

الفصل ١٢ المحاضرة ١٨

تصميم المنظمات التنظيمات الأدھوقراطية

مقدمة :

تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة الأدھوقراطية مع زيادة المطالب على التنظيمات و تعقد الأنشطة وزيادة الحاجة للإبداع كبدايل للتنظيمات البيروقراطية التي سبقت الإشارة إليها . يتناول هذا الفصل بعض الأنماط التنظيمية الجديدة البديلة ، و يجب التنويه بداية الى أن مفهوم التنظيمات الأدھوقراطية مفهوم تجريدي شأن ذلك شأن مفهوم البيروقراطية فكلما المفهومين لا يصفان تنظيمات بيروقراطية موجودة فعلا ، إنما يمثلان أنماطا نظرية تقترب أو تبتعد منها التنظيمات الإدارية .

الأشكال التنظيمية الأدھوقراطية :

من الأشكال التنظيمية الأدھوقراطية :

- التنظيم المصفوفي.
- التنظيم التكميلي
- التنظيم الشبكي
- نمط اللجان و المجالس

تنظيم المصفوفة :

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

هناك عدة ظروف يتناسب معها وجود هذا النمط الذي يقوم على ازدواجية في الأوامر و التعليمات داخل التنظيم ومنها:

- وجود ضغوط بيئية على الخدمات أو الوظائف التي تقدمها المؤسسة .
- إمكانية الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في التنظيم
- وجود تداخل في الأعمال بين الوحدات التنظيمية المختلفة

يوجد نوعين من التنظيمات التي ينطبق عليها وصف نمط المصفوفة و هما :

- تنظيمات مصفوفة مؤقتة : و يرتبط بوجود مهمة أو مشروع معين الذي تم إنشاء التنظيم المؤقت من أجله .
- تنظيمات مصفوفة دائمة : و يستمر لفترة طويلة لا يعرف تاريخ نهائي منها، مثل افتتاح مركز للتدريب في كلية ما .



النظريات (Z, J, A) :

لقد ذاع صيت النظرية (Z) في الإدارة كواحدة من ثلاثة نماذج إدارية .

الأولى : النظرية الأمريكية في الإدارة (A) .

الثانية : النظرية اليابانية في الإدارة (J).

الثالثة : هي النظرية الأسلوب الياباني لكن حسب البيئة الأمريكية (Z)

فيما يلي وصف لخصائص النظريات الثلاثة على النحو التالي :

النظرية الأمريكية في الإدارة (A) تتصف ب :

- رقابة صارمة على العاملين
- التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران عال
- تخصص و تقسيم للعمل بشكل دقيق
- سرعة تنقل الموظفين في المنظمات المختلفة للوصول الى أعلى الرواتب
- وجود فرص ترقية كثيرة لتغطية الوظائف الشاغرة
- الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات
- الموضوعية في تقييم الأداء لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين وذلك بسبب ضخامة المنظمات
- فرصة تنمية الالتزام و الانتماء للعمل و تكوين صداقات قليلة

النظرية اليابانية في الإدارة (J) تتصف ب :

- الرقابة الذاتية
- اتخاذ القرارات تتم على أساس التشاور غير الرسمي
- العمل الجماعي و روح الفريق في العمل
- تتباعد عمليات التقييم و لا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي
- استقرار وظيفي للعامل مدى الحياة
- الترقيات تتم ببطء و بعد مضي سنوات عدة
- الاهتمام برفاهية الموظف و تعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في الموارد

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

تعتبر تطويعا للنموذج الياباني ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية و ترتبط بين المكافأة و الأداء

- توظيف لمدة طويلة
- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص
- قرارات يتم اتخاذها بالاجتماع
- المسؤولية الفردية
- التقييم وفق أسس رسمية واضحة و أخرى رسمية ضعيفة
- ترقيات بطيئة
- اهتمام شامل بالعاملين

خصائص المنظمات وفقا لنظرية A،J

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

التنظيم التكميلي : وهو تنظيم مكمل للتنظيم البيروقراطي ، يتسم بالمرونة و يتم من خلاله التفاعل بين الخبرات ، و مكافأة الإنجاز و الإبداع ، حيث يتواجد الى جانب التنظيم البيروقراطي جماعات و فرق عمل تتمتع بالاستقلالية ، وتوضع تحت تصرفها بعض الموارد لتتمكن من تحفيز العاملين بشكل أفضل ، وتختلف عن مفهوم التنظيم المصفوفي في أنه لا يوجد ازدواجية في الأعمال .

