

التحليل التنظيمي

عذاري جده

١

1

(مداخل دراسة المنظمات):

- لقد استقطبت ولا تزال ظاهرة المنظمات اهتمام الباحثين من ميادين العلم والمعرفة المختلفة ، والذين تناولت أبحاثهم ودراساتهم منظمات مختلفة من حيث طبيعة النشاط والأهداف والحجم وغيرها. كما تباينت وحدات التحليل التي استخدموها (المنظمة ككل أو أجزاء منها) كل ذلك أدى إلى تعدد الأطر / المداخل المستخدمة لدراسة وتحليل المنظمات وتعدد وجهات النظر حول المنظمات.

(تصنيف المنظمات إلى أربعة أطر):

- ١ - الإطار الهيكلي/ اهتم بجوانب تحليل وتصميم الأعمال وتحديد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية.
 - ٢ - إطار الموارد البشرية/ اعتنى سلوك الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم وميولهم.
 - ٣ - إطار المنظور السياسي/ نظر إلى المنظمة على أنها مسرح للسياسة وصراع القوى والتحالف والتفاوض.
 - ٤ - إطار المنظور الثقافي/يركز على القيم والمثاليات والرموز ويهتم بما تعني الأحداث وترمز إليه ، لا الأحداث نفسها .
- إن أكثر الأحداث الرئيسية في أي منظمة غامضة ومعقدة لذا يلجأ الناس إلى الرموز واللغة والقصص والحكايات والطقوس لتفسير هذه الأحداث وإعطائها معنى ولتوضيح المسارات للناس.
- (وهذا المنظور (منظور الثقافي) يعتبر الأكثر حداثة بين الأطر كلها).

(أكثر أوصاف المنظمات شهراً):

- المنظمات كيانات عاقلة تسعى (لتحقيق أهداف معينة) .
- المنظمات تحالف من الأطراف القوية.
- المنظمات نظم مفتوحة.
- المنظمات نظم لإنتاج المعاني.
- المنظمات تتكون من نظم فرعية متضاربة الأهداف.
- المنظمات نظم سياسية.
- المنظمات أدوات قهر وسيطرة.
- المنظمات كيانات لمعالجة المعلومات.
- المنظمات عقود اجتماعية (المنظمات تتكون من مجموعة اتفاقيات غير مكتوبة يلتزم العاملون بموجبها القيام بأدوار معينة مقابل أجر معين.

(مدارس الفكر التنظيمي):

مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي وبداية القرن العشرين كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسراً في الأداء.
- كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

- ١ - المدرسة التقليدية / الكلاسيكية.
- ٢ - المدرسة السلوكية.
- ٣ - مدرسة النظم.
- ٤ - المدرسة الشرطية / الظرفية / الموقفية.
- قبل البدء بمناقشة هذه المدارس تجب الإشارة إلى أن بعض الجوانب التي كانت تعتبر ضمن حقل نظرية الإدارة قد أعيد تصنيفها لاحقاً تحت نظرية المنظمة . كما أن بعض الجوانب / المكونات (مثل السلطة ، تفويض السلطة ، الأهداف) يمكن تصنيفها بحيث تتبع كلا الحقلين كما هو الحال الآن.
- ومن ناحية أخرى يجب التنويه إلى أن بعض الأفكار والمفاهيم التنظيمية قد تمت جذورها إلى العصور والحضارات القديمة مثل السومرية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية والعربية الإسلامية والإغريقية وغيرها / ولكن الإهتمام الحقيقي الفعلي بنظرية المنظمة قد بدأ مع حلول القرن الماضي القرن العشرين وإن الثورة الصناعية قد سجلت بداية ما نسميه المنظمات الحديثة.

- نتكلم عن المدارس

١ - (المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية وهدفها تحقيق الكفاءة الإنتاجية)

(فريدريك تايلور – هنري فايول – ماكس ويبر)

تضم المدرسة الكلاسيكية نظريات الإتجاهات الفكرية الآتية /

- ١ - الإدارة العلمية . ٢ - التقسيمات الإدارية (مبادئ الإدارة) ٣ - نظرية البيروقراطية.

- لقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها وإتجاهاتها الفكرية المختلفة عدداً من الإفتراضات حول المنظمات والناس وأهمها /

- افتراضات المدرسة الكلاسيكية /

- ١ - نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة
- ٢ - نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة.
- ٣ - اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.
- ٤ - اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية (فقط للحكم على نجاح المنظمات).
- ٥ - رأت أن هنالك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً.

انطلاقاً من الإفتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها التي سنعرضها بإيجاز/

- ١ - الحركة العلمية / تقتزن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي فردريك ونسلو تايلور بشكل اساسي
- لقد كان تايلور مهندساً ميكانيكياً وكانت لديه رغبة جامحة في ايجاد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
- توصل تايلور إلى اربعة مبادئ في الإدارة العلمية وهي /
- ١ - إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.
- ٢ - اختيار العاملين وتدريبهم وفق اسس علمية.
- ٣ - تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي.
- ٤ - تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ .

- قام تيلور بإصدار كتابه مبادئ الإدارة العلمية الذي اشتمل على المبادئ الأربعة السابقة ومثل هذا الكتاب أول بداية جادة لتطوير نظرية في الإدارة والتنظيم.
- بالرغم من أن تيلور (وغيره من أتباع الحركة العلمية) قد ركز على جانب محدود من المنظمة حيث كان مهتماً بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المنظمة – مستوى ورشة العمل والمستوى الإشرافي من الإدارة.

٢ - (نظرية مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية) هنري فايول)/

- يطلق على هذه النظرية نظرية (العملية الإدارية) تنسب هذه النظرية بشكل رئيس إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول.

(بماذا تميز فايول عن تيلور؟)

تميز فايول عن تيلور في جانبين هامين هما /

فايول	تيلور
اعتمد فايول على خبرته كمدرس.	اعتمد تيلور على الدراسة والتجربة العلمية.
سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ عامة للإدارة.	ركز تيلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل.

- اقترح فايول ١٤ مبدعاً عالمياً يمكن تعليمها في الكليات والجامعات ومع أن كثيراً من هذه المبادئ تفتقر إلى العالمية /

- ١ - تقسيم العمل.
- ٢ - السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية)
- ٣ - الانضباط (التزام العامل بالأنظمة)
- ٤ - وحدة الأمر.
- ٥ - وحدة التوجيه.
- ٦ - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ٧ - تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم.
- ٨ - المركزية تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف /حالة.
- ٩ - التسلسل الهرمي / الرئاسي.
- ١٠ - الترتيب والنظام.
- ١١ - العدالة.
- ١٢ - الاستقرار الوظيفي.
- ١٣ - المبادرة.
- ١٤ - روح الفريق.

حدد فايول وظائف المدير بخمس وظائف (تخطيط – تنظيم – إصدار أوامر – تنسيق – رقابة).

- صنف فايول أنشطة المنظمة إلى ٦ مجموعات وهي /

- ١ - أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع).
- ٢ - أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة).
- ٣ - أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).
- ٤ - أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف ، الإحصاءات).
- ٥ - أنشطة الضمان والوقاية (جماعة الممتلكات والأشخاص).
- ٦ - أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة).

(ما هي الجوانب الثورية لتطوير الإدارة التي قدمها (فايول))

- ١ - مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي (عالمية الإدارة).
- ٢ - أول نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.
- ٣ - مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات.

٣- (النظرية البيروقراطية / ماكس ويبر)

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر.

اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه (النموذج البيروقراطي)

(ما هي خصائص التنظيم البيروقراطي المثالي في رأي ماكس ويبر)؟؟

- تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح .
- تنظيم المكاتب والوظائف على شكل سلم هرمي (سلسلة أوامر).
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية والإمتحانات الرسمية أو استناداً للتعليم والتدريب .
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم موظفون مهنيون.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.
- يخضع الإداري لقوانين وضوابط ورقابة شديدة ، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية . وتنصف هذه الضوابط والقوانين والقيود بأنها لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

ثانياً / المدرسة السلوكية

(مدرسة العلاقات الإنسانية)/

(التون مايو-ماري باركر – برنارد-ماكجروجر – ماسلو – فريدريك هيرزبرغ)

- هدف المدرسة السلوكية /

هو دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة ، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي/

أهم كتابها ١ - (التون مايو). دراسات هوثورن وشملت الدراسات والتجارب إعادة تصميم الأعمال.

استغفر الله الذي لا إله إلا هو الحي القيوم وأتوب إليه .

<http://www.skaau.com/vb/forumdisplay.php?f=115>

أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هوثورن ما يلي /

- إن المنظمة نظام اجتماعي ونظام فني وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدواراً ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في إثارة دوافع الأفراد.
- تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط من القيادة.
- ربط حركات العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.
- من الضروري تطوير الإتصال الفعال لتبادل المعلومات.
- احتياج المدراء إلى مهارات اجتماعية إضافة إلى مهارات فنية.
- تحفيز الموظفين عن طريق تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية.

٢- (ماري باركر) :

ما دور ماري باركر فولليت ؟

ركزت على الجماعة أكثر من الأفراد. واهتمت في كتاباتها بالمشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق والمشاركة في السلطة ، كما أنها ركزت على أهمية التنسيق.

٣- شيستر (بارنارد) : (الفرد لا عقلاني والصلاحيات ليست حقوقاً تعطى).

نظريّة التعاونية اللارسمية لبرنارد/ نظر بارنارد للمنظمة باعتبارها نظام اجتماعي تعاوني وأكد على أن التعاون هو الوسيلة الرئيسة لتحقيق النجاح للفرد وللمنظمة على السواء

وهي تتكون من أنشطة أعمال وأناس يجب إبقاؤهما في حالة توازن وأن الإهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

(شروط قيام هذا النظام) : هدف مشترك ، آليات اتصال ، توفر تعاون.

(ما أضافه برنارد للفكر التنظيمي) /

- التفريق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- وظائف التنظيم غير الرسمي/
 - ١ - يتيح الإتصال السريع والفعال ، يقوي العلاقات الاجتماعية ، يشبع الحاجات الفردية.
 - ٢ - الإتصالات بين القاعدة والقمة (منطقة قبول الصلاحية).
 - ٣ - تتيح القناعة والتطبيق.

٤ - (نظرية التفاؤلية Y الإيجابية) ، (والتشاؤمية السلبية X / دوجلاس ماكجروجر) /

- تتضمن نظرية X أربعة افتراضات /
 - ١ - العامل لا يحب العمل ، ويجاوب ، كلما أمكن ذلك تجنّب العمل.
 - ٢ - بما أن العامل يكره العمل ، يجب إرغامه أو السيطرة عليه أو تهديده بالعقاب ، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
 - ٣ - العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.
 - ٤ - معظم العاملين يضعون الإستقرار والأمان فوق كل اعتبار عامل يرتبط بالعمل ولا يظهرون إلا طموحاً ضئيلاً.

- تتضمن Y بالمقارنة مع الافتراضات السلبية بشأن الإنسان /

- ١ - العامل يحب العمل مثل حبة للعب والراحة.
 - ٢ - يمارس الناس توجيهاً ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.
 - ٣ - الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية وحتى السعي لها.
 - ٤ - الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.
- ٥ - (سلم الاحتياجات - ماسلو) / وقد أسهم بشكل ملحوظ في نظرية الدافعية الإنسانية من خلال نظرية سلم الحاجات ، حيث صنف حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات مرتبة على شكل سلم تأتي في قاعدته الحاجات الفسيولوجية تليها حاجات الأمان والاستقرار تليها حاجات الانتماء تليها حاجات الإحترام أو المكانة تليها حاجات تحقيق الذات في أعلى السلم).

٦ - (نظرية ذات العاملين في الدافعية / فريدريك هيرزبرغ) /

فريدريك (هيرز برغ / صاحب نظرية ذات العاملين في الدافعية وقسم عوامل العمل لمجموعتين:

- ١ - عوامل الصيانة إذا لم تتوافر تسبب عدم الرضا للفرد ، وتتعلق هذه العوامل بظروف العمل (مثل ظروف العمل - الراتب - نوع الإشراف ، وغيرها)
- ٢ - عوامل الدافعية / هي إذا توافرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد ، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل (الإعراف - الترقية - التطور وغيرها) وقد استنتج بأن إثراء / إغناء العمل هو أساس الدافعية.
- إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على جوانب تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والسلطة والتنسيق وغيرها فيما يتعلق بتنظيم العمل وأهملت العنصر الإنساني فإن المدرسة السلوكية قد ركزت بدورها على سلوك الأفراد والجماعات وهملت الجوانب التنظيمية الأخرى ، مثل تصميم الأعمال.
- يرى أحد الكتاب الكلاسيكيين قد درسوا المنظمات بدون أناس ، بينما السلوكيون درسوا أناساً بدون منظمات.

ثالثاً / (مدرسة النظم (نظرية النظم))/

- لقد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين إطاراً (منظوراً) عالج جانباً من المنظمة وأغفل الجانب الآخر ، علماً بأن كلاهما يكمل الآخر ، ولذا فقد جاءت مدرسة النظم للسعي نحو دمج المنظورين.
- لقد اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً ، تشمل النظم عامة (المفتوحة والمغلقة) على مدخلات وأنشطة (عمليات تحويل) ومخرجات ، حيث تأخذ النظم من البيئة المواد الخام والموارد البشرية والمعلومات والطاقة.

(أهم سمات المنظمات وفق النظام المفتوح)/

- ١ - خاصية الدورة / عبارة عن سلسلة من الأحداث والأنشطة المتعاقبة.
 - ٢ - مقاومة الفناء / بالبقاء والنمو لأنه يمتلك القدرة على استخدام طاقاته ومدخلات تفوق مخرجاته.
 - ٣ - الوعي بالبيئة / لديه حدود وعلاقة تبادلية مع البيئة والتغيير في بيئة النظام يمكن أن يؤثر في جانب أو أكثر من النظام
 - ٤ - الاستقرار والثبات / الموارد التي يحصل عليها تجنبه الفناء فتؤدي إلى ثبات نسبي.
- الميل نحو التوسع والنمو / لكي يضمن البقاء.
- توازن أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف : وتوازن حالة النظم وتحول دون التغيرات السريعة المخلة بتوازن النظام.
 - وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف / أي يمكن للنظام الوصول لنفس النهاية بطرق مختلفة وحل مشكلة معينة بعدة طرق مختلفة بدل الحل الواحد الجامد.

- أهمية منظور النظم في دراسة المنظمات/

ينظر إلى المنظمة أنها كيان اجتماعي.

يتضمن مفهوم التداوب.

يشجع المديرين على فهم وتحديد البيئة التي يعملون فيها.

ينبه المديرين إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق الهدف.

- وظائف النظم الفرعية/

- الوظائف الحدودية تعمل على استمرار تأمين مدخلات المنظمة من البيئة الخارجية مثل وظائف ادارة الموارد البشرية ، والمشتريات .
- وظيفة الصيانة المسؤولة عن المحافظة على النظام ككل.
- وظيفة التكيف مسؤولة عن رصد ومراقبة البيئة الخارجية والبحث عن فرص متاحة وتهديدات تواجه المنظمة
- (الأبحاث والتطوير والهندسة والدراسات) .
- وظيفة الإدارة يتركز دورها في التنسيق بين النظم الفرعية والوظائف الأخرى وتوجيهها للهدف.

(المدرسة الموقفية):

أهم النظريات /

انطلقت النظرية الموقفية من فكرة بأنه لا يوجد طريقة واحدة لبناء الهياكل التنظيمية ورسم العلاقات بين الرؤساء والمرووسين تعد الأفضل دائماً ولكن ترى أن كل شيء يعتمد على الظروف.

ويمكن عرض أهم النظريات التي تبحث في العلاقة بين المنظمة والبيئة.

(مدرسة الميزة التنافسية)/

تركز على أهمية أن يكون للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة لتقليدها بتحديد مصادرها وإدارة القوى البشرية وإيجاد الدافعية العالية وتطوير حماس الأفراد والإبداع والولاء للمنظمة.

(نظرية التكاليف التبادلية / يتم اختيار الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة)/.

(ما هي الكفاءة؟) (مفهوم يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف لإنجاز نشاط معين).

(النظرية المؤسسية)/ من دراسات سيلزنيك واهتمت بدراسة أسباب التشابه في الهياكل التنظيمية للمنظمات ذات المجال الواحد وإن للقيم والأعراف والتاريخ الطبيعي دور في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسة الإدارية أكبر من الممارسة المتطلبات الفنية.

(نظرية اعتمادية الموارد)/ أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية في تأمين مواردها وقللت الاعتماد على المنظمات الأخرى وقدمت بعض الوسائل والطرق التي يمكن استخدامها من أجل السيطرة على الموارد وزيادة نفوذها.

(نظرية التنبؤ البيئي / أن البيئة تنتقي شكل ونوع التنظيم الملائم وأن الأشكال الأخرى ستفنى).

(لماذا ندرس المنظمات؟؟؟)

. عصر التغيير وعصر المنظمات.

. اشباع الاحتياجات الإنسانية.

. توفير بيئة أكثر انسانية نظراً لعمل نسبة كبيرة من الناس.

. تقليص الآثار السلبية للمنظمات.

. يساعد المديرين والعاملين على فهم آليات المنظمة والتعامل معها بكفاءة.

. مساعدة المرء الذي يتعامل مع المنظمات على فهم العمل بطرق علمية.

