظمة فعالة أكثر...
- النموذج الاجتماعي: وهو نموذج ينظر إلى الفاعلية عبر البعد الاجتماعي لأن المنظمة عضو في المجتمع، ففعالية المنظمة تتحقق عندما تحقق المنظمة نورها الاجتماعي وتتفاعل مع المجتمع إيجابياً...
- النموذج التنظيمي: وهو يركز على مفهوم الصحة التنظيمية والتي من أهم عواملها: توفير هيكل تنظيمي مرن يوجد فيه توزيع جيد للسلطة، نظم الصالات فعالة، تكامل تنظيمي بين وحدات المنظمة، فرص جيدة للنمو والابتكار، علاقات عمل متوازنة وغيرها.

٦٨٤ = ٢٦ × ٢٦

٢٥ ربيع

ت. مبررات زيادة حجم المنظمات:
توجد ثلاث مبررات تدفع المنظمات لزيادة حجمها بمرور الزمن وهي:
المبرر الأول: هو أن النمو في الحجم بعد هدفاً استراتيجياً عاماً لمعظم المنظمات، حيث تسعى جميع المنظمات من أجل الوصول إلى حجم معين للإنتاج والتعامل مع الغير، على اعتبار أن زيادة حجم المنظمات يمكنها من تقديم خدمات شاملة ومتكاملة للعملاء، أو قد يؤمن لها مركزاً تنافسياً كبيراً في السوق.

- المبرر الثاني: هو أن كبر حجم المنظمات يزيد من قدرتها على جذب واستقطاب العمالة الماهرة سواء أكانت قيادية أو غنية ، فالمنظمات ذات الحجم الكبير تستطيع أن تدفع مقابل الحصول على هذه المهارات من جهة وتؤمن لهم ظروف عمل أفضل وتتيح لهم فرص الترقى أكثر من المنظمات الصغيرة في الحجم.
 - المبرر الثالث: يتمثل في إمكانية تحقيق المنظمات ذات الأحجام الكبيرة للوفورات والمزايا الاقتصادية، فعندما تنمو المنظمات وترداد من ناحية الحجم يرافق ذلك زيادة من ناحية الإنتاج ، ويمكن الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير من ناحية والحفاظ على المنظمة في حالة تشغيل اقتصادي وتحقيق وفورات في التكاليف من جهة ثانية ، ما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي في السوق.
- فيما يرجع بعض الكتاب أن أسباب التوجه نحو المنظمات ذات الحجم الأكبر هي:
- الأكبر هو الأفضل لدى الجميع.
 - يمكن تبرير الحجم الكبير بالنسبة للمنظمات لما له من مزايا اقتصادية.
 - النمو وزيادة الحجم هو هدف استراتيجي لمعظم المنظمات.
 - النمو في الحجم مؤشر على الفعالية.
 - في النمو قوة للمنظمة.

٥٥ رمية

- د. عدد مع الشرح أهم المراحل التي يمر بها وضع أو بناء الهيكل التنظيمي!
1. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة : إذ يجري تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية. ويتم بذلك تحديد نوعية الاحتياجات المطلوبة التي تؤثر على عملية اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب.
 2. تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والفرعية، حيث تعد بمثابة الوسائل والأدوات التي تساعد في تحقيق الأهداف.
 3. تقسيم أوجه النشاط إلى أنشطة رئيسة وفرعية ، وتجميعها في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.
 4. تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية ، وإعداد توصيف وظيفي مناسب لكل منها في ضوء صلاحياتها وواجباتها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وشروط إشغالها.
 5. تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الوحدات التنظيمية المختلفة بغية خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون الأمثل بينها معاً للأدوار الجارية والتداخل.
 6. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل الوحدات التنظيمية المتنوعة.
 7. إعداد خارطة التنظيمية، والدليل التنظيمي المناسب.

ملاحظة: ينادى الطالب الدربة السجدة إذا عبر عن الصلح بألسنة بن صا

مدى العز

د. س. العز