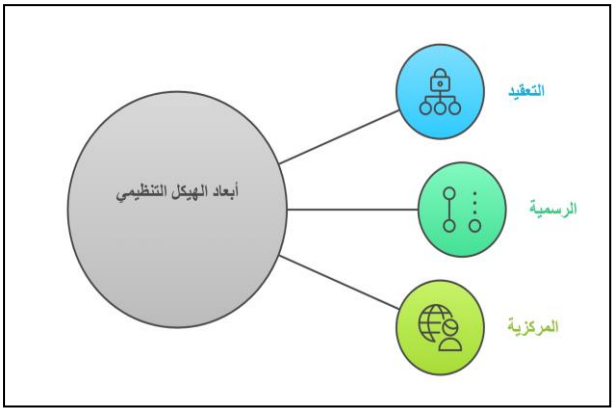
المحاضرة الثالثة: أبعاد الشكل الهيكلي

أولا: ابعاد الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل الرسمي للمنظمة من تقسيمات داخلية وآليات للتنسيق بينها والتي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل المنظمة.

اتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل هي:

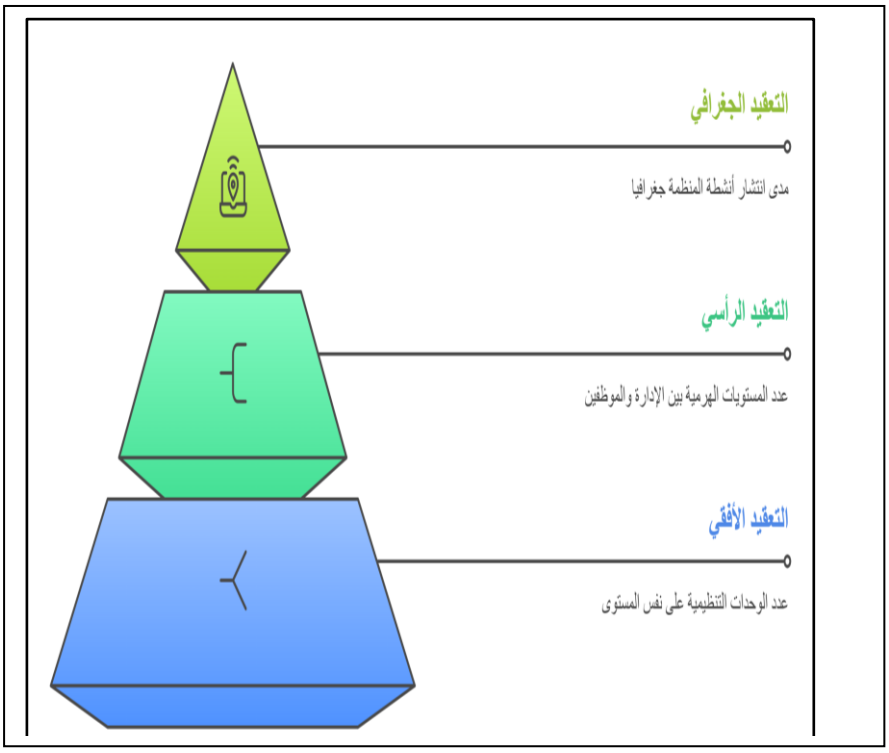
- التعقيد والضخامة Complexity
- الرسمية والتقنين Formalization
- المركزية Centralization



1- التعقيد:

يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه أساسا مهما في عملية التنظيم. ويتضمن تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا، يشرف كل منها على عدد من القسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق وتحقيق الرقابة، والتعقيد التنظيمي هو محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا وعموديا وجغرافيا.

الشكل رقم (1) أنواع التعقيد في المؤسسة



أ- التمايز العمودي:

يزداد التنظيم تعقيدا مع زيادة الوحدات المتخصصة والتي توزعت أفقيا على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عموديا إلى مستويات تنظيمية متعددة، بحيث يشرف