. اهتمام الفرد بممارسة عمل / مهنة في مجال الإدارة.

. حصول الإنسان على درجة علمية.

- (صعوبات دراسة المنظمات)/

- خصائصها/

- التعقيد والإعتمادية/ أي منظمة تتكون من أجزاء فرعية تؤثر كل منها على الآخر ولا ينجح إذا فرع لم يعمل بشكل فعال.
- المنظمة نظام اجتماعي مفتوح/ أي تعمل المنظمات ضمن نظام واسع ومتنوع الأنشطة وتتفاعل باستمرار مع أنظمة أخرى وتتأثر بالعوامل السياسية والإقتصادية والفنية وغيرها.
- تعدد الأغراض والأهداف للمنظمة/ حيث مستوياتها الثلاث (الفرد – الجماعة – المنظمة) لهم أهدافهم الخاصو وحاجاتهم.
- العلاقة بين نظرية الإدارة والسلوك التنظيمي ونظرية المنظمة/
- نظرية الإدارة/ تبحث في عمليات الإدارة.
- نظرية السلوك التنظيمي / تبحث في سلوك الأفراد والجماعات.
- نظرية المنظمة / تفيد في فهم ما هية المنظمات وسلوكها في بيئة معينة.
- (نظرية الإدارة أشمل وأعم من نظرية السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة).

(الفصل الثاني) ادارة البيئة الخارجية

(أهمية البيئة للمديرين/ وذلك لسببين رئيسيين)/

- أن البيئة تتضمن مخاطر وتهديدات يمكن أن تعيق عمل المنظمات وتحقيق أهدافها.
- أن البيئة توفر فرصاً مساندة للمنظمات.

(لذا لا بد للمديرين تحديد المخاطر والفرص والتعامل معها بفاعلية).

(مفهوم البيئة)/ عرف روبنز البيئة / جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة .

- روبرت مايلز عرف المنظمة / خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة .

(تصنيف البيئة)/ (البيئة الجزئية والبيئة الوسيطة والبيئة الكلية).

- البيئة الجزئية/ هي تمثل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية) وتضم:

رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها والعاملين فيها والموارد والسياسات .

- البيئة الوسيطة/ هي تربط المنظمة بالبيئة الكلية وتتكون من نظم ربط تسهل التفاعلات بين البيئة الجزئية (المنظمة) والبيئة الكلية.

وتشمل على المكونات الآتية (بالإضافة إلى غيرها) /

- ١ - المورد / الموزعين.
- ٢ - وكالات الإعلان / العلاقات العامة.
- ٣ - الوكلاء / السماسرة.
- ٤ - مكاتب التوظيف.
- ٥ - وحدات الخدمات مثل مكاتب المحاماة ومؤسسات الإقراض وشركات التأمين.

- البيئة الكلية /

- النظام الثقافي ويشمل القيم الاجتماعية والإعتقادات والمؤسسات.
- النظام السياسي ويتكون من القوانين والأنظمة والأحزاب السياسية والخدمات الحكومية.
- النظام الإقتصادي / توافر الموارد وطرق توزيعها وهيكل السوق وآليات التسعير .
- النظام التنافسي / المنافسة المحلية، المنافسة العالمية، المنافسة في غير العمل، الاستبدال، معالجة المعلومات التنافسية.

- النظام التقني / التكنولوجيا / ويشتمل على فنون وعلم الإنتاج والتوزيع.
 - نظام القوى العاملة / توافر الموارد البشرية حسب المهارة والمنطقة الجغرافية .
 - نظام المستهلكين / القوة الشرائية، التوقعات، الحاجات، الرغبات، المدركات.
 - نظام البيئة المادية / يشتمل على المناخ ومدى توافر الموارد الطبيعية وخصائص الأرض.
- (الخصائص العامة للبيئة المعاصرة) / تتميز بيئة المنظمات المعاصرة (والمستقبلية)

١. ظاهرة العولمة / فرضت على المنظمات (اتفاقية الجودة والمنافسة).
٢. ديناميكية البيئة واضطرابها / تغيرات وتقلبات في شتى المجالات اقتصادية وثقافية وتقنية.
٣. تزايد درجة عدم التأكد البيئي / نتيجة تغيرات غير متنبأ بها أو احتمال حدوثها وبعض الظواهر لا تخضع للقوانين المعروفة وهي مزيج ما بين النظام والفوضى يصعب ادراكها والسيطرة عليها.
٤. التنوع البيئي / عدم تجانس واحتياجات الأطراف الخارجية المختلفة التي تتعامل معها المنظمة من منافسين وموردين.
٥. التعقّد الفني / تنوع البيئة تزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية من أجل اتخاذ القرارات .
٦. تنوع القوى العاملة / من حيث الثقافة والجنس والتعليم .
٧. الثورة المعلوماتية / تدفق هائل وسريع للمعلومات الغزيرة التي يجب معالجتها وتحليلها والاستفادة منها..
٨. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل / مثل الفقر والبطالة والتخلف وتأهيل بعض ذوي الاحتياجات الخاصة.
٩. سوف تشهد المنظمات ضغوطاً متزايدة في مجال ترشيد استخدام الموارد واستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة.
١٠. القيود البيئية / مثل تسعير المنتجات وقوانين العمالة ومعدلات الأجور.

(حدود المنظمة والروابط بين المنظمة والبيئة) /

- ينشأ مفهوم الحدود والروابط من منطلق مفهوم النظم المفتوحة.
- تنشأ صعوبة تحديد حدود المنظمة للأسباب التالية /
- ١ - تعدد أهداف المنظمات وتعدد أنشطتها.
- ٢ - الصعوبة في تعيين الحدود المناسبة لأي منظمة وصعوبة تقدير حجم البيئة الخارجية.
- ٣ - التداخل بين مكونات البيئة الداخلية والخارجية.

٤ - سرعة التطوير والتغيير الجاري في البيئة الخارجية.

- هناك حدود لكل منظمة وان كانت شبه معروفة ومتغيرة .

ووظيفتها الرئيسية هي توفير منافذ تمتد عبرها التفاعلات والروابط بين المنظمة والبيئة وذلك من أجل تكيف المنظمة وملاءمتها للقيود والاشتراطات والمتغيرات البيئية الواقعة خارج سيطرة المنظمة.

- (تقوم أنشطة الربط الحدودي بوظيفتين هما) :

١ - مراقبة البيئة (منتجات ،خدمات).

٢ - تمثيل المنظمة (القدرة على التأثير على الأفراد والمنظمات).

- تقوم المنظمة بنظام الإستشعار / الرصد البيئي

الوظيفة الرئيسية للإستشعار / الفحص البيئي في جميع المعلومات الهامة وتفسيرها بشكل منتظم وإدخال نتائج التحليل في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

- نشاط / دور التمثيل / فيتركز أساساً في ارسال معلومات عن المنظمة إلى الجهات الخارجية للتأثير في مدركاتها فالأفراد الذين يقومون بهذا الدور يعملون بمثابة الوجه العام للمنظمة.

- التمثيل / القدرة على التأثير على خصائص البيئة الخارجية المباشرة.

- وهكذا فإن وحدات الوصل والاستشعار البيئي تعمل على إقامة الروابط (الوشاح) بين المنظمة وبيئتها.

(استراتيجيات الروابط مع البيئة) /

- نموذج الإنسحاب / (نظام مغلق) تحمي المنظمة من تدخلات البيئة في عملياتها لكن هذه الاستراتيجية مؤقتة لكن يستحيل تطبيقها على المدى البعيد لأن ذلك سيؤدي إلى فئائها.

مثلاً تكس المواد الخام لتحمي المنظمة من تدخلات البيئة في عملياتها.

- النفاذ الإنتقائي / (نظام نسبي)

شائع أكثر من الإنسحاب فتختار المنظمة الروابط مع البيئة فتقوم الأجزاء الرئيسية في بيئة النشاط (التي لها تأثير مباشر على العمليات الفنية الأساسية) بالنفاذ إلى المنظمة فقط في حالات تتطلب موارد أو معلومات هامة وحيوية.

- نموذج التكيف / (نظام مفتوح ومتوازن) تقوم المنظمة بتغيير نفسها للتكيف مع الظروف البيئية لكن البيئة تتغير باستمرار والمنظمة تقوم بالتغيير معها مما يوجد فقدان الحد الأدنى من الإستقرار.

- نموذج الفعل – التكيف / هنا تتحول المنظمة إلى عامل تغيير في البيئة ولا تكون متلقية فقط للمؤثرات البيئية مثل الإعلان لإقناع العملاء وبحوث السوق والعقود الطويلة مع الموردين ولكن هذا يؤدي إلى الإحتكار والهيمنة على السوق.

(تحليل الأبعاد البيئية)

- آثار البيئة / مجموعتين أساسيتين/

١- عدم التأكد ٢- الاعتمادية

ويتأثر كل من عدم التأكد والاعتمادية بعدة أبعاد بيئية عامة :

ينشأ عدم التأكد البيئي /

تتفاوت درجة عدم التأكد من منظمة لأخرى ، وينشأ عدم التأكد البيئي نتيجة/

- ١ - عدم توفر معلومات كافية لصناع القرار بشأن موقف معين .
- ٢ - صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة .
- ٣ - الإفتقار للمعلومات حول (تكاليف ، مخاطر ، فشل ، ردود أفعال المنظمة نحو البيئة الخارجية).

- (أبعاد عدم التأكد البيئي)/

- درجة التماثل – التنافر : إلى أي مدى تشابه العوامل البيئية التي تتفاعل معها المنظمة.
- درجة الاستقرار – التغيير : إلى أي مدى تغيير العوامل والمكونات البيئية.
- درجة لتهديد – الأمان : إلى أي مدى تأثر المنظمة بالبيئة وعدم كفاءة المنظمة يؤدي إلى فئانها.
- درجة الارتباط – العزلة : إلى أي مدى ارتباط المنظمة بقطاعات بيئية كثيرة يمكن أن تؤثر على المنظمة.
- درجة التنسيق – عدم التنسيق : إلى أي مدى تواجه المنظمة مجموعات قطاعات بيئية أعمالها وأنشطتها منسقة.

(تحليل الأبعاد البيئية)/

الاعتمادية

العوامل المؤثرة في الاعتمادية

- درجة الوفرة (مدى توافر الموارد).
- درجة التركيز (مدى توزيع الموارد بتوازن في البيئة).
- درجة التنسيق (مدى ما تواجهه المنظمة من مجموعات أو مكونات بيئية أعمالها منسقة).

(الدرجات المختلفة لعدم التأكد البيئي)/

- من الدراسات التحليلية لعدم التأكد التي قام بها (دنكان) واقترح بُعدين أساسيين يحددان درجة عدم التأكد وهما /

- ١ - تعقد البيئة (أي المنظمة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات والعناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها تعمل في بيئة معقدة).
- ٢ - الاستقرار والديناميكية أي مدى عدم الاستقرار والتغيير في المكونات والعناصر البيئية.

ووفقاً لبعدي التعقد وعدم الإستقرار ويمكن التميز بين أربع درجات مختلفة لعدم التأكد البيئي /

- ١ - البيئة البسيطة – الثابتة
٢ - البيئة المعقدة – الثابتة
٣ - البيئة البسيطة – المتغيرة
٤ - البيئة المعقدة – المتغيرة

١-البيئة البسيطة – الثابتة	تتصف بعدم تأكد منخفض لوجود عناصر بيئية قليلة متشابهة في نفس الوقت وتميل للإستقرار خلال فترة زمنية معينة (مثل بيئة البقال وبيئة محطة البنزين) إدارة محافظة.
٢-البيئة المعقدة – الثابتة	درجة متوسطة من عدم التأكد لوجود عدد كبير من العناصر البيئية الغير متشابهة وإن تغيير بشكل تدريجي مثل (الجامعات – المعاهد – شركات التأمين).
٣-البيئة البسيطة – المتغيرة	ذات درجة تأكيد عالية نسبياً لوجود عناصر بيئية قليلة نوعاً ما متشابهة وتتغير باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها (مثل صناعة الأزياء ولعب الأطفال).
٤-البيئة المعقدة – المتغيرة	تتميز بأعلى درجة عدم تأكد لشمولها عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة وتتغير بسرعة غير متوقعة مثل صناعة الإلكترونيات ، إدارة التوقع.

تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي /

دراسة بيرنز وستوكر/

- نموذج آلي (من قبل المنظمات التي تعمل بيئة مستقرة ثابتة ومعلومة).
- نموذج عضوي (بيئة مضطربة مجهولة).

(دراسة أميري وترسيت)/

صنف البيئة إلى أربعة أنواع تتدرج من حيث الإستقرار والثبات من بيئة مستقرة وثابتة نسبياً وذات درجة منخفضة من عدم التأكد (نموذج آلي) إلى بيئة مضطربة ذات درجة عالية من عدم التأكد (استخدام نموذج عضوي).

(دراسة لورنس ولورش)/

انطلقت من فكرة بأنه لا يوجد طريقة واحدة لبناء الهياكل التنظيمية ورسم العلاقات بين الرؤساء والمروسين .
تعد الأفضل دائماً ولكن ترى أن كل شيء يعتمد على الظروف.

أكد لورنس ولورش على أهمية إيجاد التوافق الملازم بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها.

ونظراً للبيئة الداخلية من حيث التمايز والتكامل.

أما البيئة الخارجية فتتكون من نظم فرعية /مكونات .

وأشار إلى أن النظم الفرعية / الأجزاء المختلفة في المنظمة (تسويق ، إنتاج ، مشتريات ، تطوير وغيرها) تتعامل مع أجزاء مختلفة من البيئة تتباين من حيث عدم الاستقرار وعدم التأكد (مثلاً/المستهلكون ، المنافسون ، الموردون ، التكنولوجيا وغيرها)

- ويلخص روبنز نتائج الدراسات السابقة وغيرها بشأن العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي كما يلي :

- ١ - هنالك علاقة عكسية بين درجة استقرار البيئة وتعقد الهيكل التنظيمي.
- ٢ - هنالك علاقة إيجابية بين درجة استقرار البيئة ودرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي.
- ٣ - كلما ازداد البيئة تغيراً واضطراباً ، ازدادت الحاجة إلى درجة أكبر من اللامركزية في الهيكل التنظيمي.

(إدارة البيئة الخارجية) (يصنف الكاتب روبنز استراتيجيات تقليص عدم التأكد البيئي إلى مجموعتين رئيسيتين / استراتيجيات داخلية واستراتيجيات خارجية)

(١) / الاستراتيجيات الداخلية .

- اختيار النطاق / الذي تقل فيه درجة عدم التأكد مثلاً تغيير النطاق حيث يقل عدد المنافسين الأقوياء).
- تعيين الكفاءات / اختيار مديرين تنفيذيين يعملون في منظمات منافسة للحصول على معلومات عن المنظمات المنافسة.
- استشعار وتفحص البيئة / لرصد ومعرفة إجراءات المنافسين والحكومة ومهم أن تكون التوقعات صحيحة حول التغيرات المحتملة.
- المنطقة العازلة / اتخاذ الإجراءات التي تقلل احتمال تأثر عمليات المنظمات بالمتغيرات البيئية من خلال ضمان توفر المواد وتصريف المخرجات مثلاً تكديس الموارد والمستلزمات واستخدام عدة موردين وتدريب موظفين جدد لمواجهة المواسم.
- التخفيف / مثلاً تقوم شركات السيارات برفع الأسعار في المواسم التي يشتد بها الطلب وتخفيض الأسعار في أوقات الركود.
- التقنين / تخصيص توزيع المخرجات وفق نظام الأولويات (كما في المستشفيات).
- الانتشار الجغرافي / توسيع النشاط ليمتد إلى مناطق يقل فيها درجة عدم التأكد.

ب) / استراتيجيات خارجية.

- الإعلان / بهدف إيجاد طلب دائم على السلعة.
- التعاقد / إبرام عقود طويلة الأمد لتأمين المدخلات أولتصريف المخرجات لمدة زمنية معينة.
- الإستمالة / تعني استيعاب الأفراد والمنظمات التي تهدد استقرار المنظمة من خلال تعدد عضوية الأفراد (أي يشترك مدير فأكثر في عضوية مجلس الإدارة لمنظمتين أو أكثر لتقليل التهديد بين المنظمات).
- الاندماج / اندماج منظمتين فأكثر بغرض القيام بعمل مشترك وشمل الدمج والمشاريع لتحديد الأسعار وتقاسم السوق.

- الإتصالات مع الجهات الحكومية)/ بغرض التأثر عليها لتحقيق نتائج مرغوبة.

بغرض التأثير عليها لتحقيق نتائج مرغوبة.

(محددات نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية)/

- يتوقف نجاح المنظمة في إدارة البيئة على نجاحها في تحليل مصادر عدم التأكد واختيار الإستراتيجيات التي تستطيع المنظمة تنفيذها بفاعلية ويتأثر ذلك بعوامل هي/
 - درجة التنبؤ / مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية.
 - إدراك البيئة / يشير إلى مدى دقة البيئة المدركة من قبل المنظمة هل هي واقع أم لا
- فالإدراك السليم للبيئة يساعد على الإستجابة لها بشكل أفضل.
- عقلانية المنظمة / كلما تمت عمليات تطوير واختيار الاستجابات البديلة للبيئة بأسلوب عقلائي زاد احتمال اختيار الاستجابة الملائمة للبيئة.

