

### السؤال الأول:

مراحل دورة حياة المنظمة:

- **مرحلة التأسيس والتكوين** : تكون المنظمة في هذه المرحلة في بدايتها كما هو حال السلعة في مرحلة التكوين كمرحلة من مراحل دورة حياة السلعة، والمنظمة في هذه المرحلة تمتلك أهداف طموحة وإبداعات متعددة، وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة بكل الطرق من أجل ضمان استمرار مواردها بغية مواصلة نموها.
- **مرحلة التجميع** : تمثل هذه المرحلة امتداد للمرحلة السابقة ، وهنا تبدأ رسالة المنظمة بالظهور وتصبح واضحة، وتتميز الاتصالات والهيكل التنظيمي بالشكل غير الرسمي ، كما أن العاملين هنا يكونوا في أعلى درجات الولاء والانتماء للمنظمة.
- **مرحلة السيطرة** : في هذه المرحلة يصبح الهيكل التنظيمي أكثر رسمية وثبات ، حيث يتم وضع القواعد والإجراءات الرسمية التي تؤكد على تنفيذها، وكون التركيز في هذه المرحلة على الكفاءة والفاعلية أكثر من التركيز على الإبداع والتطوير، ويتصف متخذي القرارات بالتحفظ لحد ما، حيث تكون الإدارة مركزية . والكل هنا يسعى لتثبيت وضع المنظمة كونها لهم في هذه المرحلة وليس الفرد، كون رحيل الأفراد الآن لن يشكل تهديداً مباشراً كما المرحلة السابقة على حياة المنظمة.
- **مرحلة التوسع** : في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في التوسع في السلع/ الخدمات التي تقدمها، وتستمر الإدارة في البحث عن الجديد في السلع وتسعى للاستفادة من البيئة الخارجية، كما أن الهيكل التنظيمي هنا يصبح أكثر تعقيداً واتساعاً، مما يدفع نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- **مرحلة التدهور** : نتيجة للمنافسة وتقلص الأسواق والتحديات التي تواجهها المنظمة سواء من البيئة الداخلية والخارجية تجد المنظمة نفسها في حالة من الركود والانخفاض الكبير على سلعها/ خدماتها. وتسعى بكل الطرق من أجل تأمين الطرق المناسبة بغية الاحتفاظ بالأسواق من جهة وتبحث عن الجديد من جهة ثانية، كما يلاحظ هنا ارتفاع معدلات الشكاوى والصراعات وارتفاع معدل دوران العمل، وتعود المركزية في اتخاذ القرارات للظهور .

### السؤال الثاني: مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

يرى بعض الكتاب وجود أربعة مداخل رئيسية لدراسة الفعالية وهي:

- **مدخل تحقيق الأهداف** : ويرى أن فاعلية المنظمة يجب أن تحدد من خلال مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال وسائلها.
- **مدخل النظم** : ينظر لتحديد فعالية المنظمات من خلال النظر على اعتبار أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تحتاج لمدخلات وفيها عمليات إنتاجية تحويلية لإنتاج مخرجات معينة. فحسب هذا المدخل لا يجب التركيز على الهدف فقط كمعيار بل لا بد من تقييم المنظمة من حيث قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويلها على مخرجات وتوزيع هذه المخرجات مع الحفاظ على قدرة المنظمة في المحافظة على الاستقرار والتوازن، باختصار هذا المدخل يركز على التفاعل البيئي.
- **مدخل العناصر الاستراتيجية**: حيث يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات الخارجية أو الأطراف الموجودة في البيئة، فهذا المدخل يركز كمدخل النظم على البيئة ولكنه لا يركز على التفاعل البيئي وإنما يهتم بارتضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً على استمرار عمل المنظمة.
- **مدخل القيم التنافسية**: المبدأ الأساسي في هذا المدخل هو أن المعيار الذي يستخدم في قياس فاعلية المنظمة هو التعرف على القيم الشخصية والرغبات التي يفضلها الأفراد، أي أن الفعالية موضوع شخصي. ولتطبيق هذا المدخل

### السؤال الثالث: اشرح نظرية (بيرنز و ستلكر) في تفسير البيئة التنظيمية!

نظرية بيرنز وستلكر Burns & Stalker Theory :

- تسمى هذه النظرية باسم نظرية الهياكل العضوية والميكانيكية Mechanistic & Organic Structures وتقوم على فكرة أن التناسب بين البيئة التنظيمية، والهيكل التنظيمي إنما يقود لزيادة الفاعلية التنظيمية .
- وقد طبقا بحثهما في عشرين منظمة صناعية في بريطانيا، والبعض من هذه المنظمات تعمل في بيئات ساكنة نسبياً كمصانع الحرير الطبيعي ومنظمات أخرى أيضاً كشركات الإلكترونيات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومرنة للغاية.
- لقد وجد الباحثان أن المنظمات التي تعمل في البيئة الساكنة تكون فعالة، عندما تستعمل هيكلًا ميكانيكيًا. وهذا الهيكل الميكانيكي هو ما يسمى بشكل رئيسي البيروقراطية. فالمنظمات الميكانيكية لديها هيكل رسمي جداً.

