

الإجابة النموذجية

الإجابة عن السؤال الأول: (06 نقاط)

1- تعريف المفاهيم التالية :

01 نقطة - البنية التقنية (تقنو-هيكلية): يتعلق الأمر هنا بالحللين و المخططين و الخبراء المستشارين ، حيث تتمحور مهمة هذه الفئة في وضع المعايير و القواعد الخاصة بالتسيير و الإنتاج ، حيث يقوم محللو العمل كمهندسي الطرائق بتنميط اساليب العمل ، و المحللون و المخططون و المحاسبون و المراقبون الماليون بتنميط النتائج ، و القائمون على شؤون الافراد بتنميط المؤهلات من خلال التوظيف و التدريب . و بالرغم من اشتهارهم بالتنميط فإن أفراد التقنو-هيكلية يقومون بتنسيق بين أعمالهم الخاصة عن طريق التسوية المتبادلة .

01 نقطة - التنظيم بهيئة الأركان (Etat-Major) ، (Staff and Line): هذا النوع من التدرج مبني على المزج بين النظام الخطي التسلسلي و النظام الوظيفي أي (وحدة القيادة والتخصص) ما يؤدي إلى وجود نوعين أو صنفين من الأفراد داخل التنظيم يشكلان خطين :

- الأول تسلسلي يتعلق بمتخذي القرارات والمنفذين والذين يخضعون لمبدأ وحدة القيادة .

- خط استشاري يتكون من الوظيفيين الذين يدرسون، ويقترحون ويوصون ولكن لا يقررون وهو ما

يشكل هيئة الأركان Etat-Major (المستشارين في التسويق، المدققون، المخططون... وغيرهم)

01 نقطة - الإشراف المباشر: يعني وجود شخص أو هيئة تلعب دور المنسق والمشرف المباشر على عمل الأفراد المرؤوسين أو الوحدات التنظيمية التابعة .

01 نقطة - تنميط الكفاءات و المهارات : هي آلية من آليات التنسيق تتم عن طريق تنميط وتوحيد مضمون

التكوين أو التأهيل والتعلم والمعرفة مما ينتج عنه أفراد مؤهلين بنفس الطريقة .

01 نقطة - خطر البلقنة (Risque de Balkanisation): عندما تصبح بعض الأقسام قوية تحاول السيطرة على الأقسام الضعيفة.

01 نقطة - تفويض السلطة: هو التخلي عن جزء من الصلاحيات و السلطات للمستويات الدنيا لاتخاذ القرارات خاصة منها غير المهمة أو التشغيلية. و التفويض لا يعني التخلص من السلطة أو التملص من المسؤولية بقدر ما يعني التركيز على القرارات الإستراتيجية و التفرغ للأمور الأكثر أهمية مع الاحتفاظ بحق استرجاع السلطة في أي لحظة . كما يعكس التفويض درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات و كذا الثقة المتبادلة بين الرئيس في رؤوسيه ، و من جهة أخرى درجة الكفاءة و المهارة التي يتمتعون ها (المرووسين) .

الإجابة عن السؤال الثاني (06 نقاط)

تتميز الهياكل المبنية على الكفاءات أو (البيروقراطية المحترفة بتعبير هنري منتزبرغ H.Mintzberg) بتركيز النشاطات الأساسية في مركز العمليات، الذي يتميز بالاستقرار ، و يتم إسناد المهام التشغيلية إلى محترفين أكفاء و أفراد ذوي خبرة و تكوين عالي. فهذا الصنف يتميز باللامركزية في اتخاذ القرارات في العديد من الأحيان؛ حيث تتخلى القمة الإستراتيجية عن جزء كبير من سلطاتها لصالح المحترفين في مركز العمليات، أو لصالح أيضا المؤسسات و الهيئات التي يتم انتقاؤهم منها . و يتم التنسيق في هذا الصنف عن طريق تنميط الكفاءات و المهارات. كما تتميز بدور بارز لوحدات الإمداد و المساعدة (الوحدات اللوجيستية). و كمثال على هذا الصنف من الهياكل التنظيمية في مكاتب الاستشارة و الخبرة ، و البنوك، و شركات التأمين ، و المستشفيات ، و الجامعات ... إلخ. و عادة ما تستخدم آلية التسوية المتبادلة للتنسيق بين الأفراد .

02 نقاط

- خصائص الهياكل المبنية على الكفاءات

المزايا	العيوب
- يمكن من تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية. - يشكل إطار عمل جيد. - يجمع بين متخصصين في مجالات شتى في نفس المكان.	- غير قابل للتطبيق في كل المؤسسات. - مكلف من الناحية المادية. - يتطلب تكوين و تدريب مستمرين. - قد يحدث أحيانا سوء فهم بين القمة الإستراتيجية و مركز العمليات لتلبية بعض الاحتياجات.

02 نقاط

02 نقاط

- يعمل على استدامة التفوق لأكثر فترة ممكنة. - يمكن من التوسع الجغرافي خاصة عند التحكم الجيد في نشاطات معينة.	- قد يحدث تداخل في الصلاحيات بين مركز العمليات و المسؤولين (خاصة في مركز العمليات). - اتخاذ القرارات يتم بصفة بطيئة. - قد يتم اللجوء من طرف الإدارة العليا إلى تقييد مركز العمليات من أجل الحد من نفوذه و سلطته من خلال اعتماد مبدأ "فرق تسد"، أو "شراء سكوت بعض الكفاءات في مركز العمليات" شراء السلم.
--	--

الإجابة عن السؤال الثالث (08 نقاط)

- يرى الكثير من المهتمين عدم إمكانية الوصول إلى تنظيم أمثل بالنسبة للمؤسسات .
- اشرح هذه الفكرة معللا ذلك بأهم الأسباب التي تحول دون بلوغ تنظيمات مثلى .