الخلاصة

جميع المنظمات تعمل ضمن شبكة مترابطة من النظم (القطاعات) السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والموارد الطبيعية والبشرية والمناخية وغيرها.

إن البيئة سواء الكلية أو المحددة تتصف بالإضطرابات والتعقد والتشابك.

تختار المنظمة إحدى الاستراتيجيات الأربع الآتية للتعامل مع البيئة (الإسحاب – النفاذ الإنتقائي – التكيف – والفعل ، التكيف)

من النماذج لتحليل عدم التأكد ومن بينها نموذج دنكان الذي يتضمن بعدين وهما (البساطة – التعقيد /الاستقرار – الإضطراب)

تستند هذه الإستراتيجيات إلى نظريات اعتمادية الموارد ، التنبؤ السكاني ، والنظرية الشرطية الموقفية

ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات الى استراتيجيات داخلية تركز على اجراء تغييرات داخل المنظمة واستراتيجيات خارجية تسعى إلى التأثير على البيئة.

يتوقف نجاح أي استراتيجية على قدرة المنظمة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية بشكل صحيح ودقيق والإدراك السليم للبيئة الواقعية وعقلانية قرارات المنظمة.

(رسالة المنظمة)

بيان رسمي صريح وليس ضمنى يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه.

- هناك معيارين هامين لصياغة الرسالة

- ١ - السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها ، مجالها ، استراتيجياتها ، أهدافها .
- ٢ - السماح لها بتلبية حاجات مختلف الناس والذين لهم علاقة بالمنظمة.

(أهداف وفوائد رسالة المنظمة) الهدف غاية وليس وسيلة

تمثل الغايات (النهائية) العامة التي تركز لها الجهود

- ١ - الإجماع إلى الغرض / تحديد الصناعات التي تشارك فيها المنظمة ويلتزم به جميع المديرين.
- ٢ - استغلال الموارد / تسمح بمراجعة أولية للإتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها.
- ٣ - مناخ المنظمة وفلسفتها / توفر الرسالة نقطة بداية لتطوير قيم المنظمة واعتقاداتها وتوجهاتها التي تشكل ثقافتها التي توجه سلوك المنظمة.
- ٤ - رؤية بعيدة المدى / سبب رئيسي لتوفير نقطة بداية للمستقبل.
- ٥ - تحديد مجال العمل / إذا كانت محددة متضمنة العملاء وحاجاتهم فتكون فعالة أكثر من العبارات العامة.
- ٦ - التوجه نحو السوق / يجب وضع العملاء في قلب / مركز العمل حتى تقوم المنظمة بتطوير توجهات نحو تلبية حاجاتهم.
- ٧ - إيجاد دافعية لدى العاملين / تساعد الرسالة العاملين على فهم إتجاه المنظمة والربط بينهم وبين المسار العام.

(صياغة الرسالة) / مجموعتين / معيارين

- المعايير التي يجب أن تتضمنها صياغة الرسالة

- تعريف المنتج الأساسي للمنظمة (سلعة رخيصة).
- تعريف العملاء والأسواق وحاجاتهم التي ستتم تلبيتها .
- التقنيات / التطورات التي يمكن استخدامها.
- النمو والربحية / يجب أن تعكس الرسالة التطلعات (التوسع والربح).
- فلسفة المنظمة / يجب أن تتضمن الرسالة ثقافة وقيم الإدارة.
- المسئولية الاجتماعية والرأي العام / يجب أن تتضمن مسؤولية المنظمة عن أعمالها وقراراتها وتكون المنتجات موثوقة وكفاءة العمليات.

(المعايير التي تؤثر في صياغة رسالة المنظمة)

- تاريخ المنظمة (أكثر دراية ، أكثر استقرار) .
- قدرات المنظمة (مواطن القوة ، تمتلك قدرات تكنولوجية) .
- الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة .
- توافر الموارد المتاحة .

(أهداف المنظمة):

فى رأى (سكوت) الأهداف /

تصورات لنهايات مرغوبة ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم.

أهميتها / (أهمية الأهداف ودورها)/

- ١ - تمثل ما يرغب الوصول إليه فتحدد الأهداف رسالة المنظمة وتعطيها هوية.
- ٢ - توفر أساساً لتوجيه المنظمة وتزود الأفراد بالمخرجات التي يتطلعون إليها.
- ٣ - تمكن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة وتكون مصدر تماسك.
- ٤ - تزود الأهداف المنظمات بمعايير لقياس الأداء وأساس لمراقبة أعمال المنظمات.
- ٥ - تساعد على إيجاد الأساس القانوني لوجود المنظمات .
- ٦ - تساعد على التعلم والتكيف من خبراتها المتراكمة .
- ٧ - تعد قوة دافعة ومحفزة للأفراد العاملين.

(لا بد من التعليم من أجل التكيف من خبراتها المتراكمة).

(تصنيف الأهداف /

• أهداف رئيسية وثانوية/

الأهداف الرئيسية أو الأساسية / ترتبط مباشرة بتلبية حاجات ورغبات الجماعات المستهلكة الرئيسية المستفيدين الرئيسيين.

الأهداف الثانوية / هي تسعى لتلبية حاجات ورغبات الجماعات المستهلكة الثانوية.

• أهداف طويلة وقصيرة المدى.

الأهداف القصيرة / هي الأهداف التي تأمل المنظمة في تحقيقها خلال سنة مثلاً.

الأهداف الطويلة الأمد / لا يمكن تحقيقها خلال سنة وهي قد تمتد إلى سنوات ويمكن ان تصل إلى ٢٠ سنة.

أهداف صريحة (رسمية) وضمنية (تشغيلية)

- (أ) - أهداف رسمية / هي التي تثبتها المنظمة في قانونها وتقاريرها السنوية وبياناتها العامة الصادرة عن المديرين التنفيذيين وغيرها من التصريحات المسؤولة.
 - (ب) - أهداف علمية / هي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال السياسات التشغيلية/العملية الفعلية للمنظمة وهي تخبرنا ما الذي تحاول المنظمة فعله حقاً بغض النظر عن الأهداف الرسمية.
- أهداف التوازن مقابل أهداف التحديث .

المنظمات التي ترغب في الحفاظ على حالة ثابتة تقوم بوضع أهداف للتوازن وتحقيق هذه الأهداف يسمح للمنظمة بالمحافظة على حصتها من السوق.

أما أهداف التحسين والتحديث فهي تتضمن سعي المنظمة للقيام بعملها بطريقة أفضل.

• أهداف على مستوى المنظمة والقطاعات.

تتعلق الأهداف على مستوى المنظمة بالمنظمة ككل متضمنة الأداء الكلي .

أما أهداف الوحدات / القطاعات (فهي تتعلق بقسم أو قطاع معين).

(التسلسل الهرمي للأهداف)

- ١ - كل مستوى يعتبر غاية بالنسبة إلى المستوى الذي يليه ووسيلة بالنسبة للمستويات الأعلى منه.
- ٢ - لكن ممكن حدوث خلل بسبب تعدد الجماعات والمصالح المختلفة وتعدد المستويات الإدارية وقد تستبدل

الأهداف في حالات معينة مثلاً:

- (أ) قيام الإدارة العليا بتغيير موارد مخصصة لهدف ما بعد المصادقة عليه).
- (ب) الإهتمام الزائد بالأنظمة يمكن يحيد عن الخطة الأصلية وتصبح (الأنظمة غاية وليست وسيلة).
- (ج) تسوية النزاعات العمالية يؤدي لإستبدال الأهداف مما يؤثر على الأداء ورضا العاملين.

(العوامل المؤثرة في الأهداف)

١. حاجات المستهلكين / الإدارة يجب أن تهتم برغبات وتطلعات الجماعات المستهلكة.
٢. التقنيات / مهم للإدارة مراجعة التقنيات ذات العلاقة والإستفادة منها.
٣. الموارد / تلعب الموارد اللازمة دور مهم في تحديد الأهداف وتوفيرها.
٤. فلسفة الإدارة / القيم والمثاليات التي تتمسك بها الإدارة تؤثر كثيراً على وضع الأهداف.
٥. ممارسات الآخرين / أن تسترشد بأعمال ناجحة من المنظمات الأخرى.
٦. القوانين والتشريعات / مهمة لنشاط المنظمة عند وضع الأهداف.

خصائص الأهداف /

١. مقبولة / قبول جميع العاملين.
٢. مرنة / توازن بين المرونة والجمود والتكيف مع البيئة.
٣. قابلة للقياس / تصاغ الأهداف بواقعية ليساعد على القياس وتجزئتها على فترات أقصر.
٤. ذات دافعية / تحمس الموظفين لتحقيق الأهداف.
٥. ملائمة / أن يكون كل مستوى من الأهداف متوافقاً مع الأهداف في المستويات الأعلى.
٦. مفهومة / أن تكون فعالة ويفهمها العاملين بالمنظمة .
٧. قابلة للتحقيق / تكون الأهداف متواضعة لا تستثمر كامل الموارد ولا تكون طموحاً جداً إلى حد يصعب تحقيقها ويجب التوازن السليم بين النقيضين.

(ومن بين التعريفات الأكثر قبولاً وانتشاراً هو الذي اقترحه شاندلر حيث عرف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبني الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

١ - تصنف الاستراتيجيات من حيث المستوى إلى ثلاث فئات رئيسية هي /

- ١ - الاستراتيجية الكلية.
- ٢ - استراتيجية النشاط.
- ٣ - الاستراتيجية الوظيفية / التشغيلية.

٢ - أنواع الاستراتيجيات على أساس المنافسة:

١. استراتيجية القيادة التكاليفية / تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية وتسعى المنظمات لإستخدام تقنية الإنتاج الكبير للإستفادة من توفير التكاليف.
٢. استراتيجية التمايز / أي تتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى بمنتجات مبتكرة وتهتم بخدمة المستهلك.
٣. استراتيجية التركيز / أي التركيز على منطقة جغرافية معينة ومنتج معين وفئة معينة بدلاً من السعي لإرضاء الجميع.

٣ - أنواع الاستراتيجيات على أساس البيئة الخارجة/

- ١ - الإستراتيجية الدفاعية / تفترض تحليل البيئة ولا يمكن التأثير فيها تحافظ على نصيب المنظمة من السوق الذي تعمل به وتعتمد هذه الاستراتيجية على زيادة كفاءة المنظمة بغرض تخفيض التكاليف والحفاظ بذلك على نصيبها من السوق دون ان تتخذ خطوات ايجابية لزيادة الطلب أو تطوير المنتجات.
- ٢ - استراتيجية ريادية / تطلعية : تفترض أن البيئة متغيرة وأن المنظمة توجد لنفسها فرص النمو أي التطلع باستمرار لفرص السوق المتاحة واختبار السلع الجديدة للتقدم والنمو ولصنع بيئة خاصة بها. ودراسة ردود فعل المستهلك لخدمة أفضل.
- ٣ - استراتيجية التحليل / تفترض أن البيئة يمكن التنبؤ بمتغيراتها تكون المنظمات غالباً لديها منتج في سوق مستقرة وتعمل بكفاءة ورسمية ، ومنتج في سوق متغيرة وتراقب المنافسين عن قرب أي أنها تقلد المنظمات الأخرى الناجحة التي تقدم منتجات جديدة.
- ٤ - استراتيجية رد الفعل / تفترض أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود وهي لا تعطىها الإهتمام تنتقل المنظمة من استراتيجية لأخرى حسب ما تمليه عليها الظروف ولا تلتزم باستراتيجية مستقبلية معينة وهذا غير ثابت.

(مقياس أداء المنظمة)

الكفاءة / تعني تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأعلى نمو وأعلى جودة منتج وأعلى رضا وغيرها.

- المعايير المختلفة التي يمكن استخدامها للحكم على نجاح المنظمات إلى ثلاث مجموعات:

- ١ - معايير الكفاءة.
- ٢ - معايير الفعالية.
- ٣ - الجوانب الإنسانية.

١ - الفعالية / هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها والقدرة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة.

العلاقة بينها / مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية لكن تكون المنظمة فعالة ولكن ليست كفوة أو عدم الكفاءة للمنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها أي كلما ارتفعت تكاليف يحقق هدف معين قلت القدرة على الكفاءة.

(أهم نماذج الفعالية) /

- نموذج تحقيق الأهداف / وهو من أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفعالية وأكثرها انتشاراً
- نموذج تأمين الموارد / يركز هذا النموذج على مدخلات المنظمة بدلاً من مخرجاتها (نتائجها)
- نموذج العمليات الداخلية / تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة.
- نموذج رضا الجماعات / إن المنظمات تعتمد على الناس وفي نفس الوقت تؤثر على حياة الناس.

٢ - الكفاءة / تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها.

تعني الكفاءة / تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المنظمة كفوة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه.

٣ - (معيار البعد الإنساني في قياس أداء المنظمة) /

نظراً للضغوط العديدة من ثقافية وقانونية واجتماعية التي تواجه المنظمات ولا تستطيع أي منظمة الآن أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.

الفصل الرابع / الهيكل التنظيمي .

تعريف الهيكل التنظيمي / هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة .

- روبرت وتعريفه للهيكل التنظيمي (هو اطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرار).

- يرى جيسبوه أن (الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد /

- ١ - تقسيم العمل والتخصيص.
- ٢ - تجميع الوظائف.
- ٣ - نطاق الإشراف.
- ٤ - تفويض السلطة.

(أهمية الهيكل التنظيمي / (يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجالات رئيسية) : /

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
- تسهيل تحديد الأدوار.
- المساعدة في اتخاذ القرار.
- ومن خلال المجالات الفرعية /
- يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.
- تفادي التداخل والإزدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- تجنب الإختناقات في العمل
- يحقق الإنسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
- تمكين المنظمة من الإستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات..

(النتائج السلبية الناتجة عن تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم)

- تدني معنويات دافعية العاملين للعمل / إما بسبب التناقض في القرارات وعدم موضوعيتها والمسؤوليات غير المحددة وعدم وضوح الأدوار ووجود ضغوط ومتطلبات متضاربة والعبء الزائد.
- بطء القرارات واتخاذ القرارات غير السليمة / بسبب عدم إيصال المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب وعدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات.
- حدوث الاحتكاك والنزاع نتيجة وجود أهداف متضاربة ، قيام الأفراد بالعمل بدون تنسيق فيما بينهم ، الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
- قد لا تستجيب المنظمة على نحو إبداعي / ابتكاري للمستجدات بسبب عدم تضمين الهيكل التنظيمي وظائف / أدوار تعنى بالتنبؤ.
- تزايد النفقات / وبخاصة في المجالات الإدارية بسبب :طول السلم الهرمي والمغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي،

(الخصائص الرسمية للهيكل التنظيمي) *

- ١ - التعقيد
- ٢ - درجة الرسمية
- ٣ - المركزية .

أولاً / التعقيد وهناك ثلاث عناصر لدرجة التعقيد (التمايز الأفقي والتمايز الرأسي والتمايز الجغرافي)

- ١ - التمايز الأفقي / يشير إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية.
- ٢ - التمايز الرأسي / يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية.
- ٣ - التمايز الجغرافي / يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي.

(الهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد ، كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة وتكمن أهمية التعقيد في أنه كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة).

٢- درجة الرسمية / تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة (الإدارة بالقانون)

المنظمة تميل إلى التعقيد.

(تستخدم المنظمات الرسمية لتحقيق معيارية السلوك (ضبطه والسيطرة عليه والتنبؤ به) وبالتالي تخفيض درجة تباين / تنوع السلوك ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد العاملين (إعاقه نمو الشخصية الناضجة والمبدعة واستبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.

٣- المركزية / تشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع القوة في المنظمة .

(وبالنسبة للعلاقة بين المركزية والرسمية والتعقيد فقد أشارت الدراسات إلى ما يلي :

- ١ - هنالك دلالة قوية تشير إلى وجود علاقة عكسية بين المركزية ودرجة التعقيد ، وأن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.
- ٢ - أما بالنسبة للعلاقة بين المركزية والرسمية فهي غامضة والنتائج متضاربة فمنها ما يشير إلى وجود علاقة عكسية والبعض يشير إلى وجود علاقة طردية.
- ٣ - إن كلاً من الرسمية والتعقيد يؤدي إلى ممارسة مزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الفرد في المنظمة .

تصميم الهيكل التنظيمي /

تصميم المنظمة / هو عملية تشخيص الموقف الذي يواجهه منظمة معينة ومن ثم اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لذلك الموقف ويعتمد تصميم المنظمة على مبدأ أن مدى ما يسهم به هيكل تنظيمي معين في فعالية المنظمة يتوقف على العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة .

يشتمل تصميم الهيكل التنظيمي على عنصرين أساسيين وهما التمايز والتكامل.

تصميم الهيكل التنظيمي /

أولاً تقسيم العمل والتخصص (تصميم الأعمال)/

يعتبر تصميم الأعمال من أهم جوانب (قرارات) تصميم الهيكل التنظيمي وأكثرها صعوبة وتعقيداً وتتضمن عملية تصميم العمل تحليل العمل لتحديد الجوانب الآتية المتعلقة بالعمل بشكل موضوعي/

- ١ - **محتوى العمل /** وله بعدين /جانبين رئيسيين هما:
١ - **مدى نطاق العمل /** هو مدى تنوع مهام وواجبات العمل .
٢ - **عمق العمل /** يعني مدى الاستقلالية والحرية والإجتهاد التي يتمتع بها من يقوم بأداء العمل.
- ٢ - **متطلبات العمل /** تتضمن الخبرات والمهارات (تتضمن التحصيل العلمي والخبرة وقدرات وخصائص أخرى يتطلبها إنجاز العمل).
- ٣ - **ظروف العمل /** ظروف مادية ومعنوية(هي الظروف التي يتم فيها أداء العمل من مادية (مثل الإنارة والتهوية وغيرهما) وغير مادية مثل المسؤولية والمساءلة والإشراف.
- ٤ - **علاقات العمل /** تشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد وإنجاز العمل.