وعلى هذا، فإن السلطة واتخاذ القرار يتركز في قمة المنظمة، والأوامر والاتصالات تتدفق نحو الأسفل. وهناك العديد من القواعد والإجراءات المحددة للعمال التي يجب أن يتبعوها، وتكون الأعمال تخصصية وروتينية بشكل كبير. وتكون المنظمات ذات الوظائف التقليدية والقطاعية ميكانيكية أيضاً. فإذا كانت البيئة ساكنة نسبياً، فمن الممكن أن تحدد المنظمة القواعد والإجراءات التي تعطي معظم المواقف والأوضاع الناشئة. ففي مثال مصنع الحرير الطبيعي هناك بعض الاضطرابات الخارجية عن إنتاج أو تسويق الحرير الطبيعي.

لذلك، فإن البيروقراطية في مصانع الحرير الطبيعي ستؤدي لبعض الصعوبات التي تجعلها غير كفوءة. علاوة على ذلك، إذا كانت البيئة ديناميكية، فإن المنظمة تكون غير قادرة على تحديد القواعد والإجراءات التي تغطي جميع الأوضاع التي تظهر. فالتقدم التكنولوجي السريع، والتغيرات السريعة في السوق تستلزم الاتصال الرسمي السريع، وسلسلة الأوامر البيروقراطية من الأعلى الأسفل التي تببط التعامل مع البيئة الديناميكية. لذلك فإن الشركات كشركات الإلكترونيات بحاجة لاستعمال هياكل أكثر عضوية الهيكل الميكانيكي يناسب البيئات الساكنة، والهيكل العضوي يناسب البيئات الديناميكية.

وبالمقارنة فقد وجد Burns & Stalker أن المنظمات التي تعمل في البيئات الديناميكية تكون فعالة في الهياكل العضوية وإن المنظمة العضوية مناقضة للبيروقراطية وإن هياكلها مرنة، وإن هناك قواعد قليلة وتقسيم قليل للعمل واتصالاً غير رسمياً. ويكون العمال قادرين على الاتصال إلى الأعلى، وبشكل جانبي مع زملائهم وتكون العلاقات الجانبية وهياكل المصنفة أكثر عضوية.

السؤال الرابع: عرف التقسيم الإداري و اشرح العوامل المؤثرة فيه :  
ويعني ترتيب الأنشطة والوظائف الواجب إنجازها من قبل أفراد المنظمة، ويعتمد الشكل المحدد للتقسيم على احتياجات المنظمة. أي أنه باختصار هو عملية تجميع الأفراد والأعمال معاً في وحدات أعمال. وتتحكم العوامل التالية باختيار أسلوب التقسيم المتبع في أية منظمة وهي:

أ. ظروف عمل المنظمة وطبيعتها :  
ففي المنظمات الصناعية على سبيل المثال يلعب عامل القرب من مصادر المواد الأولية دوراً مهماً في اختيار أسلوب التقسيم الإداري، ما يستدعي القيام بالتقسيم الجغرافي كمصانع السكر وشركات تكرير النفط.

ب. حجم المنظمة :  
فكلما زاد حجم المنظمة تطلب الأمر تقسيمها إلى وحدات أصغر، فتضخم شركات السيارات العالمية أمثال Ford و General Motors وغيرها تطلب تقسيمها إلى مصانع متعددة موزعة في مناطق جغرافية مختلفة.

ج. صعوبة الفصل :  
إن صعوبة الفصل بين مراحل العملية الإنتاجية يتطلب تقسيمها حسب العملية، وعدم تقسيمها إلى مصانع متعددة، وخير مثال على ذلك شركات تصنيع الحديد والصلب.

د. وفورات الحجم : بالرغم من مزايا تقسيم العمل إلى وحدات متعددة، إلا أن توزيع مهام المنظمة على هذه الوحدات قد يؤدي لزيادة التكاليف الإدارية والعامة، ما يزيد من تبذيرات الحجم.

ملاحظة: هناك انطباع لدى المستمعين انهم لم يسمعوا بالفكر بأسلوبه الخاص.

دروس المرح

أ. د. د. د.

ب. د. د. د.

ج. د. د. د.