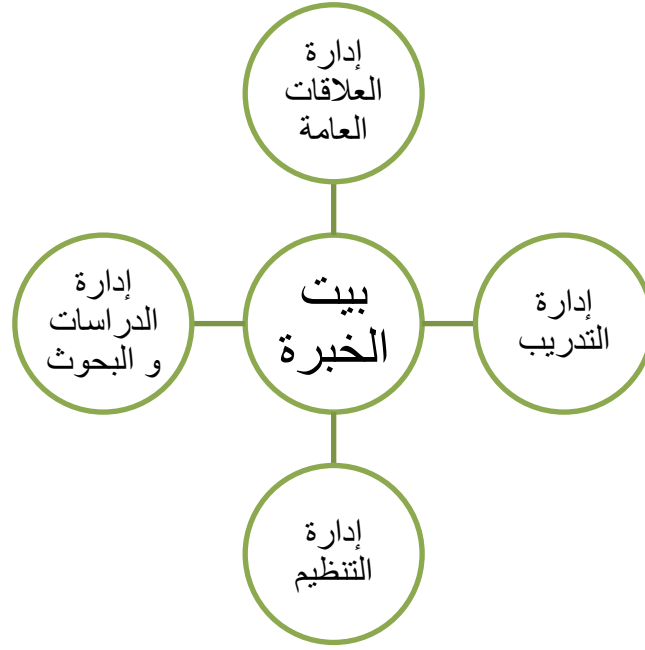
التنظيم الشبكي : في هذا النوع من التنظيم تقوم المنشأة بإسناد وظائف رئيسية الى منشآت أخرى مستقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا للمنشأة مثلا قد تقرر المنشأة إسناد وحدات التسويق و بحوث التسويق و الإعلان و المحاسبة الى وحدات خارجية تابعة الى منشآت أخرى مستقلة بموجب عقود و اتفاقات محددة . وتجدر الإشارة أن المنظمات المتعاقد معها هي منظمات متخصصة في أداء هذه الأعمال و موثوق بها .

يتناسب هذا النمط التنظيمي مع التطورات التكنولوجية السريعة بما يتيح من قدرة فائقة على الإشراف و الاتصال عن بعد .

أما أهم عيوبه :

- صعوبة الإشراف على الأنشطة الخارجية المتعددة
- صعوبة التنبؤ بإمكانية استمرار التسهيلات
- صعوبة الحفاظ على أفكار التنظيم الإبداعية من السرقة

نمط التنظيم الشبكي : بيت الخبرة



نمط اللجان و المجالس :

- أسلوب متبع في التنظيمات التي يتطلب إصدار القرارات فيها تعاون عديد من أصحاب الخبرة
- قد تكون مؤقتة أو دائمة
- يتسم طابع القيادة بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات
- ينطبق هذا المفهوم على النوادي و الجمعيات حيث لا يتقاضى العاملون فيها غالبا رواتب
- هناك ديمقراطية كاملة و مشاركة جماعية في اتخاذ القرارات
- تتوافق مع ما هو معمول به في الجامعات و مؤسسات البحث العلمي

مزايا و عيوب التنظيمات المؤقتة :

- تتمثل الميزة الأساسية لهذه التنظيمات : تقليل بعض أمراض البيروقراطية المعقدة مثل الرسمية المرتفعة و المركزية في اتخاذ القرارات فالتنظيمات المؤقتة تعطي مزيد من الحرية للعاملين و المشاركة في اتخاذ القرارات
- أما العيب الرئيسي : - وجود احتمال حدوث فوضى بسبب تعدد الأوامر
- احتمال حدوث صراع على السلطة بسبب غموض الأدوار و تعدد مصادر الأوامر

خلاصة :

يتضح من كل ما تقدم أن منظمات المستقبل و بفعل الثورة المعرفية يجب أن تكون مرنة و تعمل على نمط غير مركزي و على أسس ديمقراطية حتى تستطيع كسب ولاء العاملين . لكن هناك وجهة نظر أخرى ترى أن هذا التوقع غير دقيق لأن مثل هذه الأشكال التنظيمية لا تتواجد الا في عدد أقل من التنظيمات وأنها أن وجدت فهي موجودة بجانب التنظيمات البيروقراطية وليست بديلا لها .

أسئلة للمناقشة :

- بين الأوضاع التي تكون معها التنظيمات الأدھوقراطية أكثر ملائمة من التنظيمات البيروقراطية ؟
- حدد مفهوم المصفوفة و الشروط الواجب توافرها قبل إتباعها ؟
- ماهي فوائد و سلبيات نظام المصفوفة ؟
- قارن بين مفهوم الإدارة اليابانية و نمط نظرية A و نظرية Z .
- كيف ترى تنظيم الجامعة / الكلية التي تدرس فيها ؟ و الى أي نوع من التنظيمات هي أقرب ؟