2.50 نقطة 1- شرح العبارة: نعم ليس هناك تنظيم صالح لكل المؤسسات و في كل الأوقات فحتى التنظيم الذي يصلح لمؤسسة في ظروف ما لا يصح أن يصلح بالضرورة لها في ظروف أخرى و في وقت آخر و هذا لتأثر التنظيم بحملة من العوامل الظرفية و المحددات التي على ضوءها يتم اختيار التنظيم المناسب .

2- التطرق لأهم المحددات التي تحكم في تصميم الهياكل التنظيمية

01.50 نقطة أ- المحددات الداخلية المميزة للهيكل التنظيمي :

- الشكل الهيكلي La forme structurelle : من خلال التعرف على نوعية النظام المعتمد ، درجة التخصص الوظيفي ، عدد المستويات التنظيمية (التسلسلية) ، الكثافة الإدارية (عدد المناصب الإدارية مقارنة بالمناصب التنفيذية) ، نطاق الإشراف .

- الترميز La standardisation : الترميز و يتعلق بمدى الاعتماد على توحيد الإجراءات على المستوى الكلي ، أو على مستوى مختلف المصالح و الوحدات التنظيمية .

- درجة الرسمية La formalisation : يتمثل في مدى اللجوء إلى الوثائق المكتوبة . استخدام الرسمية في التعاملات داخل المنظمة . إضافة إلى توضيح كيفية تدفق المعلومات أفقيا و عموديا . و يتجلى ذلك في تحديد الأدوار : النظام ، توصيف الوظائف ، كتيبات الإجراءات . فكل وظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات و المتطلبات المرغوبة في كل من يتولى منصبا معيناً ، مع تقييم المترشحين ، و انتقائهم و تدريبهم و تقديم الحوافز لضمان فعالية الأداء . و هذا ما نجده عادة في الكتيبات التنظيمية التي تظهر تفاصيل مختلف الوظائف و السلطة و الواجبات و العلاقات بين الوحدات الفرعية و الوحدات التنظيمية العضوية .

- اتخاذ القرارات La prise de décision : من خلال تحديد مركز اتخاذ القرارات ، ومدى إشراك المستويات الأخرى في صناعة القرارات .

- التخطيط والرقابة La planification et le contrôle : من خلال توضيح كيفية صياغة الإستراتيجية ، السياسات ، الإجراءات . . . وكذا تحديد آليات الرقابة وتقنياتها وتنظيمها وانتظامها .

01.50 نقطة ب- المحددات الظرفية المتعلقة بالسياق العام للمؤسسة :

- هوية المؤسسة وتفرع إلى بعدين اثنين، هما:

• الجانب الديموغرافي : حجم المؤسسة ، ثقافة الأفراد و الثقافة التنظيمية .

• فلسفة الإدارة : بحيث أن لهوية المؤسسة تأثيرا واضحا على الجانب التنظيمي فيها .

- التكنولوجيا : نشاط المؤسسة ، نمط التكنولوجيا المستخدمة فيها ، درجة الأتمتة واستخدام المعلوماتية و تكنولوجيات المعلومات . بحيث كلما كانت التكنولوجيا متطورة وعالية كلما قل عدد العاملين وكانت نوعية الكفاءات عالية و هو الأمر الذي يؤثر بصفة مباشرة على الجانب التنظيمي بتقليص عدد الوحدات التنظيمية وعدد المستويات الإدارية و يؤدي إلى فعالية وعقلانية أكبر .

- البيئة : بالنظر لتعقدها و درجة الاستقرار فيها ، والتهديدات والفرص الموجودة فيها ، و هو الأمر الذي يؤثر على الجانب التنظيمي فكلما كانت البيئة مستقرة كان اللجوء للتنظيمات الميكانيكية وكلما كانت متغيرة ومضطربة كان اللجوء إلى التنظيمات العضوية .

- الإستراتيجية : حيث أن هناك علاقة تبادلية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية ؛ فهي تؤثر في الهيكل التنظيمي و هو بدوره يؤثر في الإستراتيجية . إذ أن كل تغيير في الإستراتيجية لا بد أن يكون مصاحبا بتغيير في الهيكل التنظيمي ، ومن جهة أخرى ، فإن كل تغيير في الهيكل التنظيمي لا بد أن يقود بالضرورة إلى تغيير في الإستراتيجية المعتمدة ، مثلما أشار إلى ذلك ألفرد شاندلر A.D Chandler .

2.50 نقطة 3- التأكيد على أنه ليس هناك وصفة جاهزة لاعتماد أي من الأصناف التنظيمية واعتبارها صالحة بالنسبة لكل المؤسسات و في كل الاوقات ، لأن الهيكل الذي يصلح بالنسبة لمؤسسة ما في فترة زمنية معينة و في ظل ظروف معينة قد لا يصلح بالنسبة لنفس المؤسسة إذا تغيرت عوامل البيئة الداخلية والخارجية . . و بالتالي لا يمكن التعميم ولا التأكيد على ضرورة اعتماد صنف معين دون النظر على العوامل الداخلية والظرفية التي تحكم تبني أي من الأصناف التنظيمية .

إنتهى ./.