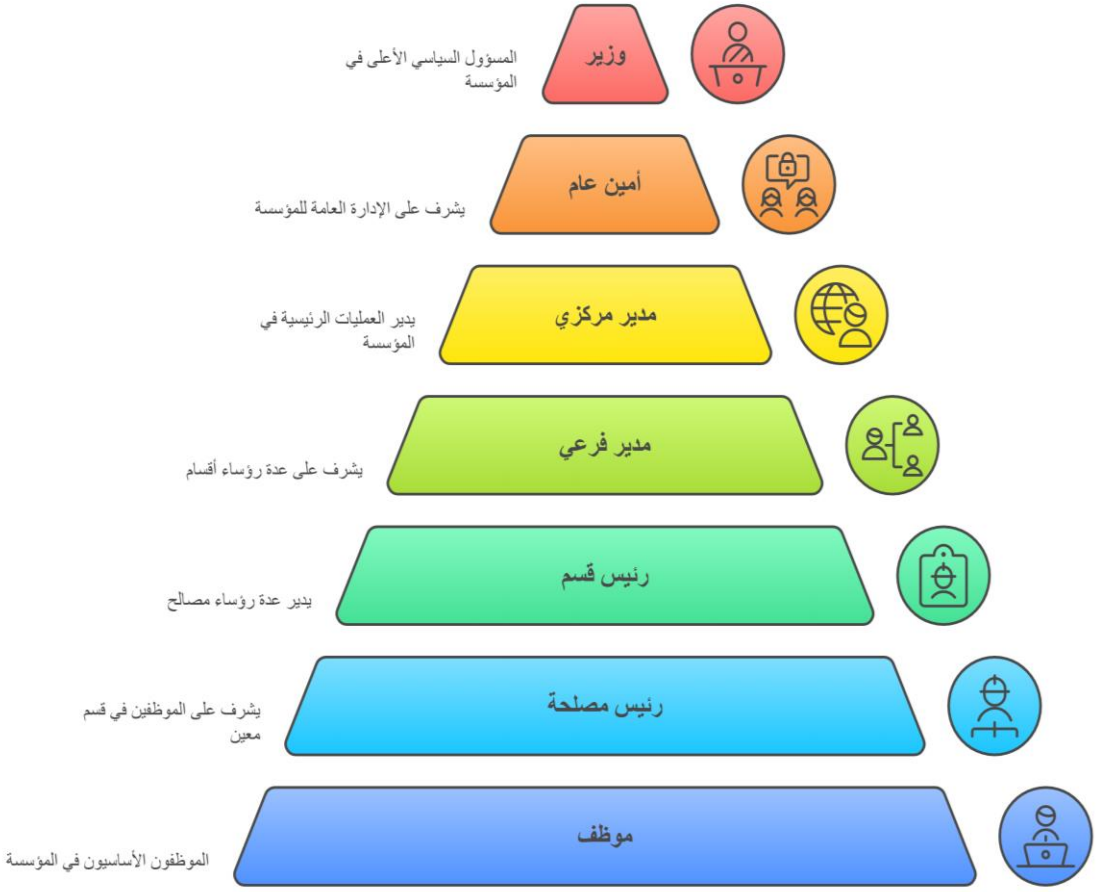
كل مستوى تنظيمي على عدد من الأعمال لكيلا تنحرف عن المسار المطلوب، ويرافق زيادة عدد المستويات التنظيمية صعوبات في الاتصال والتنسيق والإشراف. وكلما زاد عدد المشرفين كان هناك حاجة لوجود منسقين بينهم من مستوى تنظيمي أعلى وهكذا.

هذا التقسيم يحدد ما هي الوظائف الرئيسية وما هي الوظائف الثانوية أو التابعة.

يختلف عدد المستويات التنظيمية ما بين مؤسسة وأخرى حتى لو تساوى عدد العاملين فيها ويعتمد ذلك على حجم نطاق الإشراف الذي يعتمده التنظيم، فكلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات التنظيمية (الهيكل بسيط ومستطيل) والعكس كلما قل نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية (الهيكل هرمي)

ويحدد نطاق الإشراف داخل المنظمة نظرا لطبيعته الوظيفية وطبيعة وخصائص ومهارات العاملين فيها.

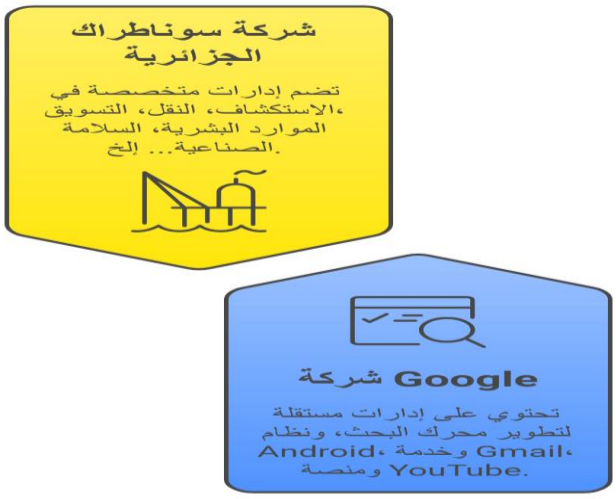
الشكل رقم(2): التمايز العمودي في وزارة



ب- التمايز الأفقي: وهو إنشاء عدد من الوحدات الإدارية، يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف المنظمة مثل: المالية، المحاسبة، الموارد البشرية، البحث والتطوير، ... إذ يقتضي التنظيم نوع من التخصص الوظيفي، الذي بموجبه يتم تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة في كل قسم.

هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف ودرجة تعقد التنظيم، فكلما زاد تنوع وعدد الوظائف تطلب إيجاد آليات تنسيق خاصة بين جهود مختلف الوحدات والعاملين فيها تعقد الهيكل التنظيمي أكثر وزادت المشاكل وكان ضروريا تطوير آليات للتعاون معها.

الشكل رقم (3) مثال على التمايز الأفقي



ج- **<u>التمايز الجغرافي</u>**: يؤثر هذا البعد على درجة التعقيد، فيتمثل بعدد الفروع التابعة للمنظمة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة، وكلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد الهياكل التنظيمية.

والخلاصة أنه كلما توسع التنظيم أفقيا وعموديا وجغرافيا أدى إلى زيادة درجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وزيادة المشاكل مما يستوجب إيجاد وسائل وآليات تنسيق والرقابة، وهو ما يشكل عبء إضافي على المديرين.

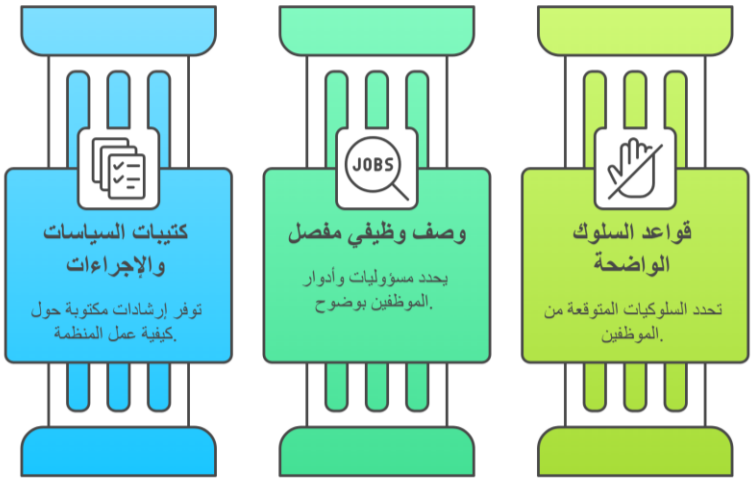
لذلك فقرار التوسع في الحجم يجب أن يكون محسوب بحيث لا تكون تكلفته أكبر من العائد المتوقع منه.

2- الرسمية:

يشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل، بحيث يتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط.

كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا، من أمثلة ذلك بطاقات وصف وتحليل الوظائف التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها، ويؤدي الالتزام بهذه الأوصاف الوظيفية إلى الوصول إلى درجة كبيرة من القدرة على التنبؤ بسلوك العاملين وإلى الثبات والنظام في العمل.

الشكل رقم (4) عناصر الرسمية



تختلف درجة التقنين من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة العمل والمستوى التنظيمي. إذ من السهل تقنين الأعمال الروتينية وفي المستويات الدنيا بالمقارنة صعوبة تقنين الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات العليا.

لابد في هذا المجال من الإشارة إلى أنه في الوظائف المهنية التخصصية فإن جزء من التدريب وتقنين السلوك وأخلاقيات العمل تقوم به المؤسسات التعليمية (مثل الأطباء، المحامين، الممرضين، الصيادلة، المحاسبين، ...) يتلقون تأهيل مناسب اثناء دراستهم، مما يعفي المؤسسات التي يعملون فيها مستقبلا من القيام بهذه المهمة، ويكون جهدها تذكيريا وليس تفصيلا. على خلاف ما يتم بشأن العمال غير المهرة بحيث تتولى المنظمات التي يعملون فيها تدريبهم بشكل كامل حول قيم واتجاهات وقواعد العمل التفصيلية.

من الوسائل المتبعة في تقنين السلوك:

أ- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيمها وأهدافها.

ب- توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي.

ج- العمل على إيجاد طقوس [ثقافة تنظيمية خاصة بها].

د- السياسات والتعليمات.

هـ- الأثمنة والمكننة.

3- المركزية

يقصد بالمركزية تركز الحق في اتخاذ القرار بيد جهة واحدة، أو مستوى تنظيمي واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي.

