

نظرية التنظيم وتصميم المنظمات . الفصل [9] . المنظمات الأدهوقراطية

مقدمة:

- تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة (الأدهوقراطية) مع زيادة المطالب على التنظيمات، وتعدد النشاطات، وزيادة الحاجة للإبداع كبداية للتنظيمات البيروقراطية التي سبقت الإشارة إليها، والتي تناسب البيئات المستقرة.
- مفهوم التنظيمات الأدهوقراطية مفهوم تجريدي شأن مفهوم البيروقراطية، فكلا 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.
- وتتمثل 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:

- 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 لملا الوظائف الشاغرة.
 - ✓ الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات.
 - ✓ فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات قليلة.
 - ✓ الموضوعية في تقييم الأداء لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين وذلك بسبب ضخامة المنظمات.

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

• نظرية (Z): النظرية اليابانية في الإدارة مطووعة للبيئة الأمريكية:

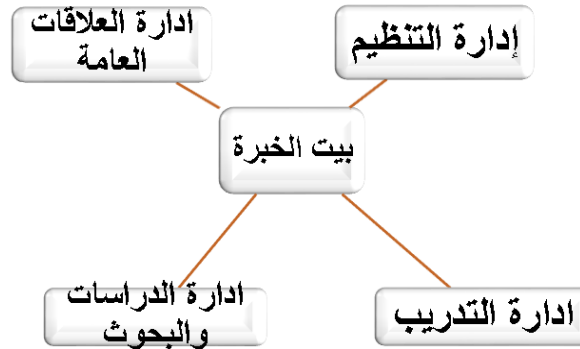
- تطويع للنظرية اليابانية في الإدارة الأمريكية لتلائم البيئة الأمريكية.
- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص.
- التقييم وفق أسس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضعيفة.
- ترقيات بطيئة.
- توظيف لمدة طويلة.
- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع.
- المسؤولية الفردية.
- اهتمام شامل بالعاملين.

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 الاشراف والاتصال عن بعد، مثل بيت الخبرة والصناعات التي تعتمد على عمالة رخيصة.

العيوب:

- صعوبة الاشراف على النشاطات الخارجية المتعددة.
- صعوبة التنبؤ بإمكانية استمرار التسهيلات.
- يصعب عدم ضمان المحافظة على الابداعات 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 أيضاً في الجامعات ومؤسسات البحث، مثل ، لجان ترقية الأساتذة.
- لا تعني اللجان الحالية الشائعة في التنظيمات ، ولكن التنظيمات التي تكون فيها اللجان بديلة للإدارات

نظرية التنظيم وتصميم المنظمات . الفصل [10] . التنظيمات الافتراضية

المحتويات:

- . مفهوم التنظيمات الافتراضية
- . عناصر التنظيمات الافتراضية
- . مزايا التنظيمات الافتراضية
- . نتائج التنظيمات الافتراضية
- . متطلبات التنظيمات الافتراضية

مفهوم التنظيمات الافتراضية:

- تحرر المنظمة وموظفيها والمستفيدين من خدماتها من التقييد بعناصر المكان والزمان وتعطيهم فرصة لإنجاز الأعمال في كل مكان وزمان وعدم حصرها في ساعات وأيام محددة.
- وتشمل على ترتيبات وخيارات عمل متعددة يمكن الاختيار من بينها، حيث يمكن للموظف اختيار العمل وللمنظمة توفيره على أساس التفرغ الكامل أو العمل الجزئي.
- تتشكل من مجموعة من العمليات وفرص العمل وفرق العمل والموظفين غير المتواجدين في نفس المكان.
- تقوم هذه التنظيمات بكافة الاعمال التي تقوم بها المنظمات التقليدية الأخرى، ولكن تختلف عنها في طبيعة إجراءات العمل من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

عناصر التنظيمات الافتراضية:

✚ العنصر الأول: المعلومات المتدفقة والمتوفرة لها:

تعرف بأنها كل الافكار والآراء والحقائق والأعمال الإبداعية للعقل والتي يتم تداولها وتسجيلها ونشرها سواء كان ذلك بطريقة رسمية (وثائقية) أو غير رسمية (شفهية) فالمعلومة قد توجد في كتاب أو وثيقة أو دورية أو في أي شكل من الاشكال المصغرة والالكترونية، وان فائدتها تكمن في تداولها واستخدامها فإن لم تتداول أو تستخدم فهي معطلة. فالمعلومات هي البيانات أو المعطيات أو الحقائق التي تمت معالجتها (بالتحليل، والتفسير، والتجميع في شكل ذي معنى) لتحقيق هدف معين.

