

الاسماء

١١ / ٢٠

سلم تصحيح مقرر: نظرية المنظمة السنة الثالثة الدورة التكميلية 2025/2024

السؤال الأول: التعريفات

تنظيم المشروع: يقصد به اعتبار أية عملية تقوم بها المنظمة مشروعاً مستقلاً بحد ذاته ، حيث يشكل له فريق متكامل ، ويحدد له مدير يطلق عليه اسم مدير المشروع ، وقد يخصص له مساعد أيضاً ذو خبرة من داخل المنظمة أو خارجها

فاعلية المنظمة : " مدى تحقيق المنظمة لأهدافها " . ويرأها آخرون بأنها : " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وتحقيق أهداف محددة " .

التخصص: ويرتبط بدرجة تقسيم المهام إلى وحدات أو أجزاء تشكل كل منها وظيفة مستقلة. وكلما زادت درجة التقسيم ضاقت الواجبات المناطة بكل وظيفة ، وأصبحت تتمثل في مجموعة من الأعمال الروتينية المتكررة.

إثراء (إغناء) العمل: Job Enrichment

أي زيادة درجة المسؤولية المناطة بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها الفرد ، مثل تمكين الفرد من تجريب طرائق جديدة لأداء العمل، وتشجيعه لتنمية مهارات جديدة ، والسماح له باختيار الطريقة المناسبة لأداء العمل مع تحمل المسؤولية ، ومراقبة وقياس الأداء الذي قام به ، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة دافعية الأفراد ، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

التعقيد: يشير إلى عدد النظم الفرعية التي تعمل داخل المنظمة، ومدى انتشارها الجغرافي. وتقاس درجة التعقيد التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد هي: أ. درجة التمايز الأفقي: أي عدد الوظائف أو الأقسام التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين. ب. درجة التمايز الرأسي: عدد المستويات التي يحتويها الهيكل. ج. درجة الانتشار الجغرافي: ويعكس عدد المواقع الجغرافية التي تتواجد فيها الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة.

الفاعلية التنظيمية: تعني مدى تحقيق المنظمة لأهدافها " . ويرأها آخرون بأنها : " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وتحقيق أهداف محددة " .

السؤال الثاني: اختر ثلاثة فقط

1- تكلم عن أهم خصائص المنظمات وفقاً لمتغير العمر، مبينا طرق قياس حجم المنظمة:

تتصف المنظمات وفقاً لمتغير العمر بالخصائص التالية:

كلما زاد عمر المنظمة اتجهت إلى إتباع المزيد من الرسمية في تصرفاتها وسلوكها، وكلما اعتمدت على إجراءات عمل نمطية تقوم ببلورتها نتيجة لعمليات التعلم والخبرات السابقة التي تمر بها.

خصائص المنظمة في المراحل العمرية المختلفة غالباً ما تتأثر بالخصائص التي بدأت بها وقت النشأة، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تم إنشاؤها في فترة زمنية واحدة. وهو الافتراض الأساسي الذي اعتمدت عليه النظرية المؤسسية.

المنظمات الأكبر عمراً (بغض النظر عن حجمها) تعد أكثر استقراراً في السوق ما يقلل من احتمالات انقضائها.

كلما زاد عمر المنظمة أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها ما يجعلها تعدل من أهدافها، وتطبق سياسات عمل أكثر تحفظاً وأقل تحملاً للمخاطر، وأكثر اهتماماً بالعمليات الداخلية.

توجد عدة طرائق لقياس حجم المنظمات تتمثل في التالي:

الحصة السوقية: فالمنظمات التي تسيطر على السوق هي منظمات كبيرة الحجم، بينما التي تسيطر على جزء صغير

هي منظمات صغيرة الحجم.

فروع المنظمة: كلما تعددت فروع المنظمة دل ذلك على كبر حجمها.

خطوط الإنتاج: المنظمة التي تمتلك خطوط إنتاج متنوعة تعد كبيرة الحجم .

حجم الموجودات: إن تزايد حجم الموجودات في المنظمة يشير إلى كبر حجمها.

عدد العاملين: هذا المؤشر من أكثر المؤشرات دلالة على كبر وصغر المنظمات، خاصة عند مقارنة حجم المنظمات المختلفة.

