

الفصل (٩) التنظيمات الأدھوقراطية

❖ مقدمة:

تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة (الأدھوقراطية) مع زيادة المطالب على التنظيمات، وتعقد النشاطات، وزيادة الحاجة للإبداع كبدايل للتنظيمات البيروقراطية التي سبقت الإشارة إليها، والتي تناسب البيئات المستقرة. مفهوم التنظيمات الأدھوقراطية 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 الأدھوقراطية:

❖ 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 يفترق اليها 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 الى اعلى رواتب.
- وجود فرص ترقية كثيرة لملاً الوظائف الشاغرة.
- الاسلوب 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.

★ **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 بالعمالين	اهتمام جزئي بالموظفين

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

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

❖ 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.

❖ التنظيمات الافتراضية

★ مفهوم التنظيمات الافتراضية:

- تحرر المنظمة وموظفيها والمستفيدين من خدماتها من التقيد 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 الأعمال 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 الأفكار 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 الأشكال المصغرة والالكترونية، وإن 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:

تتدفق المعلومات في المنظمة في ثلاثة اتجاهات رئيسية:

- المعلومات المتدفقة إلى أعلى: تصف أفعال وتصرفات المنظمة اليومية، فالمعلومات المجمع كجزء من العمليات اليومية توحد وتدمج معاً بواسطة تكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة ثم ترسل إلى أعلى لمتخذي 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 الآلي: 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 يمثلون النهائيات 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:

- المرونة والسرعة في أداء الأعمال.
- إمكانية الحصول على الكفاءات البشرية من أي مكان في العالم.
- انخفاض تكاليف المنظمة من عقار، ومكاتب، وأثاث مقارنة بإنتاجية عاملها.
- توفير المعلومات الكافية للعميل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- 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 ١٢٠ عاملاً إلى العمل بالمنزل ووجدت أنهم يقضون ٢٥ ساعة أسبوعياً في العمل مع العملاء بدلاً من ١٢ إلى ١٥ ساعة من قبل
- وجدت شركة أمريكيان اكسبرس أن العاملين عن بعد يعملون بنسبة ٤٣% أكثر من زملائهم الذين يعملون في مكان العمل.

العوامل التي تبرر الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية :

• انتشار التكنولوجيا

- تخطى المعلومات وبفعل التطور التكنولوجي حواجز المكان والزمان والمستويات الإدارية
- إمكانية غير المحدودة للأفراد للعلم بكل شيء.
- إمكانية الهائلة التي أتاحت للإنسان ويفضل التطورات التكنولوجية أن يتواجد وبشكل افتراضي في كل الأماكن ، والاتصال والتعاون مع عدد غير محدود من الجهات.
- زيادة الزكاء الاصطناعي: أصبح متاح للمنظمات تجميع وتخزين وتحليل واسترجاع قدرات هائلة من المعلومات واستخلاص الدروس والخبرات في مجال عملها.

★ 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 تعدد العاملين في حقل المعلومات عليها.
- وضاع ميثاق أخلاقي خاص بثقافة الإنترنت وأصول استخدامها.
- تطوير البحث العلمي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.