(استراتيجيات تصميم الأعمال)/

- ١ - **التصميم الآلي / العلمي :** يستند إلى الحركة العلمية في الإدارة بشكل خاص.
يتضمن العمل مهام محددة جداً ، يتم إنجازها وفق إجراءات ومعايير محددة وسهولة تدريب العامل وسهولة اختيار العاملين وغيرها ، ولكن هذه الدراسات والأبحاث الميدانية كشفت عن آثار ونتائج سلبية (ارتفاع الدوران الوظيفي ونسبة الغياب والإصابات في العمل والشكاوي)
- ٢ - **تدوير العمل /** تنقل العامل من عمل لآخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة وذلك من خلال زيادة تنوع المهام .

ولكن هذا الأسلوب لم يحقق ما كان متوقعاً من حيث تحسن مستوى أداء الفرد ، وزيادة رضاه عن العمل وحافزته. والسبب في التدوير الوظيفي لا يعدو أكثر من كونه جعل العامل يؤدي أعمالاً روتينية ومملة متنوعة بدلاً من عمل واحد.

- ٣ - توسيع / تكبير العمل : يتم تكبير العمل من خلال إضافة واجب أو أكثر (أي زيادة التنوع في المهام) والهدف هو (التغلب على مشاكل الإرهاق ، والمعنويات المتدنية واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط.
- ٤ - إثراء / إغناء العمل (جوهر هذه النظرية هو أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً هاماً للفرد ، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً ، فإن الفرد سيبدل مزيداً من الجهد والعطاء وتحقيق أداء أفضل.

(الأساليب الحديثة في نظم العمل)/

- ١ - تصميم العمل على أساس فريق العمل / يعتمد اسناد أعمال مهام لفريق مكون من عدة أفراد ومنح الفريق استقلالية تامة أو ما يعرف بالإدارة الذاتية ، في تخطيط العمل وجدولته ونوزيعه والتنفيذ والمتابعة أو أن يمنح الفريق استقلالية جزئية.
- يقومون بأعمال متشابهة ويجتمعون مرة اسبوعياً لمناقشة العمل وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها ، وتقدم الجماعة مقترحاتها للإدارة
- ٢ - التمكين / يركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته ومنحه الاستقلالية في العمل ومساءلته عن نتائج أعماله وهو عبارة عن عملية توزيع مسئولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المسئوليات الدنيا من السلم الهرمي ومن النادر أن يتم التركيز على الأفراد لإتخاذ القرارات ولكن غالباً يتم انشاء فرق العمل لهذا الغرض.

٣ - تطبيق بدائل الجدولة جدول العمل/

- الأسبوع المضغوط / مثل أن تكون أيام العمل أربعة أيام فقط.
- ساعات عمل مرنة / أن يعمل الفرد لمدة ٥ ساعات ما بين الثامنة صباحاً والرابعة مساءً.
- مكان عمل مرن / مثلاً أن يؤدي الفرد عمله وهو في بيته وليس بالضرورة أن يتواجد في مكاتب المنظمة.
- تقاسم العمل / أن يتقاسم زميلان العمل الأسبوعي ، بحيث يداوم أحدهما أياماً معينة والآخر باقي أيام الأسبوع.
- الإنقطاع المؤقت عن العمل / أن ينقطع الفرد عن عمله فترة معينة ثم يعود لعمله.

ثانياً (تجميع الأعمال - تكوين الوحدات التنظيمية /

- ١ - التجميع / التنظيم على أساس المنتفعين.
- ٢ - التجميع / التنظيم الجغرافي.
- ٣ - التجميع / التنظيم الوظيفي.
- ٤ - التجميع / التنظيم على أساس المنتج.

أولاً التنظيم/التجميع الوظيفي	استخداماته	المزايا	العيوب
	يعتمد التنظيم الوظيفي أساساً على تجميع الأعمال تبعاً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها (إنتاج ، تسويق ، مالية) . ومن الممكن تجزئة كل وظيفة من الوظائف الرئيسية إلى وظائف فرعية /ثانوية.	١-كفاءة الأداء وتقليل ازدوجية العمل والجهود وتخفيض النفقات. ٢-تسهيل عملية تدريب الأفراد لأن الأعمال المشابهة في وظيفة واحدة. ٣-يساعد الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال. ٤-يساعد المشرف في عملية الإشراف وانجاز العمل.	١-ميل المختصين للتركيز على أهداف إدارتهم المنظمة وإغفال أهداف المنظمة. ٢-المسؤولية عن الأداء العام للمنظمة تقع على عاتق شخص واحد وهو الرئيس. ٣-زيادة أعباء رئيس المنظمة. ٤-صعوبة عملية التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة. ٥-عدم إعطاء اهتمام مناسب للمنتجات /الأسواق/المنتفعين
ثانياً /التنظيم على أساس المنتج	يستخدم التنظيم على أساس المنتج حينما يكون المشروع كبير ومنتجاته أو المتفعون أو الأسرهاق متنوعة بشكل كبير وفي الحالات غير مستقرة التي تتطلب درجة عالية من والمتطلبات الفريدة للمنتجات والأسواق والمنفعين.	-تركيز الإهتمام والجهود على خطوط الإنتاج. -تركيز السلطة والمسئولية في وحدة تنظيمية معينة. -تحديد المسئولية عن الأرباح. -تسهيل تحديد الأداء وقياسه. -يوفر أساساً جيداً لتدريب المديرين.	-ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية الجهود. -يتطلب اعداد كبيرة من الأفراد ممكن لديهم قدرات ادارية وإشرافية. -يزيد من صعوبة ممارسة رقابة فعالة من فعل الإدارة العليا.

ثالثاً / التجميع على أساس جغرافي	يستخدم هذا التنظيم في الحالات التي تباع المنظمة منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة فتجمع الأعمال بمنطقة جغرافية واحدة وتسند ميؤولية إدارتها إلى مدير رئيس واحد.	-تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المنظمة. -إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية. -المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات. -التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة وتحسس احتياجاته وتلبيتها. -يوفر أساساً جيداً لتدريب وتطوير المديرين.	-صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية. -احتمال قيام بعض المناطق باتباع سياسات مخالفة للسياسات العامة. -يزيد من صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا. -لا يسمح بالاستفادة من وحدة /أنشطة الخدمات المساندة المركزية.
-------------------------------------	---	--	--

<p>رابعاً / التنظيم على أساس المنتفعين</p>	<p>محور اهتمام المنظمات خدمة الجمهور المنتفعين مع سلع وخدمات و ثم تجميع مختلف الأعمال التي توجه لفئة معينة أو سوق معين من وحدة تنظيمية واحدة أو قناة توزيعية معينة في وحدة معينة.</p>	<p>- يساعد المنظمة على اشباع رغبات وحاجات المنتفعين/ السوق المحددة.</p>	<p>-صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية وبين الوحدات التنظيمية القائمة على أسس أخرى. -يزيد من احتمالات عدم تحقيق الاستخدام الفعال للقوى العاملة والتسهيلات المتوافرة وبخاصة في فترات الكساد والركود وتقلب نشاط المنظمة.</p>
--	---	---	---

ثالثاً / نطاق الإشراف والتمايز الرأسي /

-تظهر الحاجة إلى التمايز الرأسي مع تزايد التمايز الأفقي في المنظمة

-يشير إلى أن هناك حداً أقصى لعدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس /المدير أن يشرف عليهم بفعالية وأن هذا العدد ليس ثابتاً بل يتوقف على عدة عوامل /

- ١ - العوامل المؤثرة فيه / قدرات الرئيس – قدرات المرؤوسين – طبيعة عمل المرؤوسين – مدى التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين – حجم الأعمال غير الإشرافية التي يكلف بها
- ٢ - مدى التوسع في تطبيق الرسمية في المنظمة.

علاقة نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي /

بالنسبة لعلاقة نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي فإن نطاق الإشراف يلعب دوراً هاماً في تقرير شكل الهيكل التنظيمي وبالتحديد في تقرير عدد المستويات التنظيمية /الإدارية وهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد هذه المسؤوليات فكلما تقلص نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية أصبح لسلم الهرمي طويلاً في حين توسيع نطاق الإشراف يؤدي إلى هيكل تنظيمي مبسط.

(الفصل الخامس) نماذج الهيكل التنظيمي

أنواع التنظيم خمسة أنواع / الأجزاء الرئيسية للتنظيم هي الآتي/

- ١ - الإدارة العليا وتشغل قمة المنظمة.
- ٢ - الإدارة الوسطى وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة القوة التشغيلية.
- ٣ - القوة التشغيلية وتشتمل قاعدة المنظمة وتضم المنفذين الذين ينجزون العمل الأساسي لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
- ٤ - الجانب التقني /المهني وتضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير وأسس التنميط لتنسيق أعمال المنظمة مثل اختصاصي التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.
- ٥ - الجهاز المساند /يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات الأخرى مثل خدمات العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية.

استغفر الله الذي لا إله إلا هو الحي القيوم وأتوب إليه .

ميز (مينتزرغ) أنواع من الهيكل التنظيمية وفق الآتي/

١ - الهيكل التنظيمي البسيط /

المكون الرئيسي في هذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا .

يتميز الهيكل التنظيمي بأنه ليس تفصيلياً وليس معقداً ، وذات درجة رسمية منخفضة ، وتتركز السلطة في شخص واحد هو المالك .

يعتبر الهيكل منبسطاً لعدم وجود مستويات (إدارة وسطى) ولا يوجد جهاز استشاري ولا جهاز مساند والاتصال الغير رسمي هو السائد .

إيجابياته/ بسيط – سريع – مرن ، تكاليف قليلة - لا توجد مستويات ادارية / المسائلة واضحة .

سلبياته / تطبيق محدود / لا يتلائم مع نمو المنظمات / مركزية القوة / القوة مركزة في شخص واحد / لا يوجد توازن قوي .

٢ - البيروقراطية الآلية /

يمثل الاستشاريون والتقنيون مثل المخططون ومهندسو الوقت والحركة ومحلولو النظم ومسؤولوا الموازنة والمراقبون وغيرهم الكون الرئيس في التنظيم، يتواجد فيه هيكل إداري تفصيلي وفصل تام بين الأنشطة التنفيذية والإستشارية ، يستند إلى المعيارية / التنميط والأعمال روتينية ذات درجة عالية من الرسمية والسلطة واتخاذ القرارات مركزية واتخاذ القرارات يتبع التسلسل الهرمي وعلى المستوى التشغيلي يضم الهيكل التنظيمي وحدات كبيرة الحجم واجباتها ومهامها بسيطة ومتكررة وتتطلب حداً أدنى من المهارات والتدريب .

ونتيجة لذلك هنالك تخصص ضيق وواضح ودرجة عالية من الرسمية لتقنين السلوك .

ومن ناحية الإدارة الوسطى فإنه يتم اتباع التنظيم الوظيفي حيث يقسم المديرون إلى دوائر وظيفية .

إيجابياتها : القدرة على انجاز أعمال نمطية بكفاءة عالية، وضع التخصصات المشابهة معاً يحقق وفورات الحجم الكبير وتقليص ازدواجية الموارد وهيمنة الأنظمة والقوانين تحل محل حرية التصرف .

سلبياتها / النزاع بين الوحدات بسبب التخصص وتهيمن أهداف الوحدات على الأهداف العامة .

يصلح هذا النوع من التنظيم في الحالات الآتية/

عندما يكون حجم المنظمة كبيراً والبيئة بسيطة وثابتة، وتستخدم المنظمة تقنيات روتينية يمكن تنميطها ويطبق هذا النوع في مؤسسات الإنتاج الكبير مثل صناعة السيارات والفولاذ، ومنظمات الخدمات ذات الأنشطة البسيطة الروتينية مثل شركات التأمين ، والمنظمات الحكومية مثل البريد وضريبة الدخل ، والمنظمات ذات الإحتياجات الأمنية الخاصة مثل شركات الطيران والإطفاء وفي المنظمات التي تعيش مرحلة النضج .

تشكل القوى التشغيلية المكون الرئيس وهي التي تمتلك القوة ولديها استقلالية من خلال اللامركزية وهناك جهاز مساند كبير يتركز عمله في خدمة القوى التشغيلية والهيكل ذات درجة عالية من التعقيد

الإيجابيات/ وفي هذا النوع من التنظيم تقل درجة الرسمية عما عليه البيروقراطية الآلية ولكن البيروقراطية المهنية (الرسمية) ذاتية لا تعتمد على الأنظمة والإجراءات التي تصدرها الإدارة.

المعايير تنشأ وتتطور من خلال التعليم والتدريب الطويل الذي تلقاه الفرد خارج المنظمة

وهكذا تعتمد البيروقراطية المهنية على سلطة الخبرة والمعرفة وليس على السلطة الرئاسية / الهرمية.

سلبياتها / ميل الوحدات للنزاع فيما بينها ، يسعى المهنيون لتحقيق أهدافهم الضيقة غير مهتمين بالأهداف العامة لدى المهنيين قوة جامحة لاتباع الأنظمة التي هي من صنعهم أنفسهم (من خلال التعليم الطويل) مما يعيق فعالية المنظمة.

- تصلح البيروقراطية المهنية في الحالات الآتية/

عندما يكون حجم المنظمة كبيراً وبيئة المنظمة معقدة وثابتة وتستخدم المنظمة تقنيات روتينية انغرست داخل الأفراد من خلال المهنية.

٤ - **الهيكل القطاعي/** تهيمن الإدارة الوسطى على المنظمة ويضم وحدات مستقلة وكل منها يشكل بيروقراطية آلية تنسق بينهم الإدارة المركزية وتملك الإدارة الوسطى (مديرو الوحدات) قدراً كبيراً من السيطرة على وحداتهم ويتركز دور الإدارة العليا في الإشراف العام وتوفير الخدمات المساندة وتقييم ومتابعة أداء الوحدات وهكذا فالأقسام / الوحدات تمارس الاستقلالية ولكن ضمن حدود معينة وينظر للوحدات أو الأقسام على أنها شركات صغيرة مصممة على نمط البيروقراطية الآلية.

إيجابياتها / يضع المسؤولية الكاملة عن سلعة أو خدمة معينة بين يدي مدير الوحدة القطاع من المساءلة ويركز على النتائج أكثر من البيروقراطية الآلية ويخفف العبء عن الإدارة المركزية ، هذا التنظيم يوفر وسيلة جيدة لتدريب مديري عاملين ، عدم فعالية قسم معين لا يؤثر على باقي الأقسام ، تتوفر للأقسام الاستجابة ومزايا التخصص.

السلبيات / ازدواجية الأنشطة والموارد واثارة النزاع وعدم التعاون بين الأقسام وبسبب صعوبات في التنسيق بين تلك الأقسام.

يناسب هذا النوع من التنظيم : المنظمات التي تنتوع منتجاتها أو أسواقها أو عملاؤها والمنظمات ذات الحجم الكبير وحينما تكون التقنيات قابلة للتجزئة والتقسيم وفي حالة وجود بيئة غير معقدة جداً وغير مضطربة جداً.

٥ - (التنظيم المؤقت) /

الجهاز المساعد المكون الرئيسي في المنظمة يتميز:

بدرجة عالية من التمايز الأفقي ودرجة منخفضة من التمايز الرأسي .

ورسمية متدنية ، ولا مركزية اتخاذ القرارات ، ولا يشتمل على تسلسل هرمي راسخ ، والإدارات /الوحدات قد لا تكون دائمة ودرجة التمييط متدنية.

- يتميز التنظيم المؤقت بدرجة عالية من التمايز/التقسيم الأفقي

لكونه أن معظم العاملين فيه هم مهنيون، لديهم خبرات مكثفة.

ومن ناحية أخرى / عدد المستويات الإدارية منخفض لأن العدد الكبير من هذه المستويات يعيق قدرة المنظمة على التكيف.

الحاجة إلى الإشراف ضئيلة جداً لأن أنماط السلوك الأدائية التي يريدها المديرون أصبحت مترسخة في ذات المهنيين.

ومن ناحية الرسمية / فالتنظيم المؤقت ذات رسمية منخفضة لكون العاملين فيه من المهنيين ، ولأن وجود رسمية عالية يعيق تطوير الحلول المبتكرة الفريدة التي يحتاجها التنظيم.

إن متطلبات السرعة والمرونة تقتضي اتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات.

يمكن تصور المتخصصين في فرق عمل مرنة تعمل في ظل القليل من القوانين والأنظمة والمعايير ويتم التنسيق بين الأفراد مباشرة بواسطة التكيف المتبادل ومع تغير الظروف تتغير أدوار الأفراد.

- أهم مزايا التنظيم المؤقت /

القدرة على الإستجابة بسرعة للتغيير والإبداع وتسهيل التنسيق بين مختلف الاختصاصيين.