لا توجد مركزية مطلقة، لأنه لا يمكن فصل تأثير الأفراد العاملين غير المدراء في اتخاذ القرارات [عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل منها جمع المعلومات والتي قد يتم الحصول عليها من المستويات التنظيمية الدنيا وتنتهي في قمة الهرم]

يمكن اللجوء إلى المركزية في الهياكل التنظيمية الصغيرة في بيئات مستقرة والتي لا تشكل تهديدا كبيرا للمنظمة. ومع زيادة حجم المنظمات وانتشارها جغرافيا وتعقد البيئة وسرعة تغيرها يفضل اللجوء إلى اللامركزية. كما أ نهما يعودان إلى القرار التفضيلي من قبل الإدارة العليا للمؤسسة. ولهذا نجد مؤسسة ماكدونالدز McDONALD للأغذية السريعة ومؤسسة BOEING لصناعة الطائرات يُطبقون المركزية، بينما نجد مؤسسة جنرال إلكتريك GENERAL ELECTRIC لصناعة المعدات الكهربائية والإلكترونية، مؤسسة XEROX المتخصصة في مجال صنع الطابعات وإدارة المستندات ومؤسسة التوزيع SEARS يطبقون اللامركزية على نطاق واسع، في حين أنّ مؤسسة IBM المتخصصة في تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات تحولت من المركزية إلى اللامركزية لغرض تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.

كما أنّ إدارة المؤسسات تزداد صعوبة بسبب نُموها المُتواصل فتسعى للأخذ بأساليب جديدة في الإدارة، وبوجه خاص في مجال التنظيم. وقد اشتهرت في مجال ممارسة اللامركزية مؤسسة جنرال موتورز GENERAL MOTORS حيث أخذت بهذا الأسلوب منذ سنة 1920 وحتى الآن. وقد سُمي هذا النمط من الإدارة في ضوء تجربتها بالإدارة اللامركزية.

ومن العوامل التي تؤثر في مركزية ولامركزية القرار ما يلي:

- التغيرات الكبيرة وعدم التأكد العالي يؤدي إلى اللامركزية
- استراتيجية المنظمة تحدد في قدر من المركزية أو اللامركزية الملائمة.
- في حالة الأزمات أو مواجهة مخاطر عالية يتم الميل إلى المركزية.

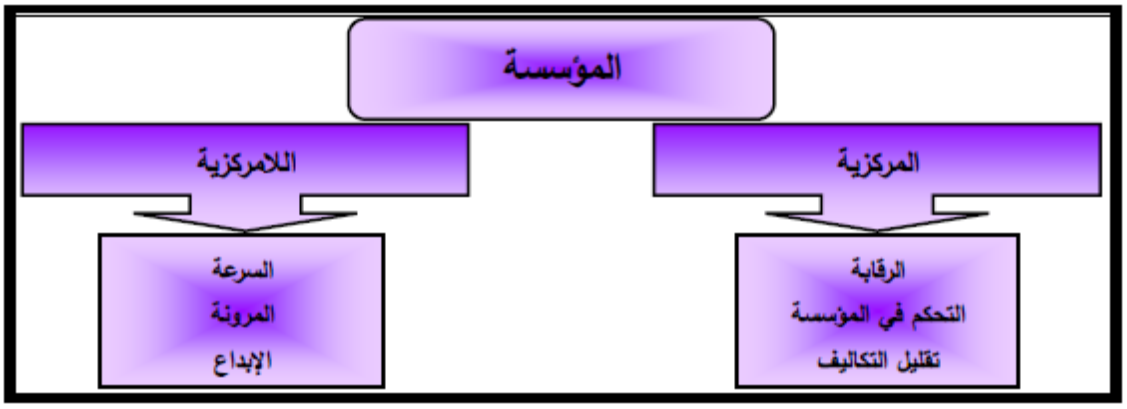
أما عن العلاقة بين اللامركزية والتمكين والتفويض؛ فباعتبار اللامركزية هي تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كل ما أمكن وعلى العكس من ذلك، فإن الإدارة المركزية هي التي تتركز فيها سلطة ونفوذ صنع القرار في المستويات التنظيمية العليا. أما التفويض فهو عملية المشاركة في السلطة يقوم من خلالها الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى المرؤوسين بشكل مؤقت لينوبوا عنه بالقيام ببعض الأعمال، وبدون نقل المسؤولية النهائية عن إنجازها. وبذلك يكون مفهوم اللامركزية أوسع من التفويض، بينما التمكين مفهوم أشمل وأعم من السابقين باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين. واللامركزية يُعد تقرير اختصاصات مباشرَةً للهيئات اللامركزية، أما التمكين يُمَكِن الرئيس من مباشرة هذه الاختصاصات والنظر فيها ومراقبتها.

