

السؤال الأول التعريفات:

هناك أكثر من تعريف للمصطلح الواحد، يكفي واحد فقط.
التغيير التنظيمي: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل."
التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي عملية تغيير مخطط مقصود يشمل كل التنظيم ويدار من القمة في التنظيم والهدف منه إحداث التغيير الشامل للمنظمة ككل وليس لجزء منها والتطوير يهدف دوماً لإحداث التغيير الإيجابي الذي يعني التنمية.
التنظيم الشبكي: هو تنظيم يعتمد على العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الوحدات والمنظمات. وتلجأ الكثير من المنظمات اليوم إلى تنظيم نفسها بطرائق معاصرة بعيداً عن سلسلة الأوامر وخطوط السلطة التي سيطرت على المنظمات في بدايات القرن العشرين
التصميم التنظيمي: يشير إلى عملية بناء أو تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمات. أو هو: " عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم مهمتها وأهدافها."
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".

السؤال الثاني: اختر ثلاثة فقط. ٢٥ درجة لكل سؤال

أ. تكلم بإيجاز عن المداخل المعاصرة التي يمكن أن تعتمد عليها إدارة المنظمة للتغلب على مشكلات التخصص الوظيفي Job Specialization.

- التغلب على مشكلات التخصص يمكن الاستعانة بمجموعة من المداخل المعاصرة أهمها:
دوران العمل (تناوب الأعمال) Job Rotation: أي تنتقل العامل بين مجموعة أعمال بدلاً من تخصصه في عمل واحد فقط يمارسه طوال حياته الوظيفية. وبذلك يتخلص من الملل والسأم الذي يمكن أن يتعرض له فيما لو مارس عملاً واحداً فقط.
- **تكبير العمل Job Enlargement:** أي زيادة عدد المهام الخاصة بكل وظيفة محددة مما يساعد في تقليل شعور الفرد بالملل والتعب، وربما يؤدي إلى زيادة الدافعية لزيادة مستوى الأداء سواء من الناحية الكمية أو الجودة.
- **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.
- **مدخل الفريق Team approach:** يتم تكوين فرق عمل، ويتكون كل فريق من عدد معين من الأفراد يعملون معاً لأداء عمل معين، وهم بذلك يتمكونون من أداء أكثر من وظيفة. وهنا يتم تنظيم العمل وفقاً لما هو مطلوب، ووفقاً للمهارات والتخصصات المطلوبة للقيام بوظائف مختلفة.
- يقلل هذا المدخل من الإشراف ويحقق التكامل بين التخصصات المختلفة، ويعزز مهارات وخبرات العمال، لكنه يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين لتدريب الأفراد على الممارسة العملية.
- **مدخل خصائص العمل Job Characteristics:** ويتعلق بالأسلوب الذي يتبعه المديرون لجعل الأعمال أكثر إثارة وتشويقاً. وهو يأخذ بعين الاعتبار نظام العمل وتفضيلات العاملين، ويقترح أن يتم تشخيص وتحسين ظروف العمل على أساس تنويع المهارات، وتحديد مهمة واحدة فقط، وتحديد الأهمية النسبية لها، ودرجة الاستقلالية والمعلومات المرتدة منها.

ب اشرح باختصار تصنيف المنظمات وفق معياري: (دوافع الانتماء للمنظمة، ونوع الملكية). ٢٥ درجة

- أولاً: من حيث دوافع الانتماء للمنظمة: يمكننا التمييز بين نوعين للمنظمات بناءً على الدوافع، هما:
الدوافع الذاتية للانتماء: تشكل الدوافع والرغبات الشخصية أو الذاتية في الانتماء أساساً لتكوين هذه المنظمات التي من بينها العمال والمنظمات المهنية والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات. وهنا يستهدف الفرد من خلال انتمائه لهذه المنظمات تحقيق أهداف ذاتية، أو إشباع حاجاته المادية أو المعنوية من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المنظمات.
- **الدوافع الاجتماعية للانتماء:** ينبثق تكوين بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بغض النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، ومن أمثلتها جمعيات الرفق بالحيوان، والجمعيات الخيرية، وجمعيات الخدمات الاجتماعية.
- ثانياً: من حيث نوع الملكية: تقسم المنظمات حسب نوع الملكية، أي الجهة المالكة لها إلى ثلاثة أنواع هي:
المنظمات العامة: وتتمثل بالمنظمات التي تقوم الدولة بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي. وتضم مجموعتين أولهما منظمات القطاع العام التي تهدف إلى تحقيق المروود الاقتصادي أو المادي من عملياتها، وثانيهما دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.
- **المنظمات الخاصة:** وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص. وتقسّم إلى مجموعتين أولهما: منظمات الأعمال الخاصة ومن أمثلتها الشركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات التضامن، والمنشآت الفردية، وثانيهما: المنظمات الخاصة الأخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية والنوادي.