- أهم سلبات التنظيم المؤقت/

النزاع أمر طبيعي وذلك لعدم وضوح علاقات الرئيس والمرؤوس ، والتنفيذي – الاستشاري وعلاقات السلطة ، وكذلك لافتقار التنظيم إلى الرسمية والمعيارية

- النموذج الآلي /

خصائص التنظيم البيروقراطي / الآلي

١ - تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح محدد.

٢ - تسلسل واضح ومحدد للسلطة.

٣ - يتم انجاز كل عمل وفق الأهمية والقواعد المجردة لضمان التوحيد والتماثل بين مختلف الأنشطة..

٤ - تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة.

٥ - يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي وغير شخصي.

٦ - يعتمد التوظيف على الكفاءة وتعتمد الترقيات على الأقدمية.

(أهم إيجابيات التنظيم البيروقراطي وأهم سلبياته وإيجابياته)

- الانتقادات التي وجهت للنموذج الآلي / السلبيات

- ١ - لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناضجة.
- ٢ - يساعد على تطوير الفرد وإعداده ليصبح متمثلاً وخاضعاً.
- ٣ - لا يعطي أهمية للتنظيمات/الجماعات غير الرسمية.
- ٤ - تركيز السلطة في جهات محدودة.
- ٥ - شعور الفرد بالغرابة والعزلة.
- ٦ - استبدال أهداف المنظمة.
- ٧ - يصبح الالتزام والتنفيذ بالأنظمة والقواعد غاية في حد ذاته.
- ٨ - الاتصالات (الأفكار الإبداعية) مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية العديدة.
- ٩ - لا يشتمل على الوسائل المناسبة لحل الخلافات والنزاعات بين الأفراد والجماعات.
- ١٠ - بفضل استخدام التنظيم البيروقراطي نموذج عملي وفعال في العديد من الأنشطة يلانم الحجم الكبير ، القيم الإتجاهات.

أهم مميزات التنظيم البيروقراطي

- ١ - تطبيق القواعد والأنظمة دونما تمييز أو محاباة .
- ٢ - نظام واضح للسلطات.
- ٣ - إجراءات محددة لإنجاز العمل.
- ٤ - تقييم العمل مبني على التخصص الوظيفي.

هل التنظيم البيروقراطي حتمي ولا غنى عنه؟؟؟

على رغم من الإنتقادات والسلبيات إلا أنه سائد في المنظمات الكبيرة مع أن كثيراً من تلك المنظمات لا تعتبر الطريقة الأكثر كفاءة في التنظيم.

(خصائص التنظيم العضوي)

- ١ - التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي بل أكثر منه.
- ٢ - ينظر الأهداف المنظمة على أنها غاية وأهداف والوحدات وسائل لتحقيقها.
- ٣ - الأعمال معرفة بصورة خطوط عريضة وأحياناً يكلف الفرد مهام متضاربة.
- ٤ - التوجيه هو بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالاً من قبل الجماعة للرئيس.
- ٥ - تشارك مختلف الوحدات في وضع استراتيجيات المنظمة.
- ٦ - هيكل السلطات غامض.
- ٧ - الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دونما التقيد بالتسلسل الهرمي.

(النموذج العضوي من خلال التعقيد – الرسمية – المركزية)

- ١ - البساطة النسبية / يؤكد النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلاً من التخصص الشديد أو المتطرف
- ٢ - درجة متدنية من الرسمية / يؤكد على عدم الرسمية العالية بسبب توثيقه على التنظيم السلعي أو على أساس المنتفعين.
- ٣ - بالنسبة المركزية / أولى موضوع تفويض السلطات الإهتمام وتوفير مزيد من اللامركزية.

(مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي الآلي والعضوي)

<u>النموذج/التنظيم العضوي</u>	<u>النموذج/التنظيم الآلي</u>	
تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة	تسود بين العاملين اتجاهات سلبية	التحفيز / الحافز
تحرص على الحصول على الأفكار	لا تقهر باستقطاب آراء المرؤوسين	القيادة
تنساب في جميع الإتجاهات	تنساب من أعلى إلى أسفل	الاتصال
مفتوح ومكثف	مغلق ومحدد	التفاعل
نسبياً لا مركزية	نسبياً مركزية	اتخاذ القرار
تشجع مشاركة الجميع	مركزة في قمة الهرم	وضع الأهداف
عالية	متدنية	أهداف الأداء
تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات	تركز على اللوم والنقد	الرقابة

(إيجابيات وسلبيات التنظيم العضوي)

إيجابيات التنظيم العضوي / أنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة على التكيف ويشجع ويساعد على الريادة والإبداع.

(سلبيات التنظيم العضوي)

- ١ - الإحتكاك والنزاع ظاهرة طبيعية في التنظيم العضوي.
- ٢ - العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين غير محددة.
- ٣ - السلطات والمسؤوليات غير واضحة.
- ٤ - يسبب ضغوط اجتماعية ونفسية على الأفراد إذا ليس من السهل انشاء علاقات العمل وحلها بصورة مستمرة وأنظمة العمل المؤقتة.
- ٥ - صعوبة في التكيف مع التغير السريع والغموض وأنظمة عمل مؤقتة ومشاركة المسؤولية مع أعضاء آخرين.

(متى يفضل استخدام التنظيم العضوي)

- ١ - عندما تكون البيئة دينامية مضطربة ومعقدة لأنها تتطلب درجة عالية من التمايز الأفقي واللامركزية اللذين يوفرهما التنظيم العضوي.
- ٢ - استراتيجيات التغيير والتنوع ويتطلب المرونة التي يتميز بها التنظيم العضوي.
- ٣ - التقنية يجب أن تكون غير روتينية بل معقدة لكي تساعد على الإستجابة للإستراتيجيات المتغيرة.
- ٤ - يفضل في السنين الأولى من عمر المنظمة حيث تحتاج المنظمة إلى درجة عالية من المرونة في محاولتها تحديد أسواقها.

أنواع أخرى من تصميم الهيكل التنظيمي/ نموذج Z

<u>الخصائص</u>	<u>نموذج Z</u>
١ - مدة التوظيف في المنظمة	غالباً فترة طويلة
٢ - الترقية	بطيئة فالتركيز الكبير يعطي للتدريب والتقييم بعد ذلك الترقية
٣ - المجال الوظيفي	أكثر عمودية / التركيز على التدوير الوظيفي والإعتماد على التدريب.
٤ - إتخاذ القرار	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة.
٥ - تقييم الأداء	غير صريح وغير رسمي ولكن بتقديرات واضحة ورسمية.
٦ - المسؤولية	تحدد بصورة فردية
٧ - الإهتمام بالموظفين	يمتد الإهتمام ليشمل المزيد من جوانب حياة العامل

(النماذج التنظيمية التي اقترحها الكاتب بركنشو لتنظيم المنظمات الكونية) /

<u>القسم الدولي</u>	تقسم المنظمة ل وحدات وكل وحدة مسؤولة عن أنشطتها في البلد الأم وينشأ قسم منفصل خاص بالعمليات الدولية ومتبع لدى العديد من المنظمات ذات المبيعات الدولية
<u>قسم المنتج الدولي</u>	تفوض السلطة الرئيسية لمديري المنتجات مما يسهل تنسيق وتكامل الأنشطة عالمياً ولكن يعيق القدرة على الإستجابة للاختلافات المحددة بين البلدان وهو نظام يتطور ليصبح أكثر التنظيمات شيوعاً في الشركات الكونية الكبيرة.
<u>قسم المنطقة</u>	المسؤولية في يد مدير المنطقة مثلاً رئيس منطقة جنوب شرق آسيا ولديه الكلمة النهائية بما يتعلق بالمنتج ويوفر هذا التنظيم قدرة عالية الإستجابة للأسواق العالمية لأن كل منطقة لها موردها الخاص ولكن التنسيق ضعيف بين البلدان مما يصعب وفرة الإنتاج بالحجم الكبير وهذا التنظيم غير شائع الآن
<u>المصفوفة العالمية</u>	هذا النوع يدمج مزايا التنظيميين السابقين بدون سلبتهما ويكون المدير مسؤولاً أمام رئيسين مدير الوحدة العالمي ومدير قطري يكون مسؤولاً عن الإستجابة لإحتياجات القطر ومدير المنتج الدولي يقوم بالتأكد من تنسيق الأنشطة عالمياً والغرض هو تحقيق تكامل دولي وقطري بنفس الوقت.

(خصائص التنظيم الفعال) /

- ١ - الإبداعية / تزداد أهمية الإبداع في المنظمات التي تواجه بيئات معقدة ومتنوعة ومضطربة .
- ٢ - المرونة والتكيف (مثاله / تغيير العمليات التنظيمية ، تغيير الهيكل التنظيمي ، اللامركزية ، ...الخ).
- ٣ - تسهيل التنسيق والتكامل بين الأنشطة والوحدات والجهود.
- ٤ - تسهيل الإستراتيجية (التعقيد ، الرسمية ، المركزية).

حجم المنظمة وعمرها / ودورة حياتها:

أشار الكاتب كامبري أن حجم المنظمة يتضمن أربع جوانب /مكونات :

- ١ - الطاقة المادية /الاستيعابية (الإنتاجية).
- ٢ - عدد العاملين بالمنظمة (من أكثر المقاييس استعمالاً / شيوعاً)
- ٣ - حجم المدخلات أو المخرجات (عدد المنتفعين – عدد الطلبة).
- ٤ - الموارد المتاحة /

(اقترح هودج وأنتوني أن الحجم يمكن أن يقاس بطرق عديدة)/

- ١ - حصة المنظمة من السوق.
 - ٢ - تعدد فروع المنظمة.
 - ٣ - تعدد خطوط الإنتاج.
 - ٤ - حجم الموجودات والتسهيلات. (تعني الأصول)
 - ٥ - عدد العاملين المتفرعين (يعتبر أثير المقاييس دقة وموضوعية)/
- (إن اجمالي عدد العاملين في المنظمة يتببط بالمؤشرات أو الجوانب الأخرى لقياس الحجم).

وهناك مشكلتين /

- ١ - الإستعانة بأعداد ليست قليلة من العاملين غير المتفرعين.
- ٢ - الخلط بين الحجم والكفاءة.

(تسعى المنظمات للنمو والزيادة)/

- ١ - الأكبر هو الأفضل.
- ٢ - يمكن تبرير الحجم الكبير بالنسبة للمنظمات لما له من مزايا اقتصادية.
- ٣ - النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المنظمات .
- ٤ - النمو مؤشر على الفعالية والصحة والشباب.
- ٥ - النمو قوة ونفوذ.
- ٦ - القدرة على جذب الكفاءات والخبرات.

- ١ - **(الأكبر هو الأفضل)/** المنظمات الأكبر حجماً هي الأفضل
 - ٢ - **(يمكن تبرير الحجم الكبير بالنسبة للمنظمات لما له من مزايا اقتصادية).**
- يرتبط بكبر المنظمات مزايا اقتصادية مثل تخفيض النفقات (تكلفة أقل وكفاءة أكبر المنظمات الأكبر حجماً كانت غالباً أكثر كفاءة /إنتاجية..

٣ - (النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المنظمات) .

النمو وزيادة الحجم يزيد احتمالات بقاء المنظمة واستمراريتها.

٤ - (النمو مؤشر على الفعالية والصحة والشباب).

إن نمو المنظمة وتزايد حجمها يوحي بأنها تدار بفاعلية ، واستناداً لمفهوم النظم فإنه من المرغوب أن تنمو المنظمة ويزداد حجمها لأن ذلك يشير إلى الحيوية والشباب وأن المنظمة تتمتع بصحة جيدة.

٥ - (النمو قوة ونفوذ)

إن تزايد حجم المنظمة يتوافق باستمرار مع المصالح الشخصية للإدارة العليا في المنظمة ، فالنمو وازدياد الحجم يزيد شهرة أو قوة هذه الجماعة واستقرارها الوظيفي.

وعلى مستوى المنظمة فالحجم الكبير والنمو يوفران للمنظمة مزيداً من القوة أمام المنظمات والجهات الأخرى في بيئة المنظمة.

٦ - (القدرة على جذب الكفاءات والخبرات)

وذلك لكونها قادرة على دفع رواتب ومزايا مغرية وتوفير ظروف عمل مساعدة.

(الظروف الداخلية المساعدة على النمو) /

١ - توافر موارد رابدة فائضة / تمتلك المنظمة الموارد الداخلية مثل القوى البشرية ورأس المال والمعدات والأجهزة والخبرة الإدارية وغيرها ، لكن الأهم من ذلك هو أن تكون بعض هذه الموارد فائضة (رابدة) وغير مستعملة جيداً حتى يكون بالإمكان تخصيصها لأغراض النمو والتوسع.

٢ - توافر موارد مستغلة أكثر من طاقتها / الاستخدام الزائد يحفز المديرين على السعي لإضافة موارد جديدة وهذه بدورها قد لا تستغل جميعها مما ينتج عن ذلك موارد فائضة تدفع المديرين للبحث عن أنشطة لاستغلال هذه المواد.

٣ - حواظ النمو / تحرص المنظمة على النمو وزيادة حجمها إذا ما كانت لديها حوافز قوية للنمو وهذه الحوافز ممكن ان تكون اقتصادية ونفسية واستراتيجية ومن الحوافز الاقتصادية زيادة الأرباح ، تخفيض تكلفة المنتج، ومن الحوافز الاستراتيجية، الاستقرار، البقاء ، الاحتكار ، ومن الحوافز النفسية تشمل دوافع المديرين وحاجاتهم للإنجاز أو القوة أو المكانة وتحقيق الذات).

(الظروف الخارجية المساعدة على النمو) /

١ - تزايد حجم الطلب.

٢ - زيادة دخل الفرد.

٣ - الانتعاش الإقتصادي.

٤ - التقدم التقني.

(علاقة الحجم بالهيكل التنظيمي): (درجة البيروقراطية – تأثير الحجم على درجة التمايز)

- ١ - درجة البيروقراطية (إن المنظمات كبيرة الحجم تتصف بدرجة عالية من البيروقراطية (التخصص) وأن البيروقراطية والحجم الكبير متلازمان .
- أن الحجم له تأثيران مختلفان يؤديان إلى نتائج متضاربة بالنسبة للجانب الإداري فمن ناحية يرتبط الحجم بعلاقو ايجابية مع درجة التمايز ، ومن ناحية أخرى يرتبط الحجم بعلاقة ايجابية مع زيادة حجم الأنشطة من نفس النوع.

٢ - تأثير الحجم على درجة التمايز/

- ١ - التمايز الأفقي/ ويشير إلى عدد الوحدات التنظيمية والمسميات الوظيفية وطبيعة المهام.
 - ٢ - التمايز الرأسي/ ويشير إلى عدد المستويات الإدارية.
 - ٣ - التمايز الجغرافي/ يعني مدى الإنتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة.
- (وهذه الأبعاد الثلاثة للتمايز لا يمكن اعتبارها مستقلة عن بعضها البعض بل تتغير جميعها في آن واحد. وهذه الخاصية / البعد (التمايز) تشير إلى مدى تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة ويكون الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً كلما زاد التمايز).

<u>الحجم ودرجة التمايز</u>	كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة التمايز وكلما زاد التمايز أصبح الهيكل أكثر تعقيداً.
<u>الحجم ودرجة الرسمية</u>	أي مدى اعتماد المنظمة على المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أدائه لعمله ، (زيادة الحجم يؤدي لزيادة الرسمية).
<u>الحجم ودرجة التخصص</u>	كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة التخصص
<u>الحجم ودرجة المركزية</u>	(المركزية تعني /موقع ومكان ومصدر صنع القرار) لقد اثبتت بعض الدراسات وجود علاقة سببية ايجابية بين الحجم واللامركزية ، ولكن البعض الآخر أشار إلى وجود علاقة عكسية. (المركزية والرسمية يسعيان لضبط سلوك الأفراد في المنظمة.

(تأثيرات أخرى للحجم):

- ١ - الروتينية/ تزيد مع الحجم الكبير للمنظمة. (مع تزايد حجم المنظمة يزداد ميل المنظمات لتطوير مجموعة من الإجراءات الروتينية لإنجاز الأعمال المختلفة في المنظمة.
- ٢ - تفويض السلطة/ نتيجة تزايد حجم المنظمة.
- ٣ - بيئة عمل غير شخصية/ وتزداد أهمية الإتصالات الرسمية. (حينما يزداد عدد العاملين في المنظمة وتزداد مسؤولياتهم أيضاً يصعب عليهم أن يعرف بعضهم بعضاً على المستوى الشخصي.
- ٤ - انحسار مشاركة المدير التنفيذي.
- ٥ - ازدياد الصراع وتساعد اللعبة السياسية/ وجود علاقة بين الظواهر الثلاث (الحجم الكبير ، الصراع ، المناورات السياسية).

(أيهما أفضل الحجم الكبير أم الصغير)؟؟؟

المنظمات الصغيرة تتميز / بدرجة متدنية من التمايز الأفقي والرأسي والجغرافي والرسمية ودرجة عالية من المركزية ، تشجع الإبداع ، تقل الصراعات ، من السهل إحداث التغيير .

(أهم المشكلات التي تواجه المنظمات صغيرة الحجم فهي : الرقابة والمساءلة ، والكفاءة ، والإعتماد على البيئة).

<u>مشاكل المنظمات الكبيرة</u>	معقدة وعلى درجة عالية من التمايز الأفقي والرأسي ودرجة عالية من الرسمية. وتقل المركزية ولا تشجع الإبداع وترتفع الرسمية وتكثر المناورات والصراعات السياسية ومن الصعب القيام بالتغيير أحياناً.
<u>مشاكل المنظمات الصغيرة</u>	الرقابة والمساءلة والكفاءة والإعتماد على البيئة فيميل المدير لممارسة الرقابة من خلال الإشراف والملاحظة المباشرة والكفاءة ، لأن المنظمة الصغيرة لا تملك موارد فاضلة وتكون غير قادرة على التأثير في بيئتها ولا تتمكن من التقليل من الموردين والمنافسين).

(عمر المنظمة)

- ١ - كلما زاد عمر المنظمة اتجهت لإتباع مزيد من الرسمية في تصرفاتها وسلوكها).
- ٢ - إن خصائص المنظمة في جميع المراحل العمرية المختلفة غالباً ما يتأثر بالخصائص حين انشائها ، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تم إنشاؤها في نفس الفترة الزمنية ، وهذا الافتراض الأساسي الذي بنيت عليه النظرية المؤسسية.
- ٣ - المنظمات الأكبر عمراً (بغض النظر عن حجمها) تعتبر أكثر استقراراً في السوق مما يقلل من احتمالات انقضائها.
- ٤ - كلما زاد عمر المنظمة أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها مما يجعلها تعدل من أهدافها وتطبق سياسات عمل أكثر تحفظاً وأقل مخاطرة وأكثر اهتماماً بالعمليات الداخلية.
- ٥ - يميل الهيكل التنظيمي في المنظمات بمرور الزمن إلى القصور الذاتي والجمود.

(نموذج ميللر وفرايزن في دورة حياة المنظمة)

يقترح أن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل /

- ١ - الولادة / تسمى المنظمات الصغيرة التي تأسس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.
- ٢ - النمو / التوسع - تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسّم إلى وحدات/دوائر وتصبح هياكلها أكثر رسمية.
- ٣ - النضج / تصبح المنظمات كفوة ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية ولكنها أقل إبداعية.
- ٤ - الإنحدار / التدهور / تتأرجح المنظمة ضمن أسواق منكشدة لمنتجات متقدمة.
- ٥ - إعادة الانتعاش / تشهد المنظمة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق.

(مسببات انحدار المنظمات والآثار السلبية الناشئة عن الانحدار):

مسببات الانحدار / انحدار البيئة التي تستمد منها المنظمة الموارد وتقدم لها المنظمة منتجاتها وخدماتها فتقلص الموارد أو ترفع التكلفة أو الإثنين معاً وتنقص الموارد البشرية المدربة.

يزيد من صعوبة تغطية التكاليف التشغيلية وإذا قلص الحجم انخفضت الإيرادات والأرباح وسبب صعوبة في اقتراض الأموال على المدى القصير لتمويل عملية التوسع طويلة الأمد فتتحدّر بدلاً من النمو.

(الآثار السلبية للانحدار)/

- ✗ تزيد الصراع والنزاع في المنظمة/ نظراً لتقلص الموارد المتاحة يزداد التنافس على الموارد.
- ✗ تصعيد اللعبة السياسية / إن تقليص الموارد غالباً ما يؤدي إلى تصعيد المناورات السياسية وصراع القوة بين الجماعات المختلفة.
- ✗ ارتفاع معدل الدوران الوظيفي / أي صعوبة الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين الذين يتركّون العمل، وتصبح مشكلة الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين المؤهلين إحدى المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة.
- ✗ تزايد مقاومة التغيير / (للحفاظ على المصالح والسيطرة).
- ✗ الضغوط -/ التي يعيشها المديرون وحالة التوتر لإتخاذ القرارات (هامش الخطأ) .
- ✗ انخفاض دافعية ومعنويات العاملين / بسبب الإستغناء عن العمال وخفض الرواتب وغيرها مما يزيد التوتر والقلق.

(إدارة مرحلة الانحدار)/

- تطبيق مركزية محكمة على مستوى القرارات التشغيلية الروتينية وذلك ضروري من أجل حسم النزاعات.
- قيام الإدارة بتوضيح استراتيجيات المنظمة وأهدافها وتوجيهها ومستقبلها بلا غموض للعاملين.
- على الإدارة تكثيف الإتصالات الرأسية إلى المستويات الدنيا ومنها مع التركيز على توضيح وتفسير التغييرات المحتملة و الاستماع إلى الموظفين مما يساعد العاملين معرفة نزاهة وأمانة الإدارة ومصداقيتها.
- يمكن للإدارة توظيف عملية تقليص القوى العاملة بإعادة النظر في تصميم الأعمال تتضمن التنوع والتحديات لتصبح ذات فاعلية أعلى.
- على الإدارة تبحث عن وسائل أو طرق إبداعية لمعالجة المشكلات الملازمة لتقليص القوى العاملة (تقاعد مبكر ، تقليص عدد الساعات ، إعادة تعيين في منظمات أخرى) .

- التغييرات الهيكلية في مرحلة النمو /

<p>١ - مرحلة الولادة (تعتبر مركزية)</p>	<p>يصبح الهيكل التنظيمي بسيط ومركزي ولا تفويض ولا تمييز. وتكون المنظمة في هذه المرحلة جريئة ومبدعة.</p>
<p>٢ - مرحلة النمو (تعتبر أقل مركزية)</p>	<p>يصبح الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة أكثر تعقيداً وأقل مركزية لتزايد الأعمال الإدارية وازدياد حجمها وتنوع أسواقها ومنتجاتها وتبني المنظمة هيكلًا مقسمًا لوحدات على أساس وظيفي ويقل دور المدير ويمثل الإدارة إلى أسلوب المشاركة ولكن تبقى القوة نسبياً مركزية وتبقى القرارات جريئة وإبداعية.</p>
<p>٣ - مرحلة النضج (تعتبر مركزية)</p>	<p>تميل المنظمة في هذه المرحلة للمحافظة بدرجة أكبر وهيكلها يشبه مرحلة النمو والقرارات مركزية أكثر وتحديات النمو توجد حاجة لنظم المعلومات لغرض الرقابة على التكاليف لتكون المنظمة كفوة. ويقل التكيف مع قوى السوق لذا يتدنى الأداء في مرحلة النضج.</p>
<p>٤ - مرحلة الانتعاش (تعتبر مركزية ولا مركزية).</p>	<p>تشهد تنوعاً ملحوظاً في الأسواق والمنتجات وتتزع الملكية كمرحلة النضج لكن المنظمة هنا أكبر وأكثر إبداعية وتقتحم بيئات ديناميكية ومعادية وتتبع المنظمات التقسيم القطاعي وتمنح شبه استقلالية لتعامل مع تنوع السوق والسياسة العامة مركزية لا مركزية على مستوى الوحدات والرقابة من خلال نظم معلومات متقدمة وتكون المنظمة جريئة وهي مرحلة أكثر تطوراً وإثارة.</p>

الفصل السابع / إدارة التقنية في المنظمات

- **إدارة التقنية /** لا يمكن انجاز اي عملية تحويلية بدون استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات والأساليب والإجراءات والمعارف اللازمة – التقنيات.

بل تمتد استخدماتها لتشمل مختلف المنظمات صناعية أم خدمية ،حكومية أم أهلية ،أم مشتركة.

- **ما هي التقنية /** يتفق العلماء وباحثوا التنظيم والإدارة على أن التقنية لا تقتصر فقط على المعدات والأجهزة والأدوات (الأمور والجوانب الميكانيكية)

- ولكنها تتضمن أيضاً الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات.

- عرفها ستيرز / تشير إلى أي شيء يتضمن العمليات الميكانيكية أو الذهنية / الفكرية والتي تقوم المنظمة من خلالها بتحويل المدخلات (مواد الخام) إلى مخرجات (منتجات جاهزة) في سبيل تحقيق أهدافها.

- أنواع التقنية /

التقنية الرئيسية	هي التقنية الفعلية التي تستخدمها المنظمة لتحويل الموارد إلى مخرجات وهي التقنية السائدة والمتحكمة في إنجاز العمل عند قاعدة المنظمة بالتقنية الأساس.
التقنية التحتية	وهي تستخدمها المنظمة في تفاعلها مع البيئة الخارجية من أجل الحصول على الموارد التي تحتاجها أو من أجل تسويق منتجاتها (فمثلا يمكن أن تضم التقنية التحتية وحدات المشتريات والشحن والعاملين والهندسة والأبحاث والتطوير

(وللحفاظ على التقنية الرئيسية من أي تأثيرات بيئية يلزم اتباع الطرق التالية) /

١ - الحجز	الإحتفاظ بمخزون من المواد اللازمة للعملية الإنتاجية وكذلك السلع الجاهزة لمواجهة تقلبات الطلب.
٢ - التسكين أو التخفيف	أي محاولة تقليل التقلبات البيئية التي قد تؤثر على المدخلات والمخرجات.
٣ - التنبؤ	التنبؤ بمدى توافر الموارد اللازمة وتوقع الطلب على المنتجات ودمج التنبؤات ضمن خطط المنظمة.
٤ - التقنين	إذا فشلت الطرق الثلاث السابقة تلجأ المنظمة إلى تقنين الموارد أو تقنين المبيعات وإعطاء الأولوية والأفضلية في إدخال المرضى والإقامة في المستشفى للحالات الحرجة مثلاً.

- (إدارة التقنية)

لا يمكن اغفال أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به التقنية (التقنية الأساسية والتهنية في تحقيق ميزة تنافسية ثابتة للمنظمة من خلال تحسين جودة منتجاتها / خدماتها وتخفيض التكاليف وسرعة إيصال المنتج للعميل.

(مراحل إدارة التقنية)

- هناك ثلاث مراحل لإدارة التقنية /
- المرحلة الأولى / مرحلة التقييم : فتتضمن تقييم الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وكذلك بينها وتقرير الناعدة التقنية (نقطة البداية) أو سنة بداية التقنيات المستقبلية.
- المرحلة الثانية / مرحلة اتخاذ موقع /
- تتضمن الأنشطة التي تركز عليها الإدارة في العادة أي تقرير ما هي الإستثمارات الواجب القيام بها .
- المرحلة الثالثة / تتعلق بصياغة السياسات : المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية ، كما يجب تحقيق تكامل لبن جميع العوامل.

- (نقل التقنية وتطبيقها) /

- هنالك القليل من المنظمات التي تقوم نفسها بتطوير التقنية التي تستخدمها إذ أن غالبية المنظمات تقوم بنقل وتطبيق التقنيات المتوافرة في البيئة الخارجية والتي قامت منظمات أخرى بتطويرها.

١- يمكن نقل التقنية من وحدة نشاط لآخر في المنظمة الواحدة أو من منظمة لأخرى أو من دولة متقدمة لأخرى نامية.

٢- يمكن نقل التقنية من منظمات حكومية أو أكاديمية أو بحثية إلى القطاع الخاص.

(لا يمكن الحديث عن نقل التقنية ما لم يتم استخدام المعرفة التقنية فعلياً)

○ (الأدوار التي ينبغي التفكير بها حين ادخال تقنيات جديدة للمنظمات) /

- ❖ هل يجب على المنظمة الإبقاء على العاملين وعدم الاستغناء عنهم عند تطبيق تقنية جديدة ؟
- ❖ هل تسطيع المنظمة استقطاب العاملين ذوي المهارات اللازمة للتقنية الجديدة؟
- ❖ هل تستطيع المنظمة إعادة تدريب العاملين أو إعادة توزيعهم في المنظمة؟
- ❖ ما هي الآثار والنتائج التي ستنشأ عن تطبيق التقنية الجديدة على معنويات العاملين ؟
- ❖ كيف يمكن التشاور والتنسيق مع الإتحادات العمالية بهذا الشأن ؟
- ❖ هل يمكن الإستغناء عن العمالة الزائدة نتيجة تطبيق التقنية الجديدة دون أية مشكلات ؟

(الخصائص الهيكلية لأنواع الثلاثة من تقنية العمليات)؟؟

تقنية الإنتاج بالوحدة (عضوي) طائرات – أثاث	تقنية الإنتاج الكبير (آلي) سيارات – أجهزة منزلية	تقنية الإنتاج المستمر (عضوي) تكرير البترول (صناعات كيميائية).
عدد قليل من المستويات الإدارية	عدد متوسط من المستويات الإدارية	عدد المستويات الإدارية كبير
نطاق إشراف معتدل	نطاق إشراف واسع	نطاق إشراف ضيق
نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة عالية	نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة معتدلة	نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة منخفضة
نسبة الوظائف التنفيذية للإستشارة عالية	نسبة الوظائف التنفيذية للإستشارة معتدلة	نسبة الوظائف التنفيذية للإستشارة منخفضة
درجة الرسمية منخفضة	درجة الرسمية عالية	درجة الرسمية منخفضة
درجة مركزية اتخاذ القرار منخفضة	درجة مركزية اتخاذ القرار عالية	درجة مركزية اتخاذ القرار منخفضة
يناسبها الهيكل الآلي	يناسبها الهيكل العضوي	يناسبها الهيكل العضوي

(أوجه الاختلاف بين المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية)/

التقنيات الحديثة في الصناعة : ظهرت حديثاً تقنية التصنيع المرن ترتبط باستخدام الحاسوب بالخصائص التالية :

- نطاق إشراف ضيق .
- عدد مستويات الإدارية قليل.
- درجة تخصص عالية.
- درجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرار
- رسمية منخفضة
- يناسبها التنظيم العضوي

(المنظمات الخدمية)/

الاختلافات العديدة بين منظمات الخدمات والمنظمات الصناعية وهي كالتالي/

<u>مخرجات المنظمة الخدمية غير ملموسة</u>	الخدمة شيء مجرد فالبنوك والأسواق المركزية وشركات الهواتف والتأمين وغيرها تقدم للعملاء خدمات لا يمكن تخزينها أو مشاهدتها.
<u>القرب من العميل</u>	غالباً منظمات الخدمة أقرب للعميل من المنظمات الصناعية. وتقوم بخدمة العميل حتى يرضى عن الخدمات المقدمة له ولنجاح المنظمة يجب عليها ان تلبي رغبات العميل ، وإن لم يرضى عنها العميل يبحث عن غيره .
<u>تقديم الخدمة حسب رغبة العميل</u>	فالعميل يشارك بتحديد الكيفية لخدمته بعكس المنتج السلعي يتسم بدرجة عالية من النمطية.
<u>الإعتماد على تقنية كثيفة العمالة</u>	المنظمة الخدمية تكثف العمالة لضرورة التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والعميل ، فكل عميل يحتاج إلى عامل لكي يقدم له الخدمة، والمنظمة الصناعية تكثف رأس المال حيث تزداد درجة الآلية.

التقنية الوسيطة	هي خدمة تربط بين العملاء جهات لديها الموردين وجهات لديها حاجة مثل / البنوك وشركات الهاتف والتأمين وغيرها ويعمل الأفراد والجماعات بعضهم البعض إلى حد كبير) والتنسيق مطلوب لخدمة عالية الجودة وتنميط الإجراءات ونموذجها إلى (الاعتمادية تجمعية).
تقنية السلسلة الطويلة	هذه التقنية مشابهة لتقنية الإنتاج الكبير وهي سلسلة متتابعة من الأعمال البسيطة ومن أمثلة المنظمات التي تستخدم هذه التقنية / بعض المنظمات الحكومية الخدمية التي تمنح رخص السيارات ورخص السواقين وجوازات السفر وغيرها. التسجيل في الجامعات ، كافتيريا الجامعات. ويرتبط بهذه التقنية (الاعتمادية المتتابعة) حيث تكون مخرجات وحدة أو أكثر عبارة عن مدخلات لوحدة أخرى وهكذا.
التقنية المكثفة	تعتمد على طبيعة المشكلة وتنوعها مثل المستشفيات والجامعات وتتضمن التقنية عمليات ممكن تغيير تركيبها في حال تلقي العامل تغذية راجعة من العميل الذي يقوم بخدمته كحالة طوارئ تتطلب أشعة وتحليل وتغذية وصيدلة والخدمة مرنة والتفاعل مكثف ويستعمل النموذج العضوي (علاقة اعتمادية تبادلية)

الخصائص المعينة في الهيكل التنظيمي من حيث درجة التعقيد والرسمية /

- ١ - التقنية الوسيطة : تعقيد منخفض + رسمية عالية.
- ٢ - تقنية السلسلة الطويلة : تعقيد معتدل + رسمية معتدلة.
- ٣ - تقنية مكثفة : تعقيد عالي + رسمية منخفضة.

(أنواع التقنية الأربعة حيث نموذج الكاتب (بيرو)) /

١ - <u>التقنية الروتينية</u>	يتصف العمل بوجود حالات ومواقف استثنائية غير عادية محدودة ومن السهل تحليل المشكلة واتباع إجراءات محددة. مثل الأعمال الكتابية - خطوط تجميع السيارات ، الخزينة في البنوك.
٢ - <u>التقنية الهندسية</u>	يتصف العمل بدرجة عالية حيث الحالات والمواقف الاستثنائية عديدة ويمكن معالجتها بعقلانية وبطريقة منظمة تشتمل على إجراءات وتعليمات وأسس محددة . ومن أمثلة ذلك التطبيقات الهندسية ، ومحاسبة الضرائب.
٣ - <u>التقنية الحرفية</u>	يتصف العمل بدرجة منخفضة من التنوع والمشاكل الاستثنائية محدودة ولكنها صعبة ومعقدة نوعاً ما ويصعب تحديد إجراء معين لمعالجتها وتتطلب خبرات ومهارات عالية لدى الفرد مثل صناعة الأحذية والأعمال الفنية وأعمال الصياغة.
٤ - <u>التقنية غير الروتينية</u>	يتطلب العمل حالات استثنائية عديدة يصعب إخضاعها للتحليل المنطقي المنظم وإتباع إجراءات محددة للتعامل معها ، ويعتمد التعامل مع هذه المشكلات على الخبرة والمعرفة الفنية مثل التخطيط الاستراتيجي ، والأبحاث التطبيقية والبحوث الأساسية.

(أهمية المعلومات التقنية وفائدتها للمنظمة) /

هنالك عوامل عديدة تؤثر على مدى أهمية المعلومات للمنظمات /

من العوامل (الداخلية التنظيمية) /

١ - طبيعة أعمال المنظمة (روتينية أم غير متوقعة)

فكلما تنوعت أعمال المنظمة وتعقدت وزاد حجمها وطبقت التخصص الضيق ونطاق الإشراف الضيق ومزیداً من اللامركزية واستخدمت تقنية غير روتينية كلما زاد ذلك من أهمية المعلومات وحاجة المنظمة إليها ، وزادت بالتالي حاجتها إلى قدرات معلومات عالية.

(من العوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية) /

مدى تأثير المنظمة وارتباطها أو أي من وحداتها التنظيمية بالعوامل البيئية والمتطلبات التي تقتضيها التشريعات الحكومية أو القطاعات الخاصة المختلفة . ومدى التقلبات وعدم الاستقرار الذي تشهده المنظمة . ففي حالة المنظمة التي ترتبط بشكل كبير بالبيئة الخارجية وتعتمد عليها كثيراً ، وتواجه بيئة ديناميكية مضطربة ، تصبح حاجاتها للمعلومات أكبر مما يتطلب قدرة عالية في إدارة المعلومات.

(قيمة المعلومات) /

تحدد بفائدتها للمنظمة /

بمقدار ما تساعد المنظمة على مستوى الأفراد والوحدات التنظيمية بوضع الإستراتيجيات الناجحة وتنفيذها وإعداد الخطط السليمة واتخاذ القرارات في مختلف أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

(الخصائص الرئيسية للمعلومات التي تحدد قيمتها للمنظمة) /

١ - الصلة	أن تكون المعلومة البيئية أكثر صلة للمنظمة لإتخاذ القرارات المناسبة (بيئةالنطاق ، بيئة النشاط).
٢ - نوعية المعلومات	دقة المعلومة ونوعيتها تزيد ثقة المنظمة بقرارها ، وكلما زادت دقة المعلومة زادت تكلفتها (اخفاء المعلومات - قبول معلومات على أنها صحيحة أو العكس صحيح) . مثل سفينة السلام عام ٩٨
٣ - كمية المعلومات	توفير المعلومات بالقدر الكافي لمتخذ القرار لإصدار الحكم الصائب ، مهم لكن الفائض الكبير من المعلومات تضيق وقت وجهد صانع القرار. والناقص من المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة.
٤ - توقيت المعلومات	للمعلومة قيمة زمنية ومعظم المعلومات التي تستخدمها المنظمات تاريخية وتعكس ما حدث سابقاً فتستفيد منها ولكن تزداد فائدتها كلما كانت حديثة.
٥ - سهولة الحصول على المعلومات	توفرها يزيد من فائدتها وإمكانية الحصول عليها بيسر وسهولة من قبل متخذ القرار ، ومن الناحية المثالية يتوجب على المديرين اختيار المعلومات من المصادر التي توفر أعلى قيمة ممكنة من حيث الصلة والنوعية والكمية والتوقيت.

(نظم المعلومات)

هو النظام الذي يعني بجمع المعلومات وتوجيهها وتحليلها واستلامها وتخزينها واسترجاعها واستخدامها في المنظمة وتشمل /

- ١ - جمع المعلومات (مصادر أولية (الذات الحقيقية) ، مصادر ثانوية (الذات الوهمية) والإهتمام بالصدق والثبات.
- ٢ - توجيه (ارسال المعلومات للجهة المناسبة).
- ٣ - التحليل (عدم التحيز).
- ٤ - استلام المعلومات من قبل الجهات المرسله إليها .
- ٥ - التخزين
- ٦ - الإسترجاع
- ٧ - استخدام المعلومات

يتضمن الحصول على المعلومات من داخل المنظمة وخارجها ، إما من مصادر أولية مثل المقابلات مع الأفراد أو المشاهدات أو الاستبيانات ، أو من مصادر ثانوية مثل الإحصاءات أو التقارير . وعند القيام بجمع المعلومات يجب الإهتمام بمفهومي الصدق والثبات فيما يتعلق بوسائل وطرق جمع المعلومات.	جمع المعلومات
من المهم جداً التأكد من أن المعلومات قد تم توجيهها أو ايصالها للجهة المناسبة ، والمشكلة هنا هو تنسيق المعلومات فعلى المنظمة أن توجه اهتمامها نحو كيفية ايصال المعلومات للجهات المناسبة بالسرعة الكافية وبما يضمن تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.	توجيه / ارسال المعلومات
الأمر الهام في التحليل هو عدم التحيز.	التحليل
تبقى المعلومات عديمة الفائدة ما لم يتم تسلمها من قبل الجهات المرسله إليها ، وهذا يتطلب نوع من المتابعة للتأكد من تسلم المعلومات.	استلام المعلومات
يمكن أن تستخدم المعلومات فوراً في بعض الحالات ، أما في التخزين يجب الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ، والتوقيت وسهولة الوصول إلى المعلومات.	التخزين
لقد ساعد الحاسوب كثيراً في تسهيل الحصول على المعلومات واسترجاعها، على أن قرار استرجاع المعلومات يتم عند تخزين المعلومات ، حيث يؤخذ عندها في الاعتبار سهولة ووقت الاسترجاع.	الإسترجاع
يجب أن يحدد بوضوح الاستخدام المتوقع للمعلومات قبل جمعها. وفي هذه الحالة تتصف المعلومات بأنها معدة على أساس الإستخدام.	استخدام المعلومات

المعلومات أحد الموارد الهامة فلذا يجب إدارة نظم المعلومات بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية لتحقيق الفوائد الحيوية المرجوة منها.

(خصائص نظام إدارة المعلومات الفعال)

- ١ - إعداد المعلومات على أساس تلبية احتياجات المستخدمين لإتخاذ قرارات فعالة.
- ٢ - توفير المعلومات الدقيقة وذات الصلة وفي الوقت المناسب.
- ٣ - يجب أن يرتبط باستخدام الحاسوب لتسهيل عمليات التحويل والتخزين والوصول إليه.
- ٤ - أن تكون العملية ومنافعها متوازنة مع التكاليف.
- ٥ - أن يكون نظام المعلومات المحاسبية والتسويقية والرقابية وغيرها يجب أن تشكل نظاماً واحداً متكاملًا منسقاً لضمان عدم ازدواجية وتداخل المعلومات والتقارير وغيرها.
- ٦ - أن تكون هناك وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة نظام المعلومات مع تفويضها سلطة إدارة النظام والعمل (كجهاز استشاري) للمديرين التنفيذيين .

(أنواع نظم المعلومات الإداري) *

١ - نظم معالجة البيانات	يعني جمع المعلومات حول أنشطة المنظمة المختلفة ومعالجتها وتخزينها وتلخيصها وعرضها في شكل تقارير والغرض منها الاحتفاظ ببيانات دقيقة وحديثة عن المنظمة وليس تزويد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرارات ، وقد تم استخدام النظام في البداية في العمليات المحاسبية والفواتير والرواتب.
٢ - نظم المعلومات الإدارية	نظراً لزيادة حجم المنظمات ومعلوماتها لزم الأمر استخدام الحاسوب لتخزين المعلومات ومعالجتها وإتخاذ القرارات وليس عمل الفواتير والرواتب فقط فوجود معلومات لوصف أحداث ماضية وحاضرة ومستقبلية متوقعة لتسهيل مهام المنظمة.
٣ - نظم دعم القرارات	يضم النظام حزمة من أدوات الحاسوب التي تسمح لمتخذ القرار بالتعامل البيني بصورة مباشرة مع الحاسوب دون اللجوء إلى المختصين في المعلومات للحصول عليها .
٤ - نظم الخبرة والذكاء الصناعي	نظام حديث ومتقدم والذكاء الصناعي تشبيهاً بالذكاء الإنساني حيث يتصرف الحاسوب كما لو كان يفكر في المشكلة بعد أن تم تغذيته بالمعلومات وتخزين بشكل مبسط ويستخدمها ذو الخبرة للحصول على النصائح
٥ - نظم دعم الإدارة العليا	هي من أحدث نظم المعلومات ويوجد حاسوب لكل مدير ومرتبطة بشبكة بالحواسيب الأخرى وبه معلومات خاصة بالمستفيد ويسهل الوصول للحاسوب الرئيسي كتقارير وإحصائيات ويزيد من اللامركزية والمرونة وتفويض السلطة.
٦ - نظم أتمتة المكاتب	يعني هذا النظام استخدام الآلات والأجهزة في أداء مهام وأعمال المكاتب الإدارية ، ويشمل برامج معالجة الكلمات والبريد الإلكتروني والبريد الصوتي وشبكات الحاسب الآلي والفاكسميلي والاجتماعات التليفونية.

(العوامل التي تحدد فعالية وتصميم وتنفيذ نظام للمعلومات)/

- ❖ جدية مستخدم النظام /مدى اسهامه ومشاركته في أعمال التصميم والاختبار وبناء النظام.
- ❖ مساندة الإدارة العليا للنظام واهتمامه به.
- ❖ آثار التكلفة والوقت الذي يستغرقه للحصول على المعلومة.
- ❖ التنفيذ التتابعي/ بتنفيذ التقنية الجديدة خطوة خطوة وعدم ادخالها مرة واحدة.
- ❖ التأكد من صلاحية النظام من خلال فحص واختبار جميع مكونات النظام ككل.
- ❖ تدريب جميع العاملين المستخدمين للنظام وتوثيق الإجراءات التشغيلية له.
- ❖ توفير نظام آخر مساند لضمان سير العمل في حال نشوء مشكلات غير متوقعة.

(تأثير تقنية المعلومات على المنظمات)/

- ١ - تغيير في أدوار مدراء الوسطوتباين نمط عملهم وميلهم للتخصص في الجوانب الفنية.
- ٢ - انخفاض أعداد مدراء الوسط بسبب ظهور المنظمة المسطحة.
- ٣ - تتحمل الإدارة العليا مسئوليات إبداعية وتنظيمية اضافية بسبب ارتفاع معدلات التغير والتقدم.
- ٤ - توفير معلومات أكبر إلى مدراء القمة لمساعدتهم في السيطرة على القرارات التي يتخذها اتباعهم.
- ٥ - اختيار مدراء القمة المركزية بسبب كبر حجم وتعقد منظماتهم مع احتمال العودة إلى المركزية بسبب تقنية المعلومات التي تمكنهم من الرقابة.

(آثار التقنية على الهيكل التنظيمي)/

- أصبح الهيكل التنظيمي أكثر انبساطاً
- وقل بذلك عدد المستويات الإدارية
- وزادت قدرة المنظمة على التحكم في درجة مركزية صنع القرارات
- وحددت المستويات الإدارية التي يتاح لها فرصة الوصول للمعلومات
- وتحسنت أساليب التنسيق بين الوحدات الإدارية بغض النظر عن درجة انتشارها الجغرافي.

الفصل التاسع/ القوة ، السياسة ، والصراع التنظيمي

توضيح مفهوم القوة:

- تعرف القوة بأنها القدرة الممكنة أو الفعلية لفرض إرادة الفرد على غيره.
- انها قدرة شخص على التأثير في سلوك شخص آخر.
- تكمن في السيطرة على الأشياء التي يعتبرها الشخص الآخر ذات قيمة له .

وباختصار /

- فالقوة ضمناً تكمن في اعتمادية الطرف الآخر .
- فالقوة ينظر إليها باعتبارها علاقة بين طرفين أحدهما يحاول التأثير على الآخر في موقف معين.
- السلطة تمثل جانباً فقط من القوة (المشروعة) وهي أقل نطاقاً منه .
- فالفرد قد يمتلك القدرة على التأثير على الآخرين دون أن يمتلك السلطة.

جهود أفراد المنظمة لإستقطاب الدعم لصالح أمر ، ضد السياسات والأهداف والأنظمة أو القرارات الأخرى التي يمكن أن تكون لها تأثير عليهم.

- السياسة هي ممارسة القوة لتحقيق مصالح ذاتية للفرد أو الجماعة.
- القوة تنطلق من التأثير ممكن تكون قوة عضلية أو غيرها.
- السلطة / هي قوة معتمدة على قدرة وقوة النظام.
- النفوذ / قوة مستمدة من قوة النظام.

- (مصادر القوة) /

١- القوة المشروعة	هي تسمية أخرى (السلطة) وتستند إلى مقدرة الفرد على التأثير على الغير اعتماداً على السلطة الرسمية لوظيفته.
٢- قوة الإثابة/ المكافأة	مقدرة الفرد على مكافأة سلوك الآخرين أو السيطرة على كيفية توزيع عوائد أو نتائج مرغوبة من قبل الآخرين.
٣- قوة الإرغام/ الإكراه	وهي عكس قوة الإثابة (هي المقدرة على معاقبة شخص لعدم امتثاله أو السيطرة على كيفية توزيع نتائج غير مرغوبة من قبل الآخرين.
٤- القوة المرجعية/ الاقتداء	المقدرة على التأثير على الآخرين بسبب إعجابهم به واقتدائهم به.
٥- قوة الخبرة	المقدرة على التأثير على الآخرين استناداً للمعرفة والخبرة المتخصصة لدى الفرد.
٦- قوة الهامة / السحرية	المقدرة على التأثير على الغير بسبب امتلاك الشخص صفات معينة تعمل على جذب الآخرين وسحرهم.

التحالف المهيمن:

- يبرز التحالف المهيمن ويتكون من أفراد وجماعات تملك السيطرة على الموارد وخاصة في ظل محدوديتها ولا يتوفر لها البديل ومهمة بالنسبة للمنظمة.
- وكذلك المعلومات الحيوية الهامة والنادرة لأغراض التنبؤ ، إضافة إلى تملك الخبرة والمعرفة وأخيراً مركزية الموقع.

-(السياسة)

السياسة ترتبط كثيراً بالقوة ولا تقل أهمية عنها في المنظمات ولذلك لا بد إلقاء الضوء على العملية السياسية .

تعريف السياسة / هي جهود أفراد المنظمة لاستقطاب الدعم لصالح أمر ضد السياسات والأهداف والأنظمة أو القرارات الأخرى التي يمكن أن يكون لها تأثير عليهم.

- فالسياسة إذاً / هي أساساً ممارسة القوة.

- (مسببات السلوك السياسي في المنظمات) /

أهم العوامل التنظيمية /

- ١ - عدم التأكد الناشئ عن الغموض والتغيير والبيئة المضطربة وتدني الرسمية (غموض الأهداف والأدوار وغيرها).
- ٢ - الموارد المحدودة في المنظمة.
- ٣ - حجم المنظمة الكبير وزيادة تعقدها وتزايد المنافسة بين الأفراد والجماعات تشجع على السلوك السياسي.
- ٤ - دورة حياة المنظمة ، ففي مرحلة الإنحدار تتزايد اللعبة السياسية.
- ٥ - المستوى التنظيمي فالسلوك السياسي ينتشر في المستويات العليا والوسطى لامتعتها بقوة أكبر.
- ٦ - القرارات الهامة والقرارات غير المبرمجة تشجع على السلوك السياسي أكثر من القرارات غير الهامة والقرارات الروتينية.

أهم العوامل الشخصية /

- ١ - الشخصية التي لديها حاجة كبيرة للقوة.
- ٢ - الشخصية الميكيا فيلية والتي تسعى للتأثير على الآخرين وبواسطة المراوغة والانتهازية والتي تطبق مبدأ (الغاية تبرر الوسيلة).

(الأساليب والفنون السياسية التي يستخدمها الأفراد لتحقيق مزيد من القوة والنفوذ) /

١-تشكيل التحالفات بين الأفراد والجماعات	لتحقيق مزيد من القوة السياسية بما يضمن تحقيق المصالح المشتركة لهؤلاء الأفراد والجماعات.
٢-الإستمالة	تحويل الأعداء السابقين إلى حلفاء بإشراكهم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وإعطاء المشورة والنصح.
٣-المديح / الثناء	استخدام الثناء والتقدير من أجل الحصول على موافقة الآخرين أو قيامهم بعمل معين يخدم الفرد.
٤-إيجاد صورة ذهنية إيجابية	تصرف الفرد بطريقة تساعد على بناء صورة ذهنية إيجابية عنه لدى الجمهور.
٥-الحصول على قوة هيكلية	ذلك من خلال السيطرة على الموارد الحساسة وكذلك الأنشطة الحيوية في المنظمة.

(معالجة السياسة الهدامة / السلبية)

- يلجأ الأفراد الجماعات في محاولاتهم الحصول على مزيد من القوة أمام الآخرين وبالتالي عدم النجاح في تحقيق مصالحهم .
- يلجأ هؤلاء الأفراد / الجماعات إلى السلوك السياسي السلبي المتمثل في إلقاء اللوم على الآخرين والبحث عن (كبش فداء) مما يولد الشك في مصداقية هؤلاء ومشروعيتهم وقدرتهم وقدرتهم على الإثابة والعقاب وجاذبيتهم ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تدهور معنويات العاملين.

يمكن معالجة ذلك كالاتي/

- تقليص درجة عدم التأكد في المنظمة.
- تقليص درجة المنافسة ولا سيما فيما يتعلق بالموارد.
- حل أي تحالفات (تكتلات) سياسية (الشلل السياسية).
- منع تطور أي تحالفات تكتلات سياسية.
- أن يكون كل مدير / رئيس مثلاً لمروسيه في عدم المراوغة والمناورة والتحايل وغيرها من أنماط السلوك السياسي السلبي.
- الإتصالات المفتوحة الصريحة التي تتيح للجميع الإطلاع على ما يجري في المنظمة.
- مواجهة من يقومون باللعبة السياسية ، واتخاذ اللازم بحقهم.
- توقع ظهور السلوك السياسي السلبي ورصد أي عوامل أو ظروف تشجع وتساعد على اللعبة السياسية ، لأن من شأن ذلك أن يوجه الإدارة للتدخل قبل تصاعد اللعبة السياسية الهدامة.

الصراع (النزاع) التنظيمي /

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة.

تعريف النزاع التنظيمي /

الصراع / يحدث حينما يظهر عدم اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد الانفعالات العدائية احتكاكاً بين الأفراد والجماعات.

- ففي الحالة الأولى/ ينشأ الصراع الموضوعي في صورة عدم اتفاق أو اختلاف حول الأهداف أو الغايات المراد تحقيقها أو حول وسائل تحقيقها وإنجازاتها.
- الحالة الثانية / ينشأ الصراع الإنفعالي فيتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد تنشأ بسبب مشاعر الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والرفض وما شابهها .

(أسباب مصادر الصراع)/

١-الإعتمادية بين الوحدات / الأعمال	يمكن أن تعتمد وحدة على حساب أخرى وليس العكس، فالوحدة الثانية التي يميل ميزان القوة لصالحها قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعاون مع الوحدة التابعة ، وحيث أن هذا النوع من الإعتمادية هو الشائع في المنظمات لذا تزداد فرص واحتمالات نشوء الصراع بين الجماعات / الوحدات.
٢-الإختلاف في الأهداف والقيم والمدرجات	من المصادر المألوفة للصراع بين الوحدات الإختلاف في الأهداف والأولويات والأفضليات والقيم وكذلك الإختلاف في إدراكها للمواقف والأحداث.
٣-التمييز / التقسيم العالي	كلما زاد التمييز/ التقسيم بين الوحدات ، زادت احتمالات الصراع بسبب الإختلافات الداخلية الجوهرية بينها . فالتمييز العالي يؤدي إلى أهداف متفاوتة ونظرة مختلفة للوقت وفلسفة إدارية مختلفة.
٤-الإعتماد على موارد محدودة مشتركة	تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات حينما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة مثل المخصصات المالية وخدمات السكرتارية والطباعة والمكان والأدوات.

٥- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية	حينما لا تتوافق سلطات وحدة معينة مع مسؤولياتها من المحتمل أي ينشأ احتكاك بين الوحدات.
٦- الرسمية المتدنية	حينما تكون الرسمية متدنية تكون الأدوار والمهام والسلطات والإختصاصات غير واضحة وغير محددة مما يساعد على نشوء الصراع.
٧- الإختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد	كلما زاد تأكيد الإدارة العليا واهتمامها بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلاً من الأداء الموحد (العام للمنظمة) زادت احتمالات الصراع.
٨- اتخاذ القرارات بالمشاركة	المشاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات والتعارضات المتواجدة وتوفر فرصة لظهور الإختلافات.
٩- عدم تجانس الأعضاء	كلما زادت الإختلافات بين الأشخاص (من حيث الشخصية والقيم والإتجاهات والتعليم والعمر... الخ) كلما قل احتمال العمل بتعاون وسلاسة وقيام علاقات صداقة بين ممثلي الوحدات.
١٠- تشويه الإتصالات	تعتبر صعوبات ومشكلات الاتصالات في المنظمة من المصادر الشائعة للإتصال.

(مراحل النزاع التنظيمي)/

١ - مرحلة الصراع الخفي	في هذه المرحلة يكون هنالك سبب/مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه صراع ولكنه لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفوناً.
٢ - مرحلة إدراك الصراع	هنا يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وهذا يؤدي الخلاف إلى صراع.
٣ - مرحلة الشعور بالصراع	في هذه المرحلة ينشأ شعور انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع (شعور شخصي وداخلي بالصراع) مثل القلق والتوتر والغضب (ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.
٤ - مرحلة الصراع المكشوف	هنا يظهر الصراع إلى العلن ، ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً من خلال سعي كل طرف لإحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب . وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع عند هذا المستوى.
٥ - مرحلة ما بعد إدارة الصراع	تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته . فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة. ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر – رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً ، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً . وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً. (اختصار الكلام/ النتائج حسب إدارة الصراع ايجابي أو سلبي).

(الآثار والنتائج الإيجابية للصراع التنظيمي)

١- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل ، فالنزاع يشد طاقات الناس ليصبحوا مبدعين.

٢- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة ، يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها.

٣- يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.

٤- ونتيجة لحل النزاع يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

○ (العلاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى الأداء):

- ❖ أن غياب الصراع كلياً في المنظمات غير مرغوب فيه. وكذلك الصراع الشديد.
- ❖ غياب الصراع يشير لعدم مبالاة العاملين وتخليهم عن المشاركة.
- ❖ الصراع الشديد يعيق ويربك العمل لأنه يضر بالمعنويات ويعيق التنسيق ويحول دون قيام العاملين وتكبت التفكير الإبداعي.
- ❖ فالوحدات التنظيمية التي تعيش نزاعاً طفيفاً جداً تميل لأن تكون عديمة الالمبالاة وتفتقر للإبداعية وعدم الحسم وعدم التقيد بالمواعيد المحددة للإنجاز.
- ❖ الصراع الحاد يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى الدمار بسبب النزاع السياسي وعدم الرضا والافتقار للعمل بروح الفريق والدوران الوظيفي.
- ❖ الصراع أو النزاع المعتدل هو المناسب / نتائجه أفضل فهو ينشط الناس ويوجههم في اتجاهات بناءه ومن إيجابيات الصراع المعتدل (يحافظ على حيوية الجماعة والنقد الذاتي والإبداعية ويعمل على تحسين جودة القرارات ويستثير إبداعية الأفراد وتشجيع الإهتمام وحب الإطلاع بين الأعضاء ويوفر وسيلة يتم من خلالها طرح المشكلات في العلن وتخفيف التوترات ويطور مناخاً يتصف بتقييم الذات والتغيير.

(الأساليب الأكثر شيوعاً في تسوية الصراعات التنظيمية)

- ١ - التجنب / الهروب (في هذه الاستراتيجية لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكبته ، هذه الاستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد ، ويتوقع أنها تؤثر سلباً على أداء الفريق لأنها لا تؤدي إلى تقييم البدائل بصورة كاملة ، وكذلك لا يتم حشد طاقات وجهود جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة أحد الأطراف أو عدم استجابته. ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مناسباً إذا كان موضوع الصراع ثانوياً أو كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات لإيجاد حل بعيد المدى).
- ٢ - التنازل / وبموجب هذه الاستراتيجية يعطي الفرد أولوية وأفضلية لمصلحة الغير على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة ، وهذا سلوك سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق.
- ٣ - الإجبار / الإكراه / في هذه الاستراتيجية يسعى الفرد إلى فرض حل يلبي مطالب الطرف الآخر ويسعى الفرد للفوز في أي موقف صراع على افتراض أن الطرف الآخر يجب أن يخسر.
- هذا الأسلوب أسلوباً سلبياً ، ومثل هذه الهيمنة تضعف التكامل الإجتماعي ويجعل الطرف الآخر (الخاسر) يشعر بالظلم.
- يمكن أن يكون هذا الأسلوب مناسباً إذا كانت هنالك حاجة إلى حل سريع لقضية هامة أو حاجة لاتخاذ القرارات الغير شعبية أو حينما يكون التزام الطرف الآخر بالحل الذي يفرض عليه غير ضروري.

- ٤ - الحل الوسط / المساومة (هو أسلوب تقليدي لإدارة الصراع حيث يحقق جانباً من مطالب كل طرف والقرار فيه ليس مثالي للأطراف.
- ٥ - التأزر / التعاون (في هذه الاستراتيجية تعمل أطراف الصراع معاً لتحقيق مطالبها وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح وتتبادل المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه رابحين.

(استثارة الصراع)

ان الصراع المعتدل المعقول آثار ونتائج ايجابية للمنظمة وأنه في حال غياب الصراع أو وجود صراع طفيف جداً يكون مستوى الأداء منخفضاً لذا ينبغي العمل على ايجاد واستثارة الصراع بصورة معتمدة ومدرسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال ايجاد سبب / مصدر أو أكثر من مصادر الصراع ، يجب أن تبقى الإدارة يقظة وتتابع مراحل تطور الصراع بحيث لا يتجاوز درجة الاعتدال.

الفصل الثالث عشر / منظمات المستقبل

٥ - قوى التغيير المستقبلية / هنالك ثلاث قوى تحدد تصميم منظمات المستقبل /

- المتطلبات البيئية.

- التقنيات المتاحة

- القيم الإنسانية والاعتبارات الأخلاقية

١ - البيئة / أقل تأكيداً ، ندرة موارد ، ثورة معلوماتية ، وعي الشعوب، ظاهرة العولمة ، تغييرات القوى العاملة ، تزايد نسبة الإناث.

إن التغييرات البيئية توجد ضغوطاً على المنظمات لتكون مرنة وكفوة.

إن درجة عدم التأكد العالية التي تتميز بها بيئة المستقبل سيجعل من المنظمات الأخذ في الاعتبار التصميم العضوية والاستقلالية. واللامركزية للوحدات الأصغر

وهذه التصميم توصف في الغالب بأنها مبددة للموارد أي أنها ليست كفوة.

أما الكفاءة فتتطلبها العولمة والمنافسة الشديدة وندرة الموارد وأن التصميم الأكثر كفاءة هو النموذج البيروقراطي.

إلا أنه يعرف عن هذا التنظيم عدم مرونته وعدم استجابته بسرعه لعدم التأكد.

ومن المتغيرات البيئية الأخرى التي ستواجه المنظمات في المستقبل : تغييرات في القوى العاملة.

بالنسبة لبيئة المستقبل فمن المتوقع أن تكون أقل تأكيداً (ذات درجة عالية من عدم التأكد وعدم التنبؤ وستكون الموارد المتاحة للمنظمات أقل وفرة مما عليه من عدم التأكد وعدم التنبؤ) وستكون الموارد المتاحة للمنظمات أقل وفرة مما عليه الآن ، وستساعد الثورة المعلوماتية .

(هذا الكلااااااااااااااااااااا شامل للكلااااااااا السابااااا لو تالااظوااااا ااااوه)

إن التغييرات البيئية المتسارعة سوف توجد قوى وضغوطاً متناقضة على المنظمات لتكون مرنة وكفوءة في نفس الوقت . فمن ناحية إن درجة عدم التأكد العالية التي ستميز بيئة المستقبل ، تتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على الإستجابة بسرعة للتغييرات البيئية المتسارعة ، وهذا سيجعل المنظمات تأخذ في الإعتبار التصميم التنظيمية العضوية ، الإستقلالية واللامركزية للوحدات الأصغر . وهذه التصميم توصف في الغالب بأنها مبددة للموارد أي أنها ليست كفوءة . وأما الكفاءة فتتطلبها العولمة والمنافسة الشديدة وندرة الموارد. وأن التصميم الأكثر كفاءة هو النموذج البيروقراطي إلا أنه يعرف عن هذا التنظيم عدم مرونته وعدم استجابته بسرعة لعدم التأكد.

٢ - التقنيات / من المتوقع جداً استمرار بل تصاعد الثورة المعلوماتية وبخاصة في مجالات تقنيات المعلومات ، وستوفر هذه التقنيات الإمكانيات والفرص للمديرين لمعالجة المعلومات الغزيرة وسريعة التغير في المستقبل ، وسيكون لهذه التقنيات تأثيرها على تصميم المنظمات مستقبلاً نظراً لمقدرتها على حل بعض المشكلات الناشئة عن المتطلبات البيئية .

ومن بين تقنيات المعلومات التي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير في المستقبل هي :

١ - تقنيات التفاعل الإنساني / وتتضمن تلك التقنيات التي تتيح للإنسان فرصة التفاعل مع الوسائل الإلكترونية.

٢- **تقنيات الاتصالات / ومنها الإنترنت ، البريد الإلكتروني ، البريد الصوتي ، الفاكس وغيره.**

من الصعب تجاهل آثار ونتائج التطور المتزايد في تقنيات المعلومات والحواسيب والأنظمة والبرمجيات حيث تشهد تقنيات التصنيع تطورات ملحوظة وهامة في مجالات استخدام الحاسوب والإنسان الآلي.

٣ - القيم والأخلاق الإنسانية / نتيجة لبعض الأزمات الخطيرة التي سببتها ولا تزال تسببها بعض المنظمات ، ومن بين التحديات التي ستواجه المديرين والمعينين بتصميم المنظمات هي كيف يمكن جعل المنظمات أفضل من الناحية الأخلاقية ، فعلى المستوى الداخلي (بالنسبة للعاملين) ستواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة لتحسين نوعية حياة الفرد العامل في المنظمة وتوفير فرص النمو والتطور وتحقيق الذات وتخفيف سيطرة المنظمة عليه.

وأما على مستوى المجتمع فستواجه المنظمات ضغوطاً وقيوداً لتبني أهداف وتوجهات وسياسات وقرارات أكثر نبلاً وأكثر شفافية تجاه مصالح المجتمع وموارده وأجياله المستقبلية وقيمه وتقاليده والإضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية بأمانة.

الإتجاهات المستقبلية في تصميم المنظمات/

الخصائص الرئيسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض وهذه الخصائص / الأبعاد/

١ - صغيرة ونحيلة.

٢ - لا مركزية وريادية.

٣- دولية / كونية.

١ - صغيرة ونحيلة / يتوقع أن تصبح منظمات المستقبل أصغر مما هي عليه الآن ، وأن تستخدم عدداً أقل من العاملين / وتعني تقليص المنظمة من خلال تخفيض عدد المستويات الرأسية وتقليص عدد المديرين في خط الوسط.

٢ - اللامركزية وريادية / من المتوقع أن تميل المنظمات الكبيرة مستقبلاً نحو تطبيق المزيد من اللامركزية.

٣ - الخاصية الدولية (تعدد الجنسيات) /

لا يشك أحد في تزايد عولمة الأعمال

سرعان ما تنقله الأعمار الصناعية إلى باقي أرجاء العالم وبذلك لن تستطيع المنظمات غير الكفو أن تخفي فشلها وسوف تشهد المنظمات في المستقبل زوال الحدود الدولية تدريجياً والحماية الجمركية التي اعتادت الدول فرضها ، ولا سيما في ظل تطبيق اتفاقيات التجارة الدولية.

ومن بين الأمور التي تتطلبها العولمة (اتفاقيات التجارة الدولية) هو تكييف المنتجات والخدمات لاحتياجات الأسواق العالمية المختلفة وهذا يتطلب استراتيجية عمل عالمية وليس منهجاً محلياً متعدد الجوانب ومفتاح الحل هنا (هو ربط الأنشطة التي يتم إنجازها في دول مختلفة) *

والاااااااااااااااااااا وأخيراً خلصنا توقعات ما راااااااااااااااااااا

ربي يوفقكم ويسعدكم وييسر أمركم

مع شكري وتقديري واحترامي للجميع

أختكم / عذاري جده.

اختبار تجريبي

أسئلة تجريبية

السؤال الأول / أجبني بصح أو خطأ أمام العبارات التالية :

- ١ - إن درجة عدم التأكد العالية التي تتميز بها بيئة المستقبل سيجعل من المنظمات الأخذ في الاعتبار التصميم الآلية والإستقلالية واللامركزية للوحدات الأصغر (خطأ)
- ٢ - ن درجة عدم التأكد العالية التي تتميز بها بيئة المستقبل سيجعل من المنظمات الأخذ في الاعتبار التصميم العضوية والإستقلالية واللامركزية للوحدات الأصغر (صح)
- ٣ - نظرية المنظمة تبحث أساساً في عملية الإدارة ودور المدير وقيامه بمهامه وتركز على وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة (خطأ)
- ٤ - نظرية الإدارة تبحث أساساً في عملية الإدارة ودور المدير وقيامه بمهامه وتركز على وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة (صح)
- ٥ - كلما زادت درجة الاختلاف ودرجة عدم الاستقرار ودرجة التهديد والخطر ودرجة الارتباط وقلت درجة التنسيق كلما أدى إلى زيادة درجة عدم التأكد البيئي (صح).

السؤال الثاني /

اختاري الإجابة الصحيحة من بين الفقرات/

(١) - خاصية الدورة :

(أ) - عبارة عن سلسلة من الأحداث والأنشطة المتعاقبة .

(ب) - النمو بالقدرة على استخدام طاقة وموارد (مدخلات) تفوق المخرجات.

(ج) - الحصول على الموارد لتجنب الفناء.

(٢) - من الأفكار المفيدة في إدارة مرحلة الإنحدار.

(أ) - تطبيق مركزية محكمة.

(ب) - قيام الإدارة بتوضيح استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

(ج) - الفقرتين أ- ب