هذا وساهمت تطور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في التوجه نحو اللامركزية حيث يستطيع المدراء أن يكون على اطلاع دائم ويومي على سير الأمور والنتائج والأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية (الرقابة الفورية) .

أما من فوائد اللامركزية:

- ✓ تفرغ الإدارة العليا للأمور الاستراتيجية بدل الانشغال بالتفاصيل.
- ✓ تسريع عملية اتخاذ القرار في ميدان العمل.
- ✓ توفر فرصة التعرف على الظروف الخاصة بكل قرار من قبل المطلعين على الموضوع بشكل مباشر.
- ✓ تعتبر أسلوب تحفيزي وتدريبي للعاملين، حيث يؤدي إلى شعورهم بأهميتهم من خلال ممارستهم للسلطة واتخاذ القرار بشكل كلي أو جزئي.

الشكل رقم (5) نتائج المركزية واللامركزية على المنظمة



ثانيا: العلاقة بين أبعاد وخصائص الهيكل التنظيمي

الرسمية العالية تنتج عن :	1. **تخصص عالي / ضيق** 2. **تجميع الأعمال على أساس وظيفي** 3. **نطاق إشراف واسع** 4. **عدم تفويض السلطة – مركزية اتخاذ القرارات**

المركزية العالية تنتج عن:	1. **تخصص عالي / ضيق** 2. **تجميع الأعمال على أساس وظيفي** 3. **نطاق إشراف واسع** 4. **السلطة المركزية – مركزية اتخاذ القرار**
التعقيد العالي ينتج عن:	1. **تخصص عالي / ضيق** 2. **تنظيم على أساس المنتج / المنتفعين / جغرافي** 3. **نطاق إشراف ضيق** 4. **تفويض السلطة – لا مركزية اتخاذ القرار**

ثالثا: العلاقة بين المركزية والتعقيد والرسمية :

تؤكد الدراسات على وجود علاقة عكسية بين المركزية والتعقيد، بينما ترتبط اللامركزية بقوة بالتعقيد العالي. والحُجة هي أن تزايد حاجة العاملين إلى التدريب المتخصص تقود بالضرورة إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، لأنهم عارفين بمجريات الأمور التي ينجزونها أو يتعاملون معها.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا زالت العلاقة بين الرسمية والمركزية غامضة نوعا ما ومحيرة أحيانا. والكثير من الدراسات خلصت إلى أن هناك علاقة قوية بين المركزية والرسمية، بينما وجدت بحوثا أخرى أكثر حداثة علاقة قوية ولكنها عكسية بين الطرفين. حيث أن هناك بعض المنظمات تؤكد بصورة أكثر على الرسمية و لكنها لا مركزية أيضا.-

إن الرسمية العالية بالإمكان رؤيتها سواء في الهيكل التنظيمي المركزي أو الهيكل التنظيمي اللامركزي. فحينما يكون غالبية العاملين فى المنظمة غير ماهرين فمن المحتمل أن تجد الكثير من الإجراءات والقواعد الرسمية الرامية إلى قيادة سلوكيات هؤلاء العاملين بالشكل الذي ترغبه المنظمة. وبالإمكان أن تجد أيضا القيادة العليا في هذه المنظمة قيادة سلطوية ومركزية أيضا. وعند تفحص السيطرة في هكذا منظمة نجد أنها تمارس بالأطر الرسمية وتتركز اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا. أما لو انتقلنا إلى منظمة أخرى فيها غالبية العاملين متخصصين أو مهنيين أو محترفين ستجد شيوع اللامركزية والرسمية القليلة. لكن ذلك ليس دائما لأن نوعية القرارات المطلوب البت بها تغير من هذه العلاقة. إذ يتوقع المحترفين لا مركزية في القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة وإن كان هذا لا ينطبق على بعض القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأفراد كالأجور وإجراءات تقييم الأداء أو القرارات الإستراتيجية. ثم إن رغبة واهتمامات المحترفين من جهة أخرى تكمن في عملهم الفني لا في صناعة القرارات الإستراتيجية. هذا قد يؤدى إلى رسمية قليلة مع مركزية في آن واحد. على أية حال، إن المركزية تقترن بالإستراتيجية وليس بالقرارات التشغيلية كما أن للقرارات الإستراتيجية تأثيرات بسيطة في الأنشطة التي يمارسها الفنيون أو المحترفون.