

## الفصل ٩ [ التنظيمات الأدهوقراطية ]

\* مقدمة : تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة (الأدهوقراطية) مع زيادة المطالب على التنظيمات، وتعقد النشاطات، وزيادة الحاجة للإبداع كبداية للتنظيمات البيروقراطية التي سبقت الإشارة إليها، والتي تناسب البيئات المستقرة.

- مفهوم التنظيمات الأدهوقراطية مفهوم تجريدي شأن مفهوم البيروقراطية، فكل المفهومية لا يصفان تنظيمات موجودة فعلاً، وإنما يمثلان أنماطاً نظرية تقترب أو تبتعد منها التنظيمات الإدارية. وفيما يلي بعض الأشكال التنظيمية الأدهوقراطية :

\* نمط المصفوفة :

- يشير هذا المفهوم إلى : تنظيمات إدارية تقوم على الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معاً تحت قيادة رؤساء مجموعات، بحيث يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد، هذا جنباً إلى جنب مع وجود التنظيم الرئيسي .

- وتمثل الميزة الأساسية لهذه التنظيمات بتوفير المرونة التي يفتقر إليها التنظيم البيروقراطي .

\* وهناك عدة ظروف يتناسب معها وجود هذا النمط الذي يقوم على ازدواجية في التنظيم، ومنها :

- وجود ضغوط بيئية على الخدمات أو الوظائف التي تقدمها المؤسسة .

- وجود تداخل في الأعمال بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

- إمكانية الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في التنظيم .

\* يوجد نوعين من التنظيمات التي ينطبق عليها وصف نمط المصفوفة، وهما :

- تنظيمات مصفوفة مؤقتة: ويرتبط بوجود مهمة أو مشروع معين الذي تم إنشاء التنظيم المؤقت من أجله.

- تنظيمات مصفوفة دائمة: ويستمر لفترة طويلة لا يعرف تاريخ نهائي لانتهاء منها، مثل افتتاح برنامج للدراسات العليا في كلية ما .

\* النظريات Z,J,A :

(١) نظرية (A) : النظرية الأمريكية في الإدارة: ويتسم بـ:

- رقابة صارمة على العاملين .

- التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران عال .

- تخصص وتقسيم للعمل بشكل دقيق .

- سرعة تنقل الموظفين للعمل في المنظمات المختلفة للوصول إلى أعلى رواتب .

- وجود فرص ترقية كثيرة لملأ الوظائف الشاغرة .

- الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات .

- الموضوعية في تقييم الأداء لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين وذلك بسبب ضخامة المنظمات .

- فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات قليلة .

## ٢) نظرية (J): النظرية اليابانية في الإدارة: ويتسم بـ:

- تتم الرقابة على العاملين من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين .
- تتم حركية الموظفين بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى داخل التنظيم نفسه .
- يستدعى هذا التنظيم أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى .
- اتخاذ القرارات تتم على أساس التشاور غير الرسمي .
- العمل الجماعي وروح الفريق في العمل .
- تتباعد عمليات التقييم ولا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي .
- استقرار وظيفية للعامل مدى الحياة .
- الترقيات تتم ببطء وبعد مضي سنوات عدة .
- الاهتمام برفاهية الموظف وتعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في الموارد .

## \* خصائص المنظمات وفقاً لنظرية A ونظرية J :

نظرية A الإدارة الأمريكية	نظرية J الإدارة اليابانية
توظيف لمدة قصيرة	توظيف مدى الحياة
مسار وظيفي متخصص	مسار وظيفي عام
فردية في اتخاذ القرارات.	اتخاذ القرارات بالإجماع
المسؤولية الفردية	المسؤولية جماعية
تقييم رسمي متكرر	تقييم غير رسمي وغير متكرر
ترقيات سريعة	ترقيات بطيئة
اهتمام جزئي بالموظفين	اهتمام شامل بالعاملين