كيفية تدفق المعلومات في المنظمة:

تدفق المعلومات في المنظمة في ثلاثة اتجاهات رئيسة:

- **المعلومات المتدفقة إلى أعلى:** تصف أفعال وتصرفات المنظمة اليومية، فالمعلومات الجمعية كجزء من العمليات اليومية توحد وتدمج معاً بواسطة تكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة ثم ترسل إلى أعلى لتخذي القرارات الذين يراجعونها ويستجيبون لها لحل المشكلات المتضمنة وانتهاز الفرص المطروحة.
- **المعلومات المتدفقة إلى أسفل:** تشمل على الأهداف والاستراتيجيات والتوجيهات التي تنشأ وتخلق في أحد مستويات الإدارة العليا للمنظمة وتمر منها إلى المستويات الإدارية. الأدنى.
- **المعلومات المتدفقة أفقياً:** بين الوحدات الإدارية أو فرق مجموعة العمل التي تعمل في نطاق المنظمة.

✚ العنصر الثاني: تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة:

معالجة المعلومات في المنظمة من خلال الحاسب الألي: تطورات أساليب المعالجة الكمبيوترية من خلال الأنماط التالية:

– **المعالجة الكمبيوترية المركزية والمعلومات المتفرقة:** يرتبط هذا النمط بتوفير كمبيوتر رئيس مركزي كبير أو خادم يتداول كل مهام معالجة المعلومات، ويتصل به مجموعة من المستخدمين الذين يتكون النهايات الطرفية له للوصول إلى البرمجيات والمعلومات لأداء المهام المختلفة ويوجد لكل تطبيق ملفات معلومات منفصلة ومتفرقة عن بعضها البعض.

– **المعالجة الكمبيوترية اللامركزية والمعلومات المتفرقة:** تكنولوجيا المعالجة هنا لا مركزية لبيئات المعلومات المعينة، وترتبط هذه التكنولوجيا معاً إلا أن كل وحدة تنظيمية أو فريق عمل يحتفظ بمعلوماته بطريقة مستقلة.

مزايا تطبيق المنظمات الافتراضية في السعودية:

✚ المزايا السياسية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- القضاء على نسبة البطالة التي تؤدي إلى انحراف العاطلين عن العمل فكرياً وسلوكياً مما يترتب عليه الإضرار بأمن المجتمع.
- تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ فرص العمل بين مواطني المجتمع سواءً من حيث النوع (ذكوراً وإناثاً) أو الفئات العمرية.

✚ المزايا البيئية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- انخفاض في مستويات الازدحام المروري وانخفاض تلوث الهواء واستخدام الوقود وبالتالي إمكانية خفض الإنفاق على بناء الطرق.
- خفض معدلات النفايات الورقية.

✚ المزايا الاقتصادية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- توفير فرص العمل التي ظهرت كنتيجة طبيعية لتطور وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
- يقدم فرصاً نادرة للدول النامية لتدعيم موقفها التنافسي في الاقتصاد العالمي ففي ظل المنافسة المتزايدة في البيئة الدولية تبحث الشركات عن العمالة الأرخص ذات المهارات العالية تستأجرها على أسس تعاقدية حسب الحاجة إليها .
- المرونة والسرعة في الحصول على الكفاءات البشرية من أي مكان في العالم.
- توفير فرص عمل للمعاقين.
- انخفاض تكاليف المنظمة من عقار، ومكاتب، وأثاث مقارنة بإنتاجية عامليها.
- انخفاض تكاليف وقود التنقل من وإلى مقر العمل.

