

١٠٠٠
٢٠٠٠

نظم تنظيمي معر: نظرية المنظمة -
نظم مفتوح - استه (طالته) - اسرع الكمية ٢٠٢٢

السؤال الأول: التعريفات

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، فكلما 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 التاكيد 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:

الفرق المُدارة ذاتياً Self - Managed Teams:

- أ. تعرّف الفرق المُدارة ذاتياً على أنها: مجموعات صغيرة من الأفراد تعزز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوماً بيوم. أي أن هذه المجموعة من الأفراد تعمل معاً بشكل مستمر. فهي تخطط أعمالها وتنفذها وتراقبها لتحقيق إنتاج متميز.
وهذا التعريف للفرق المُدارة ذاتياً يتعارض مع النظام التقليدي التايلوري F. W. Taylor عن تصميم العمل. فالأساس في هذا النظام هو تقسيم المهمة الكلية إلى مهام أصغر ومهام فرعية متخصصة تحدد للأفراد من قبل المشرف. ومن ثم فإن المشرف ينسق ويراقب التنفيذ، ويتناول مهمة الإشراف العام على العمال.
ومن أهم الفوائد التي تحققها الفرق المُدارة ذاتياً ما يلي:

- تخفيض حالات الغياب.
- زيادة الإنتاجية.
- تحسين رضا العمال والروح المعنوية، وتماسكهم مع بعضهم بعضاً.
- خلق قوى عاملة متعددة المهارات.
- زيادة المرونة في ممارسات العمل.
- تخفيض الحاجة للمديرين.

٣ إن هذه الفوائد التي تحققها فرق العمل جوهرية بشكل كبير، ولكنها ليست مضمونة. فتطبيق الفرق المُدارة ذاتياً يجلب بعض التغيرات الهيكلية، والعديد من الأحكام الشخصية والتنظيمية التي من الواجب تنفيذها لضمان النجاح.
وإن أسلوب مناولة هذه التغييرات، يمكن أن يؤثر على الفوائد المتوقعة. وبالتالي سيتأثر الأسلوب الإشرافي للإدارة في أغلب الهياكل التقليدية بشكل جوهري. وضمن التصميم التنظيمي الجديد تنجز الفرق المؤلفة من (20) إلى (30) عامل ما يقارب (167) مهمة بين الأقسام الوظيفية المتعددة.

ب. 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 وطبيعتها عملها ونوع النشاط الذي تمارسه هي:

- ٧ - 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.
- ٦ - 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.
- ٦ - 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.
- ٦ - 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.

ت. التصميمات الحيوية Organic Designs

تعد التصميمات الحيوية بمثابة النقيض للتصميمات الآلية ، وينجم عنها تنظيمات تكيفية ، وهي تعتمد على الهياكل التنظيمية الجماعية ، والهياكل التنظيمية الشبكية السابق ذكرهما .

ويقصد بالتنظيمات التكيفية تلك التي تحمل أقل قدر من ملامح التنظيم البيروقراطي ، وتتميز بارتفاع درجة التفاعل بين العاملين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات .

كما تسفر أيضاً التصميمات الحيوية عن التنظيمات ذات الأغراض المحددة ، والتي تعرف على النحو التالي: التنظيمات ذات الأغراض المحددة هي تنظيمات تنشأ لتحقيق رسالة معينة ، أو تنفيذ برامج معينة تنتهي غالباً حياة التنظيم بتحقيق تلك الرسالة ، حيث ينتفي بذلك الغرض من قيامها .

ومن أمثلة ذلك بعض المنظمات التي تقام مثلاً لتنفيذ مشروعات معينة، ثم يتم تصفيتها حال انتهاء إقامة تلك المشروعات. وتحمل التصميمات الحيوية الملامح التنظيمية التالية:

- زيادة درجة اللامركزية حيث يمنح مسؤولو المستويات الإدارية الأقل بالمنظمات صلاحيات اتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة الظروف التي يمكن أن يتعرض لها التنظيم ، والذي يسعى دائماً إلى التأقلم أو التكيف مع البيئة التي يعمل بها ومسيرة متغيراتها .

- المرونة التي يتمتع بها التنظيم لمقابلة الظروف البيئية تسهم في انخفاض درجة التقيد بالإجراءات والقواعد الرسمية ، وبمعنى آخر انخفاض درجة رسمية التنظيم .

- قلة عدد المستويات الإدارية التي يتكون منها التنظيم ينجم عنها قصر هيكله التنظيمي .

- ارتفاع درجة التفاعل والمشاركة بين أفراد التنظيم نتيجة المرونة التي يتمتع بها ، وزيادة الميل نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات .

- اتساع نطاق الإشراف نتيجة لقلّة عدد المستويات الإدارية وقصر الهيكل التنظيمي .

- وتشير التنظيمات الحيوية إلى تلك التصميمات التنظيمية التي تتمتع بقدرة عالية على التكيف البيئي من خلال التدفق الحر للمعلومات، وفرق العمل الوظيفية، وانخفاض درجة التخصص في العمل والرسمية، وزيادة درجة اللامركزية واتساع نطاق الإشراف .

ويمكن التفرقة بين شكلين أساسيين للتصميمات الحيوية هما التصميم البسيط، والتصميم المحدد الغرض .

ت. 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 كشرركات 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 تبسط التعامل مع البيئة الديناميكية. لذلك فإن الشركات كشرركات الإلكترونيات بحاجة لاستعمال هيكل أكثر عضوية الهيكل الميكانيكي يناسب

البيئات الساكنة، والهيكل العضوي يناسب البيئات الديناميكية .

وبالمقارنة فقد وجد Burns & Stalker إن 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 المصفوفة أكثر عضوية .

ملاحظة: بناءً على ما ورد في المنهج السابق ذكره يمكن استنتاج ما يلي:

