

سنة ثالثة إدارة الأعمال: الإجابة النموذجية مادة هياكل وتنظيم المؤسسة

السؤال الأول

- الهيكل التنظيمي 0.5 : يتمثل في ذلك الاطار الرسمي الذي تعمل فيه المنظمة بحيث يتم توضيح فيه وبدقة وتفصيلا للأنشطة والوظائف والواجبات والسلطات والمسؤوليات والتفويض وبالتالي فهو:
 - اطار وأداة رسمية تحدد فيه مختلف العناصر التنظيمية.
 - آلية رسمية تحدد فيها مختلف العلاقات.
 - بناء داخلي تنظيمي يحدد أطر العمل داخل المنظمة .
 - ينتج من تفاعل عنصرين الاطار (العناصر الموقفية المؤثرة مثل الحجم وكل المؤثرات.
- الخريطة التنظيمية 0.5 بمثابة تمثيل في شكل خريطة مختصرة للهيكل التنظيمي يوضح فيها مختلف الوظائف والأقسام الموجودة داخل التنظيم ومختلف العلاقات والترابطات بينها والتفاعلات بينها.
- الدليل التنظيمي: 0.5 هو وثيقة تفصيلية للهيكل والخريطة التنظيمية تتضمن معلومات تفصيلية عن كافة مستويات الهيكل التنظيمي ، فهو أداة تفسيرية للخريطة التنظيمية ومن المعلومات نجد: الوظائف، الأنشطة، أهداف المؤسسة، مهام الوحدات الإدارية .
- التجميع التنظيمي: 0.5 هو عبارة عن قيام القائم بإعداد الهيكل بتجميع مختلف الأنشطة والمهام داخل أقسام معينة لوضع الأفراد المناسبين من اجل أدائها.

الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

- التنظيم الرسمي هو ذلك الاطار الرسمي المحدد في الهيكل والخريطة التنظيمية الذي يبين العلاقات الرسمية داخل المؤسسة ويحدد الواجبات والمسؤوليات وطبيعة الاتصالات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات .اما التنظيم غير الرسمي فهو تلك العلاقات التي تنشأ بطريقة عفوية نتيجة للتفاعل الاجتماعي والإنساني بين الأفراد وهذا يدل على انه كل ما ينشأ خارج الاطار الرسمي غير محدد في الدليل التنظيمي للمؤسسة. 01
- أهمية التنظيم الرسمي تتمثل في أنه يحقق ما يلي: ضمان تحقيق الأهداف. ضمان توفير الإمكانيات اللازمة توضيح الواجبات والمسؤوليات. الاعتماد على تقسيم العمل والتخصص. العلاقة الوطيدة مع التوجيه والرقابة اقتصار الوقت والجهد. الاستغلال الأمثل للموارد. تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف والأفراد. .
- ضمان الاتصال الفعال وتفعيل نظم المعلومات. ضمان عدم توقف الأنشطة. 01
- أهمية التنظيم غير الرسمي تتمثل في: تقليل من ضغوط العمل- يعتبر كمتنفس للعاملين- مراعات الجوانب الاجتماعية والإنسانية- الاستفادة من المعلومات والخبرات، زيادة التحفيز والدافعية – تحسين بيئة العمل. 01

السؤال الثاني:

تقسيم الهياكل حسب التجميع غير الوظيفي : 2.5

- هيكّل على أساس المنتج يتم تجميع الأنشطة على أساس المنتجات التي تنتجها المؤسسة مثلا قسم خاص بالمنتج الأول وقسم خاص بالمنتج.
- هيكّل على أساس العملاء يتم تقسيم الهيكل على أساس الزبائن .
- هيكّل على أساس العمليات يتم التقسيم والتجميع على أساس العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- هيكّل جغرافي: يتم التقسيم على أساس المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة.

مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي

- المزايا: السرعة في حل المشكلات الفنية- توافر الخبرة والتخصص- إمكانية التدريب المتخصص وتطوير المهارات- كفاءة استخدام الموارد- سهولة الاشراف والرقابة. تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والرؤساء. 1.5
- العيوب: عدم الملائمة للمنظمات كبيرة الحجم- عدم الملائمة في البيئة غير المستقرة- التهرب من المسؤولية لعدم وضوحها- قلة المرونة. 1.

السؤال الثالث:

علاقة الحجم بالهيكل التنظيمي:

- العلاقة بين الحجم والتعقيد طردية وقوية ولكنها ليست متوازنة 1
- العلاقة بين الحجم والمركزية عكسية. 1.
- العلاقة بين الحجم والرسمية علاقة طردية. لان المؤسسات كلما كبرت تحاول السيطرة على سلوكيات الأفراد.

1

السؤال الرابع:

الطريقتين هما:

- طريقة تجميع الأنشطة: هي طريقة تستعمل في بناء الهيكل التنظيمي وتسمى أيضا ببناء الهيكل التنظيمي من الأسفل الى الأعلى لأن نقطة البداية فيها تكون من أسفل الهرم التنظيمي وآخر شئ هو الوصول الى أعلى القمة في الهيكل التنظيمي فهي طريقة تبدأ من القاعدة الى غاية الوصول الى القمة 01
- طريقة تحليل الأنشطة وهي طريقة البناء من اعلى الى أسفل وهي طريقة شائعة الاستخدام وهي عكس الطريقة الأولى. وتتبع فيها الخطوات الآتية: تحديد و تحليل أهداف المؤسسة. 1.5
 - تحديد أنشطة المؤسسة.
 - تكوين الوحدات الإدارية.
 - تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.
 - توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات.
 - تحديد المستويات الإدارية.
 - تصوير الهيكل التنظيمي.

- المفاضلة: طريقة تحليل الأهداف هي الأفضل لأن طريقة تجميع الأنشطة تحتاج الى نظرة مستقبلية وتفصيلية لكافة أجزاء العمل وهو امر يصعب تحديده. خاصة الأعمال التفصيلية الصغيرة أما تحليل الأهداف فهي تحتاج فقط الى الخبرة في هذا المجال. 1.5
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: كل طالب ومؤسسته بحيث يختار الهيكل المناسب لها. 01
- علاقة البيئة بالمؤسسة: كل مؤسسة وبيئتها حسب طبيعة الإنتاج او الخدمة لكن العلاقة في الغالب تكون كما يلي: - علاقة عكسية بين عدم التأكد البيئي والتعقيد- البيئة المستقرة تكون أكثر رسمية وديناميكية البيئة تقلص من الرسمية.- كلما زاد تعقيد البيئة قلت المركزية. 02