✚ المزايا البيئية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- ✓ توفير فرص العمل التي ظهرت كنتيجة طبيعية لتطور وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
- ✓ يقدم فرصاً نادرة للدول النامية لتدعيم موقفها التنافسي في الاقتصاد العالمي ففي ظل المنافسة المتزايدة في البيئة الدولية تبحث الشركات عن العمالة الأرخص ذات المهارات العالية تستأجرها على أسس تعاقدية حسب الحاجة إليها.
- ✓ المرونة والسرعة في الحصول على الكفاءات البشرية من أي مكان في العالم.
- ✓ توفير فرص عمل للمعاقين.
- ✓ انخفاض تكاليف المنظمة من عقار، ومكاتب، وأثاث مقارنة بإنتاجية عامليها.
- ✓ انخفاض تكاليف وقود التنقل من وإلى مقر العمل.

✚ المزايا الاجتماعية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- تحقيق التوازن بين العمل والواجبات الأسرية والمنزلية.

✚ المزايا الانتاجية لتطبيق المنظمة الافتراضية للعمل عن بعد:

- تشير التجارب إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية، وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح العلاقة بين العمل عن بعد:
- ✓ حولت شركة تري كوم للحاسبات 120 عاملاً إلى العمل بالمنزل ووجدت أنهم يقضون 25 ساعة أسبوعياً في العمل مع العملاء بدلاً من 12 إلى 15 ساعة من قبل
- ✓ وجدت شركة أمريكيان أكسبرس أن العاملين عن بعد يعملون بنسبة 43% أكثر من زملائهم الذين يعملون في مكان العمل.
- ✓ إحدى الهيئات الإدارية بولاية ميلسوتا الأمريكية قامت بتحليل برنامج للاتصال عن الفترة من 1995م إلى أكتوبر 1999م فوجدت أن 97% من العاملين عن بعد يرون أن العمل عن بعد ساهم في جودة العمل.

العوامل التي تبرر الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية:

- انتشار التكنولوجيا: تخطى المعلومات وبفعل التطور التكنولوجي حواجز المكان والزمان والمستويات الادارية
- الإمكانية غير المحدودة للأفراد للعلم بكل شيء: الإمكانية الهائلة التي أتاحت للإنسان وبفضل التطورات التكنولوجية أن يتواجد ويشكل افتراضي في كل الاماكن ، والاتصال والتعاون مع عدد غير محدود من الجهات.
- زيادة الزكاء الاصطناعي: اصبح متاح للمنظمات بجميع وتخزين وتحليل واسترجاع قدرأ هائلاً من المعلومات واستخلاص الدروس والخبرات في مجال عملها.

نتائج التنظيمات الافتراضية:

- تعزيز التواصل بين المواطن والحكومة المعنية بتقديم مختلف الخدمات العامة.
- توفير الشفافية حول سبل عملها وتوضيح ما للمواطن من حقوق وما عليه من واجبات.
- الاتصال بطريقة منظمة ومن خلال المعلومات المتوفرة لديها بكل الأطراف.
- تسهيل حصول المواطنين على مختلف الخدمات العامة.
- تسهيل اتصال المواطن بالحكومة
- تقديم الحكومة كافة المعلومات التي تهم المواطنين في مختلف المجالات.
- تسهيل مشاركة المواطنين عملية رسم السياسات العامة وإبداء آرائهم.
- توفير المعلومات للأحزاب ومنظمات المجتمع المدني حول نتائج مختلف السياسات.
- توفير المنابر التي يمكن من خلالها مناقشة كافة القضايا مع أعضاء البرلمان.
- تسهيل التواصل بين المواطنين أنفسهم

متطلبات التنظيمات الافتراضية:

- توفير البنية التحتية الجيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- اتخاذ سياسات اقتصادية تهدف إلى تحرير سوق تكنولوجيا الاتصالات.
- وضع معايير عالمية لتمديد شبكات الإنترنت واستخداماتها.
- توفير أمن المعلومات دون إساءة.
- استخدام المعلومات والوثائق.
- القيام بحملات توعية لأهمية تكنولوجيا المعلومات وتشجيع استخدامها.
- توفير التدريب المستمر لمقدمي خدمات الاتصالات والمستفيدين منها بشكل مستمر .
- حماية الحريات الشخصية لأفراد المجتمع من تعدى العاملين في حقل المعلومات عليها.
- وضع ميثاق أخلاقي خاص بثقافة الإنترنت وأصول استخدامها.
- تطوير البحث العلمي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.