

السؤال الأول: التعريفات

الرسمية: درجة نمطية الوظائف في المنظمة . فكلما كانت الوظيفة عالية النمطية Standardized 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 . وتتصل بكمية الوثائق المكتوبة في المنظمة، والتي تتصل بكيفية أداء المنظمة لأنشطتها ومحددات ممارسة هذه المنظمات.

التخصص: ويرتبط بدرجة تقسيم المهام Tasks 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: Complexity 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 ". ويراها آخريين بأنها : " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة ولتحقيق أهداف محددة "

السؤال الثاني: اختر ثلاثة فقط

1- خصائص المنظمات ذات الحجم الصغير وما هي مبررات زيادة الحجم:

- 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 ولولائهم الكبير، كما تسود العلاقات الشخصية القوية بين العاملين حيث يعملون ك فريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ، كما تسود روح الابتكار والتجديد.
- تتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات.
- الرقابة هنا رقابة مباشرة من خلال الملاحظة والاتصال الشخصي بين الرؤساء والمرؤوسين عكس المنظمات الكبيرة.
- تتميز بعدم الرسمية في التعاملات الإدارية والإجراءات في المنظمة.

توجد ثلاث مبررات تدفع المنظمات لزيادة حجمها بمرور الزمن وهي:

- المبرر الأول:** هو أن النمو في الحجم يعد 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:** 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 وتزداد من ناحية الحجم يرافق ذلك زيادة من ناحية الإنتاج ، ما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي في السوق.

* الفرق الإدارة ذاتياً Self – Managed Teams :

تعرف 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 التaylorي 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.

١٨ = ٣٤٦

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

إن هذه الفوائد التي تحققها فرق العمل جوهرية بشكل كبير، ولكنها ليست مضمونة. فتنفيذ الفرق المدارة ذاتياً يجلب بعض التغييرات 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.

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 وطبيعتها 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 التغييرات 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 وميراثه: 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. ويمدرو 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 قيماً 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، والجدول الزمني لتطبيق الحلول وقياس النتائج لمعرفة مدى التقدم والنجاح.

وتحاول بعض المنظمات تغيير ثقافتها التنظيمية عندما تواجه تغييرات في البيئة العالمية، أو عند تغير الظروف الاقتصادية العالمية. وقد تتوقع منظمات أخرى التغيير الضروري، ولكنها لا تستطيع القيام بذلك فهي بحاجة لإعادة توجيه Redirection بحيث تكون مسؤولة أمام التغييرات في الأوضاع والظروف العالمية الحالية. ويجب أن يعزز بيان رسالة المنظمة عن طريق النظم والهياكل والسياسات بحيث يكون التغيير أداة مفيدة في تدعيم الثقافة التنظيمية.

صحة: يمكنه نظام التغيير المنهجي تأطيره اني صاكي بحال اندية المستند

د. ب. الله