2- تكلم عن النماذج الجزئية في قياس فاعلية المنظمة!

النموذج الاقتصادي: ويركز على درجة تحقيق المنظمة لهدف الربحية ، أو درجة تحقيق المنظمة للكفاءة كعلاقة بين مخرجات ومدخلات 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 بتنميتها 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، ففاعلية المنظمة تتحقق عندما تحقق المنظمة دورها 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 اتصالات فعالة، تكامل تنظيمي بين وحدات المنظمة، فرص جيدة للنمو والابتكار، علاقات عمل متوازنة وغيرها.

3- العوامل التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي (محددات الهيكل التنظيمي):
هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على شكل الهيكل التنظيمي المستخدم في أية منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها ونوع النشاط الذي تمارسه هي:

- الأهداف Objectives: تحدد أهداف المنظمة نوعية الأعمال الواجب تنفيذها من خلال وظيفة التنظيم فيها. وبما أن هذه الأهداف تتطور بمرور الوقت، لذا تنشأ الحاجة إلى تطوير التنظيم بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة ما يستدعي القيام بعملية التطوير التنظيمي.

- البيئة الخارجية External Environment: وتمثل الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتقنية السائدة في المجتمع. وبما أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، فمن الواجب تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع تلك الأوضاع والظروف، ومن أهمها التغيرات التي تحدث في ظروف السوق، وطبيعة المنافسة وتطور التركيب الاجتماعي للمجتمع.

- البيئة الداخلية Internal Environment: يتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة مثل الطرائق والأساليب التقنية للإنتاج التي تنعكس بشكل مباشر على عدد المستويات التنظيمية وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف وغير ذلك.

- الموارد Resources: تؤثر الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المتنوعة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة. فلا يمكننا أن نتجاهل ممارسات الموارد البشرية في التنظيم، وأنماط السلوك والشخصية والخبرات والمهارات التي تتميز بها، كما تؤثر القيود المفروضة على الموارد في شكل التصميم التنظيمي الواجب اعتماده.

4- اشرح أهمية التغيير الثقافي ومبرراته: Cultural change
تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتبار أن المنظمة تتعامل مع بيئات عالمية مختلفة، وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد فما هو سائد في ثقافة معينة في مدينة ما، قد لا يكون كذلك في مدينة أخرى. وما يعتقد به في دين من الأديان السماوية قد لا يأخذ به دين آخر. على سبيل المثال، المصارف الإسلامية Islamic Banks التي تحرم الفائدة. ومن هنا لا بد من إدراك حقيقة أن الثقافة التنظيمية القوية في المنظمة تساعد في نجاحها. أما الثقافة الضعيفة فإنها تمنع هذا النجاح. ومديرو المنظمات الذين يحوزون على ثقافات متغيرة لأعمالهم يقدرون بشكل ناجح أن عملية التغيير الثقافي تحتاج إلى وقت كبير. ويعتقد Allan Kennedy أن هناك خمسة أسباب جوهرية لتبرير التغيير الثقافي هي:

أ. امتلاك المنظمة قيمة قوية غير متناسبة مع البيئة العالمية المتغيرة.

ب. زيادة حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة والتحرك بسرعة كبيرة فيها.

ج. كون جودة السلع أو الخدمات سيئة أو متوسطة.

د. ارتباط المنظمة بعلاقات قوية مع منظمات عالمية كبيرة.

هـ. صغر حجم المنظمة، ولكن درجة نموها كبيرة.

ويمكن للمنظمة القيام بتخطيط التغيير في الثقافة التنظيمية لضمان نجاحها وقبولها لدى الأفراد العاملين فيها، ولدى الزبائن

المتعاملين معها داخلياً وخارجياً، ذلك لأن التغيير المخطط Planned Change يوضح الهدف والمشكلة التي يبني عليها التغيير، والمبررات والحلول والبدائل الممكنة، والجداول الزمنية لتطبيق الحلول وقياس النتائج لمعرفة مدى التقدم والنجاح.

وتحاول بعض المنظمات تغيير ثقافتها التنظيمية عندما تواجه تغيرات في البيئة العالمية.

ملاحظة: على الطالب الدرجة المخصصة إذا لم يرد الحكم بحسبه الخاص.