- **المنظمات المشتركة:** وهي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها، وذلك بموجب نسب تحددها الدولة إما بشكل عام، أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي تعمل فيه. مثل: شركات القطاع المشترك الصناعية والزراعية والسياحية وغيرها.
ت- **عند بناء ثقافة المنظمة لا بد من مراعاة مستويات تحليل الثقافة.** اشرح باختصار تلك المستويات!

- للقيام بالتحليل الثقافي ضمن أي منظمة لا بد من مراعاة المستويات الثلاثة لهذا التحليل أثناء بناء ثقافة المنظمة وهي:
الثقافة الجذرية بالملاحظة Observable Culture : وتمثل المستوى الأول من التحليل الثقافي في المنظمة ، وهي أسلوب قيامنا بالاشياء . وتشير للطرانق التي تطورها المجموعة وتعلمها للأعضاء الجدد فيها . وتتضمن القصص الفريدة والمراسم والطقوس والشعائر السائدة في المنظمة التي تشكل تاريخ مجموعات العمل الناجح.
- القيم المشتركة Shared Values : وتلعب جزءاً مهماً في ربط الأفراد مع بعضهم بعضاً . ويمكن أن تقدم آلية تحفيزية قوية للأعضاء في الثقافة . ويقترح العديد من الاستشاريين ضرورة أن تطور المنظمات مجموعة متماسكة ومسيطر عليها من القيم المشتركة ، ويدل تعبير مشتركة في التحليل الثقافي على أن المجموعة كاملة وتامة.
- الإدعاءات (الافتراضات) الشائعة Common Assumptions : وتتناول الحقائق المُسلم بها . إذ يشترك فيها أعضاء المنظمة كنتيجة لتجربتهم المشتركة ، وتساعد في توضيح لماذا تغزو الثقافة كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية . وهذه الادعاءات والافتراضات تترك أثراً هاماً أثناء وقوع الأزمات.

يتضح من خلال دراسة المستويات الثلاثة للتحليل الثقافي أن للثقافة جزأين مهمين هما:

- الجوهر Substance : ويشير إلى الوسائل التي تحتويها الثقافة في قيمها ومعتقداتها ونماذجها.
- النماذج والأشكال Forms : وتشكل الممارسات التي تشير لوسائل التعبير والإقرار والاتصال بالأعضاء.

ج- تكلم عن طرائق إدخال التغيير التي تتبعها إدارة المنظمة لإجراء التغيير التنظيمي!

تتمثل مداخل أو طرق إدخال التغيير بالتالي:

التغيير من أعلى إلى أسفل:

يأخذ اتجاه التغيير اتجاه خط السلطة حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير ، وعادة ما تقوم الإدارة على هذا المستوى بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول الخاصة بها بالتعاون مع الاستشاريين ثم يتم توصيلها وتنفيذها . وقد يتم التنفيذ بإصدار الأوامر ، أو تغيير المناصب والقيادات الرئيسية أو تغيير الجانب التكنولوجي أو إعادة التنظيم .
ويحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه وإن كان له تأثيره السلبي بالنسبة للروح المعنوية للعاملين ، ونقص التأييد والتدعيم من جانب المستويات الإدارية الدنيا ، خاصة إذا كانت المستويات الإدارية الدنيا غير جاهزة لتقبل التغيير أو أن قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول المناسب .

التغيير من أسفل إلى أعلى:

أي قد تأتي المبادأة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى ، أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير ، ويبدأ التغيير من المستويات الإدارية الأدنى وذلك بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة أو إدخال جماعات أو إدارات استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال أو تطبيق التغيير في إحدى الإدارات أو الوحدات الإنتاجية قبل أن يمتد تطبيقه في بقية المنظمة ، وعادة ما يكون التغيير على هذا المستوى ضيق النطاق بالمقارنة بالتغيير الذي يأتي من أعلى إلى أسفل كما قد لا ينتشر إلا بتدعيم الإدارة العليا .

التغيير بالمشاركة (المدخل التكاملي):

وفق هذا المدخل فإن المسؤولية في التغيير تتم من خلال المشاركة بين الإدارة العليا والأفراد في المستويات الإدارية الأدنى ، إذ يعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير .
يقوم هذا المدخل على المشاركة من قبل جميع المستويات الإدارية ، الأمر الذي يمكن فرق وجماعات العمل من تقديم المقترحات ومتابعة برامج تنفيذ التغيير ، كما يصاحب هذا النوع نظام مكافآت جيد لأصحاب الفكر الجديد والأفكار النيرة والتطوير .
هذا ويتميز هذا المدخل بالتكامل حيث يعد الجميع مسؤولاً عن التغيير ، فتقل احتمالات المقاومة نظراً لمشاركة وقبول الغالبية للتغيير ، كما يتميز بأنه يحتاج إلى دراسة منهجية وإلا فإن مجهودات التغيير سوف تنتشت وربما تنتهي بالفشل .

د- 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 ،

المنظمة: هناك المطالب الدربة المستفهم إذا عبر عن الحكم بأسلوبه في صـ

د. حسن المقر
د. عبد الله