## ٣) نظرية (Z) : النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية :

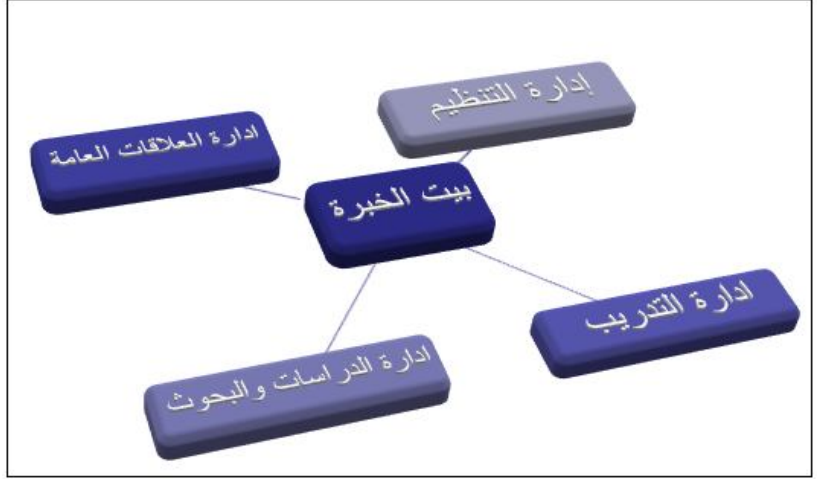
- تطويع للنظرية اليابانية في الإدارة الأمريكية لتلائم البيئة الأمريكية .
- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص .
- المسؤولية الفردية .
- ترقيات بطيئة .
- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع .
- التقييم وفق أسس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضعيفة .
- اهتمام شامل بالعاملين .

## \* التنظيم التكميلي :

- يعتبر هذا التنظيم نوعاً من التنظيم البيروقراطي، يتواجد إلى جانبه نمط تنظيمي عضوي وديناميكي، يتسم بالمرونة ويتم من خلاله التفاعل بين الخبرات، ومكافأة الانجاز والإبداع، حيث يتواجد إلى جانب التنظيم البيروقراطي جماعات وفرق عمل تتمتع بالاستقلالية، وتوضع تحت تصرفها بعض الموارد لتتمكن من تحفيز العاملين بشكل أفضل .

### \* نمط التنظيم الشبكي :

- يتكون من وجود تنظيم مركزي نواه يعتمد في عمله على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى العمليات الرئيسية الأخرى وتعمل لحسابها، وعلى أساس التعاقد، مما يعطي التنظيم قدرة على التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة ومع ظروف التنافس الشديد .



### \* المزايا :

- يتناسب مع التطورات التكنولوجية السريعة بما يتيح من قدرة فائقة على الإشراف والاتصال عن بعد، مثل بيت الخبرة والصناعات التي تعتمد على عمالة رخيصة.

### \* العيوب :

- صعوبة الإشراف على النشاطات الخارجية المتعددة .
- صعوبة التنبؤ بإمكانية استمرار التسهيلات .
- يصعب عدم ضمان المحافظة على الإبداعات من سرقة المنافسين لها ممن اطلعوا على نمط هذا العمل .

### \* نمط اللجان والمجالس :

- أسلوب متبع في التنظيمات التي يتطلب إصدار القرارات فيها تعاون عديد من أصحاب الاختصاص .
- قد تكون تنظيمات مؤقتة أو دائمة .
- ينطبق هذا الشكل التنظيمي على النوادي والجمعيات .
- لا يتقاضى العاملون في هذه اللجان غالباً رواتب .
- يهتم العاملون فيها بالمساواة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات .
- نمط تنظيمي يتوافق مع ما هو معمول به أيضا في الجامعات ومؤسسات البحث، مثل ، لجان ترقية الأساتذة .
- لا تعني اللجان الحالية الشائعة في التنظيمات ، ولكن التنظيمات التي تكون فيها اللجان بديلة للإدارات .

كتابة الملخص ☺ Mryooooooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،،